

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

48 2025  
ЧАСТЬ II

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 48 (599) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хуснурин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)

Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук

Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук

Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)

Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук

Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук

Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук

Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)

Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук

Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)

Алиева Таира Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)

Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук

Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)

Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук

Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук

Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук

Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук

Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук

Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук

Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения

Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)

Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)

Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук

Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук

Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук

Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук

Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук

Курпаяни Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)

Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук

Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук

Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук

Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук

Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук

Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук

Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук

Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)

Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)

Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук

Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)

Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук

Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук

Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук

Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)

Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук

Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук

Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры

Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)

Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук

Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максутович, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаянди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

---

---

На обложке изображен *Пётр Петрович Семёнов-Тян-Шанский* (1827–1914), русский ученый-естественноиспытатель и путешественник, экономист, государственный и общественный деятель.

Пётр Петрович Семёнов-Тян-Шанский родился в семье отставного капитана лейб-гвардии Измайловского полка, писателя-драматурга Петра Николаевича Семёнова, который, выйдя в отставку, женился на Александре Петровне Бланк, внучке известного московского архитектора Карла Бланка, и обосновался в поместье Рязанка. Молодого человека всегда тянуло к науке, и после окончания школы гвардейских подпрапорщиков он смог поступить на естественное отделение Петербургского университета.

Выдержав экзамен на степень кандидата, в 1849 году Семёнов был избран в члены Императорского Русского географического общества, и с этого времени принимал самое деятельное участие в работе общества как секретарь отделения физической географии, потом — как председатель того же отделения и, наконец, как вице-председатель общества (с 1873 года).

Первой экспедицией Петра Петровича стал переход из Петербурга в Москву через Новгород с изучением растительности. Она продолжилась затем в чернозёмной полосе России, в Воронежской губернии, в верхнем течении Дона. В результате он защитил диссертацию на звание магистра ботаники. Потом последовало путешествие по Европе и продолжение учёбы в Берлинском университете. Там Семёнов познакомился с выдающимся учёным XIX столетия Александром Гумбольдтом, с которым поделился своими планами исследования Центральной Азии. «Приезди мне образец вулканической породы с Тянь-Шаня», — просил его Гумбольдт.

В 1853–1855 годах Семёнов работал в Германии, побывал в Швейцарии, Италии и Франции, где продолжал свои исследования в области географии и геологии. Однако его настоящая страсть влекла его к изучению Тянь-Шаня. Издав в 1856 году первый том перевода «Землеведения Азии» Карла Риттера с дополнениями, равными по объёму самому оригиналу, Семёнов предпринял по поручению Русского географического общества экспедицию для исследования горной системы Тянь-Шаня, являвшейся тогда местностью, недоступной для европейцев. В течение двух лет Семёнов посетил Алтай, Тарбагатай, Семиреченский и Заилийский Алатау, озеро Иссык-Куль, первым из европейских путешественников проник в Тянь-Шань и первым поднялся на высочайшую горную группу — Хан-Тенгри.

На Иссык-Куле Семёнов искал упомянутый на каталанской карте христианский монастырь, отождествляемый в настоящее время с археологическим комплексом в Ак-булуне. В это время им были собраны богатые коллекции по естественной истории и геологии страны. Ри-

сунки томского художника П. М. Кошарова, сделанные им во время экспедиции Семёнова, хранятся в архиве Русского географического общества в Санкт-Петербурге. Императорским указом от 23 ноября (6 декабря) 1906 года за заслуги в открытии и первом исследовании горной страны Тянь-Шань к его фамилии «с нисходящим потомством» была присоединена приставка Тян-Шанский.

В 1873 году Семёнов-Тян-Шанский был избран вице-президентом Русского географического общества и бесменно занимал этот пост вплоть до своей смерти в 1914 году. Он опубликовал книгу, посвященную истории общества за первые 50 лет его существования, организовал и возглавил несколько экспедиций, которые, в числе прочего, сыграли важную роль в развитии статистического дела в России. Впоследствии, в 1897 году Семёнов-Тян-Шанский провел первую всеобщую перепись населения России.

В 1888 году Семёнов совершил поездку по Закаспийской области и Туркестану, результатом которой стали обширные энтомологические коллекции, пополнившие его громаднейшее собрание насекомых, и статья «Туркестан и Закаспийский край в 1888 году». Кроме вышеупомянутых работ, Семёнов написал целый ряд статей и очерков по разным вопросам географии (например, введение ко всем томам «Живописной России», выходившей под его редакцией, и все статьи по географии в «Энциклопедическом словаре», выходившем в 1860-х годах). В 1893 году он участвовал в составлении сборника «Сибирь, Великая сибирская железная дорога», изданного министерством финансов для всемирной выставки в Чикаго, и в том же году написал статью «Колонизационная роль России».

Пётр Петрович был не только выдающимся ученым, но и обаятельный человек. Все без исключения его биографы и авторы воспоминаний отмечают острый ум, бескорыстную преданность науке, отзывчивость, чуткость, гуманность, кипучую энергию и настойчивость.

Заслуги Петра Семёнова-Тян-Шанского были признаны не только в России, но и за ее пределами. Более 60 академий наук по всему миру избрали его своим почетным членом, а открытия и исследования ученого получили многочисленные награды и премии.

Пётр Петрович Семёнов-Тян-Шанский умер в Петербурге 26 февраля (11 марта) 1914 года от воспаления лёгких на 88-м году жизни. Похоронен на Смоленском православном кладбище.

В честь него было названо около ста новых видов растений и насекомых, а также 11 точек на карте, где побывал великий исследователь.

# СОДЕРЖАНИЕ

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### **Александрова К. А.**

Выявление и оценка рисков снижения качества при оказании услуг оптовой торговли ..... 65

### **Анфиногенова А. Н.**

Аудит закупок в системе государственного и муниципального управления: методическое развитие, цифровизация и риск-ориентированное сопровождение контрактного цикла ..... 67

### **Ахметова Л. О.**

Мониторинг реализации национальных проектов как инструмент экономической безопасности государства ..... 69

### **Белоусова А. С.**

Разработка модели интеграции принципов устойчивого развития в систему стратегического управления морским транспортным предприятием ..... 73

### **Воронов А. В.**

Теоретические аспекты предмета исследования: особенности управления бюджетными учреждениями в муниципальном образовании РФ ..... 74

### **Горбунова В. В.**

Проблемы и перспективы государственного управления промышленностью и энергетикой в России в условиях современных вызовов ..... 77

### **Гузеева В. Ю.**

Источники финансирования строительных проектов: кредиты, гранты, частные инвестиции ..... 80

### **Казыбек Н. А.**

Бизнес-план по открытию консалтинговой компании в сфере 1С-услуг в г. Шымкенте ..... 81

### **Кириллина П. А.**

Увеличение кадрового потенциала на государственной службе ..... 85

### **Кудашова А. В.**

Многодетная семья как объект государственной семейной политики ..... 88

### **Кудашова А. В.**

Нормативно-правовые основы государственной поддержки многодетных семей в Российской Федерации ..... 90

### **Мочкаева М. Н.**

Влияние цифровизации на российский рынок труда ..... 94

### **Насрадин Б. С.**

Концепт «стартап» как инструмент реализации Послания Президента Республики Казахстан 2025 года ..... 98

### **Нефёдова О. В.**

Совершенствование системы государственного управления: проблемы, пути их решения ..... 100

### **Пахомов О. И.**

Повышение финансовой устойчивости местного бюджета через механизмы долговой политики ..... 104

### **Прунов К. В.**

Управление человеческими ресурсами организации на основе современных систем искусственного интеллекта: возможности и риски ..... 106

### **Синицын Д. А.**

Комплексная программа оптимизация затрат и развития новых услуг ..... 109

### **Филатьева В. А., Южиков И. А.**

Цифровая трансформация нефтегазового комплекса ..... 112

### **Холкина Е. В.**

Предложения по формированию стратегии управления системой образования Кировской области ..... 114

### **Шаврин А. В.**

Применение методов искусственного интеллекта в управлении рисками предприятий малого бизнеса ..... 117

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

**Семенов М.Д.**

Цифровое продвижение стартап-агентства  
по разработке мобильных приложений:  
барьеры и ошибки ..... 120

**Федосеева Ж.А.**

Цифровое продвижение репетитора  
через личный бренд: актуальность,  
возможности и противоречия ..... 123

**Шумилова Э.А.**

Особенности онлайн-продвижения компаний  
в женском сегменте модной одежды  
с применением нейросетей ..... 126

## КУЛЬТУРОЛОГИЯ

**Шевнина А.И.**

Роль государственных праздников  
в формировании культурно-исторической  
памяти молодёжи на территориях новых  
субъектов Российской Федерации ..... 129

## ИСКУССТВОВЕДЕНИЕ

**Стрелкова В.В.**

«Клятва Горациев»: взгляд сквозь века ..... 132

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Выявление и оценка рисков снижения качества при оказании услуг оптовой торговли

Александрова Ксения Александровна, студент магистратуры  
Оренбургский государственный университет

Качество услуг в сфере оптовой торговли является ключевым фактором конкурентоспособности предприятия. В условиях высокой динамики рынка, роста требований со стороны клиентов и усложнения логистических процессов особое значение приобретает выявление и оценка рисков, которые могут привести к снижению качества предоставляемых услуг. Своевременная идентификация таких рисков позволяет предотвратить финансовые потери, повысить устойчивость бизнеса и обеспечить стабильность взаимодействия с партнерами.

Цель данной статьи — систематизировать основные виды рисков, характерные для оптовой торговли, проанализировать методы их оценки и предложить подходы к минимизации негативного воздействия на качество услуг.

Управление рисками качества предусматривает последовательную деятельность по обнаружению, классификации, анализу и контролю возможных факторов, влияющих на качество. В оптовой торговле риски связаны не только с характеристиками товара, но и с процессами хранения, транспортировки, документооборота и взаимодействия с контрагентами.

Ключевые особенности рисков в оптовой торговле:

- высокая зависимость от внешних поставщиков;
- необходимость точного соблюдения сроков поставки;
- влияние человеческого фактора при обработке заказов;
- необходимость соблюдения нормативных требований и стандартов;
- высокий уровень логистической нагрузки.

### Причинно-следственная диаграмма

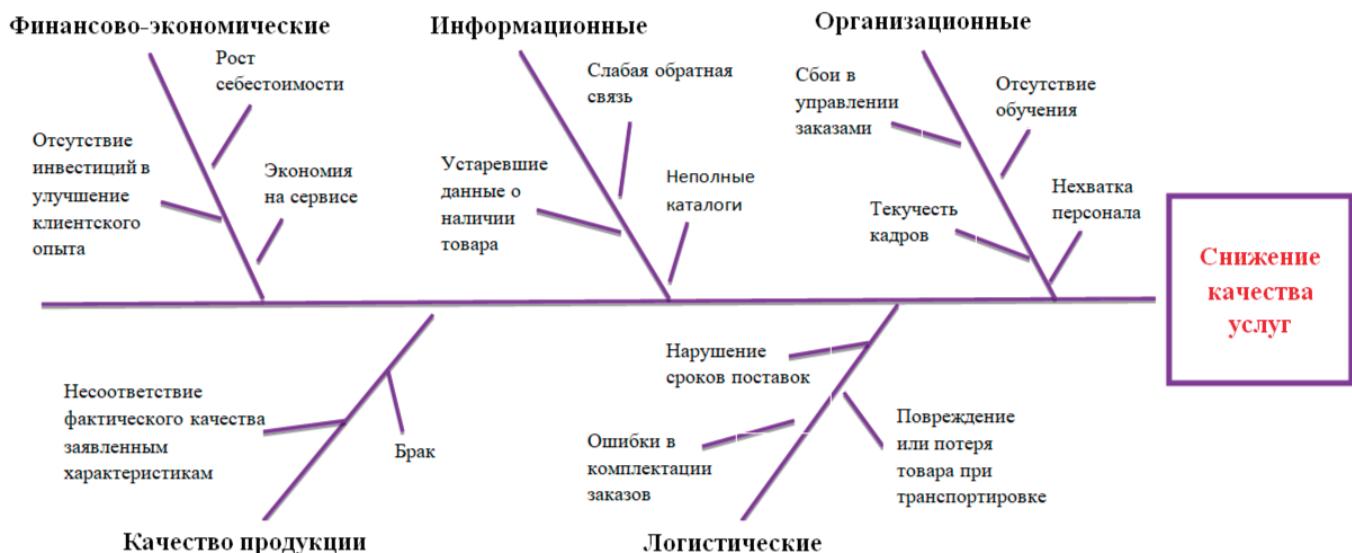


Рис. 1. Причины снижения качества при оказании услуг оптовой торговли

К логистической категории относятся задержки поставок, повреждения товаров при транспортировке, несоответствие условий хранения требованиям производителя. Логистические риски часто приводят к нарушению сроков выполнения обязательств и снижению доверия клиентов.

К финансово-экономическим рискам относится недостаточное финансирование закупок, колебания цен, неоплата со стороны клиентов. Финансовые риски косвенно влияют на качество, так как ограничивают возможности предприятия по модернизации процессов и поддержанию оптимального запаса товаров. Сюда входят изменения законодательства, требования по сертификации, соблюдение санитарных и транспортных норм. Нарушение нормативов может привести к штрафам и блокировке деятельности.

Остальные указанные риски связаны с ошибками при принятии заказов, нарушениями в учете, недостатком квалификации персонала, сбоями в информационных системах. Такие риски могут приводить к неверной комплектации заказов, путанице в документации или ошибкам при выдаче товара (рис. 1). Их формируют контрагенты. Важную роль играет стабильность поставщиков, соблюдение ими требований к качеству товара, точность выполнения договорных условий. Некачественный товар или несоблюдение сроков поставок может значительно снизить качество всей цепочки услуг.

Для своевременной идентификации рисков предприятие использует различные методы анализа:

- SWOT-анализ, позволяющий выявить внутренние и внешние угрозы;
- анализ бизнес-процессов, включая составление схемы движения товара и информации;
- метод экспертных оценок, основанный на опыте сотрудников;
- анализ статистических данных, включая частоту происшествий и жалоб клиентов;
- аудит поставщиков, позволяющий оценить их надежность.

Каждый метод позволяет увидеть факторы риска под разными углами и сформировать комплексную картину угроз качеству.

Количественная оценка включает расчет вероятности наступления риска и величины потерь. Часто используются:

- метод балльной оценки для присвоения уровня значимости каждому риску;
- матрицы рисков для визуализации вероятности и последствий;
- ABC- и XYZ-анализ для выявления ключевых товаров и операций, наиболее подверженных рискам.

К методам количественной оценки относится ранжирование рисков, экспертная оценка, анализ сценариев. Важным инструментом является метод дерева рисков, который помогает увидеть цепочку причин возникновения проблем.

Предприятие может применить различные меры управления рисками:

- улучшение логистических схем и оптимизация маршрутов;
- внедрение стандартов качества и регламентов обработки заказов;
- автоматизация учета и документооборота;
- повышение квалификации сотрудников;
- диверсификация поставщиков;
- проведение регулярного мониторинга качества товара;
- разработка систем мотивации персонала для снижения ошибок.

Комплексный подход позволяет значительно уменьшить вероятность возникновения рисков и обеспечить стабильное качество услуг.

Риски снижения качества при оказании услуг оптовой торговли являются неотъемлемой частью деятельности предприятия. Их своевременное выявление и грамотная оценка позволяют повышать надежность процессов, укреплять позиции компании на рынке и обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов. Эффективная система управления рисками способствует формированию устойчивого конкурентного преимущества и развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

Предприятия оптовой торговли всё чаще внедряют цифровые инструменты для выявления рисков: автоматизированные системы контроля качества, программы анализа отклонений, интегрированные CRM- и ERP-платформы. Применение таких технологий позволяет отслеживать слабые места в реальном времени и значительно ускоряет процесс принятия решений. Кроме того, использование аналитики больших данных помогает прогнозировать риски и разрабатывать превентивные меры, что повышает конкурентоспособность компании в условиях постоянно меняющегося рынка.

#### Литература:

1. Юрасова М. В. Современные подходы к управлению качеством // Вопросы управления качеством // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. — 2011. — № 1. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremenennye-podhody-k-upravleniyu-kachestvom>
2. Лукинский В. С., Лукинский В. В., Плетнева Н. Г. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для академического бакалавриата. — Москва : Юрайт, 2019. — 359 с. — ISBN 978-5-534-00208-9.

3. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика / под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. — Москва : Проспект, 2013. — (Серия учебников).
4. Зекунов А. Г., Иванов В. Н. Обеспечение функционирования системы менеджмента качества : учебное пособие. — Москва : Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2012. — Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=137053](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=137053)
5. Альбаева А. М., Анисимова Ю. А., Боргардт Е. А. и др. Менеджмент. Управление качеством. Управление персоналом. Торговое дело. Экономика : электронное учебно-методическое пособие. — Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2023. — ISBN 978-5-8259-1315-5. — Режим доступа: <https://dspace.tltsu.ru/handle/123456789/26497>

## Аудит закупок в системе государственного и муниципального управления: методическое развитие, цифровизация и риск-ориентированное сопровождение контрактного цикла

Анфиногенова Александра Николаевна, студент магистратуры  
Государственный университет просвещения (г. Москва)

*В статье рассматривается аудит закупок как элемент управления общественными финансами и инструмент повышения результативности контрактной системы. Раскрываются приоритеты правового регулирования, типовые зоны рисков (особенно в строительных закупках), а также направления совершенствования методики проверки на основе данных Единой информационной системы, казначейских аналитических контуров и процедур внутреннего финансового аудита. Обоснована значимость перехода от постфактум-контроля к предупреждению нарушений и управлению рисковым профилем закупок.*

**Ключевые слова:** государственные закупки, муниципальные закупки, аудит закупок, внешний государственный аудит, внутренний финансовый аудит, риск-ориентированный подход.

В системе государственного и муниципального управления закупки выполняют двойственную функцию: с одной стороны, они обеспечивают бесперебойное удовлетворение публичных нужд, с другой — выступают каналом трансформации бюджетных ассигнований в общественно значимые результаты. В этой логике аудит закупок приобретает управленческое значение, поскольку позволяет оценивать не только правомерность процедур, но и соответствие расходов целям, установленным документами стратегического и программного планирования. Нормативное закрепление аудита в контрактной системе институционализирует обязанность оценивать результаты закупочных решений на протяжении всего контрактного цикла [2].

Связка аудита закупок с бюджетным процессом формируется через нормы бюджетного законодательства о внутреннем финансовом аудите и внутреннем финансовом контроле, ориентированных на качество финансового менеджмента, соблюдение бюджетных полномочий и достоверность управленческой информации. Для заказчика это означает, что аудит закупочных процедур не должен замыкаться на проверке извещения или документации, а обязан охватывать обоснование потребности, корректность планирования, качество контрактного управления, приемку и оплату. При таком подходе про-

верочные действия выстраиваются вокруг рисков недостижения результатов и рисков неэффективных расходов, а выводы аудита используются в корректировке плановых графиков, ведомственных программ и закупочных нормативов [1].

Актуальная модель государственного контроля и муниципального контроля усиливает требования к рисковой приоритизации и доказательности, что по существу поддерживает развитие аудита закупок как аналитической процедуры, основанной на данных и сопоставимости результатов. Риск-ориентированная логика встраивает аудит в управленческий цикл: вместо равномерной «проповедной сетки» формируется выборка объектов контроля по критериям существенности, вероятности нарушений и масштаба возможного ущерба. На практике это позволяет сосредоточивать ресурсы контроля на крупных, длительных и низкоконкурентных закупках, где цена ошибки для бюджета и качества публичных услуг является наибольшей [3].

Методическое развитие аудита закупок в значительной степени определяется стандартами и указаниями органов внешнего государственного аудита (контроля). Для управления закупками принципиально важно, что стандарт аудита эффективности задает критерии экономичности, результативности и эффективности, позволяя свя-

зать контрольные выводы с оценкой достижения целей государственных программ и муниципальных заданий. В прикладном плане это смещает фокус с формального соответствия процедур к анализу результатов: своевременность поставки, эксплуатационная пригодность результата, соблюдение жизненного цикла объекта, полнота приемочных документов, наличие претензионной работы и причины изменений условий контракта [5].

Цифровая трансформация контрактной системы резко увеличила объем и детальность данных, доступных для аналитических процедур аудита. В 2024 году в Единой информационной системе размещено 2 606 863 извещения на 11,98 трлн руб.; при этом 63 % публикаций (87 % стоимостного объема) формировались через каталог товаров, работ, услуг, а оборот «электронного магазина» увеличился кратно. Эти показатели указывают на рост «цифрового следа» закупки и, одновременно, на повышение требований к полноте размещения и структурированности документов, поскольку любые разрывы в цепочке данных снижают надежность выводов контроля.

Укрепление аналитического контура контроля подтверждается и правоприменительной статистикой. Федеральная антимонопольная служба сообщила, что в 2024 году поступила 39 201 жалоба участников закупок, что интерпретируется как индикатор состояния закупочной дисциплины и качества подготовки документации заказчиками. Для аудита закупок эти данные имеют прикладное значение: динамика жалоб и их результатов позволяет выявлять узкие места контрактных служб, оценивать качество работы комиссий, сопоставлять типологию нарушений по регионам и направлениям расходов [6].

С позиции государственного и муниципального управления особую значимость имеет связка аудита закупок с эффектами для бюджета, выраженными как в финансовых показателях, так и в институциональных результатах. В публичной отчетности Счетной палаты фиксируется экономический эффект, включающий возвраты средств и предотвращение потерь, что показывает управленческий потенциал контрольных мероприятий при условии корректного преобразования выводов аудита в решения по изменению регламентов, нормирования и планирования. Важным является также накопление практики мониторинга исполнения рекомендаций, поскольку именно «контура обратной связи» определяет устойчивость улучшений, а не единичные акты выявления нарушений.

Специфика строительных закупок усиливает требования к аудиту по причине высокой капиталоемкости, длительных сроков реализации, зависимости результата от проектно-сметной документации и инженерных изысканий. В строительстве отклонения начальных решений (включая неполные исходные данные, неопределенность правового статуса земельного участка, несогласованность технических условий подключения) нередко приводят

к корректировкам проекта и календарного графика уже в ходе исполнения, что повышает риск увеличения цены контракта и образования незавершенного строительства. Поэтому аудитору необходимо оценивать достоверность сметной стоимости, корректность объемов работ, применимость сметных нормативов и обоснованность дополнительных соглашений, поскольку именно на стадии исполнения концентрируются перерасходы и снижение результативности.

Указанные риски требуют усиления методического обеспечения аудита, прежде всего за счет риск-ориентированного ранжирования объектов контроля и развития камеральной аналитики на данных реестра контрактов и электронного актирования. В прикладном плане оправдано формирование матрицы рисков, в которой факторы вероятности нарушений (низкая конкуренция, повторяемость корректировок, длительность исполнения, высокая доля субподряда, отклонения от базовых индексов стоимости) сопоставляются с масштабом последствий (стоимость контракта, социальная значимость объекта, бюджетная концентрация). Это позволяет переносить акцент на предупреждение нарушений еще до заключения контракта и на контроль «слабых сигналов» при исполнении, включая фиксацию технологических отступлений и качество промежуточной приемки.

Нормативная динамика в сфере закупок также влияет на задачи аудита, поскольку изменения требований к участникам, порядку подтверждения квалификации и составу документов неизбежно повышают риск ошибок заказчика и участников при подготовке заявок и документации. Примером является обновление правового регулирования отдельными актами Правительства Российской Федерации, корректирующими правила и требования к закупкам. В этой связи аудитору важно проверять правомерность установления дополнительных требований, их соразмерность объекту закупки и влияние на конкурентность, а также корректность отражения таких требований в извещении и документации [4].

Перспективным направлением совершенствования является сопряжение аудита закупок с цифровой прослеживаемостью материальных ресурсов в строительстве. В условиях роста требований к качеству и безопасности поставок проверка «физического следа» материалов повышает доказательность выводов аудита и снижает вероятность подмены продукции. В исследовательских материалах отмечается эффект от пилотирования процедур прослеживаемости и использования контрольных листов при промежуточной приемке: снижение доли претензионных работ и сокращение рекламаций по отдельным группам материалов. Это расширяет предмет аудита — от формально-финансовых процедур к оценке фактического соответствия результата техническим требованиям и условиям контракта.

Организационно-методическое развитие аудита закупок на уровне заказчика связано с укреплением контрактной службы, разграничением полномочий и стан-

дартизацией контрольных процедур на стадиях планирования, определения поставщика и исполнения контракта. Существенное место занимают регламенты предварительной экспертизы закупочной документации, контроль обоснования начальной (максимальной) цены контракта, проверка протокольных решений комиссий и управление изменениями контракта. Отдельный управленческий эффект дает формализация процедур внутреннего контроля качества данных, размещаемых в Единой информационной системе, поскольку недостаточная полнота электронного досье ухудшает прозрачность и осложняет последующие контрольные мероприятия.

В результате развитие аудита закупок в государственном и муниципальном управлении целесообразно

рассматривать как комплекс мер: правовое закрепление полномочий и процедур, методическое уточнение критериев оценки, риск-ориентированное планирование контрольных мероприятий, цифровое усиление доказательной базы и интеграция с внутренним финансовым аудитом. Наиболее устойчивый эффект достигается при концентрации внимания на стадии исполнения контрактов, где проявляются бюджетные риски и риски недостижения результатов, а также при обеспечении прослеживаемости управленческих решений в информационных системах. Это формирует условия для повышения результативности закупочной политики и для более точной увязки закупок с целями государственных программ и муниципальных приоритетов.

#### Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102054721> (Дата обращения: 28.11.2025).
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201304080023> (Дата обращения: 28.11.2025).
3. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202007310018> (Дата обращения: 28.11.2025).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.09.2024 № 1285 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202409230016> (Дата обращения: 28.11.2025).
5. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) «Аудит эффективности» [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru> (Дата обращения: 28.11.2025).
6. ФАС рассмотрела более 39 тысяч жалоб от участников контрактной системы [Электронный ресурс] // Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://fas.gov.ru/news/33751> (Дата обращения: 28.11.2025).

## Мониторинг реализации национальных проектов как инструмент экономической безопасности государства

Ахметова Ляйсан Ольфатовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Сингизов Ильдус Юлаевич, кандидат экономических наук, доцент  
Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

*Мониторинг реализации национальных проектов представляет собой систему мероприятий, которые направлены на оценку параметров проектов и их соответствие плановым значениям. Он является ключевым этапом при надзоре за исполнением и анализом их эффективности выполнения проектов, что в свою очередь подтверждает важность мониторинговых процессов для обеспечения экономической надежности как отдельных регионов, так и всей страны в целом.*

*Цель. Провести изучение и анализ процедуры мониторинга национальных проектов, в рамках экономической безопасности Российской Федерации.*

*Актуальность Наблюдение выполнения национальных проектов непосредственно связано с их важностью для социально-экономического развития страны и финансовой стабильностью населения.*

*Метод. Для проведенного анализа использовались только официальные информационные ресурсы и нормативно-правовая документация государственных органов, относящиеся к выполнению национальных проектов и конкретно проектной деятельности, а также научно-исследовательские работы соискателей в данной сфере. С целью изучения*

*первой документации и оценки хода выполнения проектов применялись теоретические и практические методы, включая анализ и структурирование исследовательских материалов, а также методы управления.*

**Ключевые слова:** мониторинг, наблюдение, национальные проекты, экономическая безопасность.

## Введение

Национальные проекты — являются одним из ключевых инструментов для выполнения традиционных задач развития, утвержденных Правительством Российской Федерации, и реализации программы социально-экономического развития России до 2031 года. Данный метод включает в себя целевые значения, методы и ресурсы для выполнения запланированных задач. Кроме того, достижения утвержденных проектов предполагает необходимое финансирование. Важными моментами национальных проектов являются федеральные и региональные концепции, и выполнение их значений способствуют реализации целей, утвержденных в национальном проекте.

Национальные программы, которые непосредственно направлены на развитие Российской Федерации, являются главными инструментами для надежности экономической безопасности нашей страны [3; с. 51].

На современном этапе развития Российской Федерации происходят важные значения, которые вызывают дополнительную нестабильность в социальные и экономические процессы и создают разные угрозы и риски. В связи с наличием современных вызовов, связанных конкретно с внешними угрозами и внутренними проблемами Российской Федерации, обеспечение экономической стабильности является одним из ключевых приоритетов государства.

Обеспечение экономической безопасности — это ключевое задание для государственных органов и основная роль в достижении достойного уровня благосостояния людей. Гарантию можно рассматривать как основную составляющую экономической системы, которая определяет способность поддерживать достойные условия для жизни граждан и обеспечивать постоянные доходы для роста народного хозяйства.

При экономической безопасности населения считается нынешнее благосостояние более чем удовлетворительным на текущем этапе развития общества.

Экономическую безопасность страны и ее граждан государственные органы обеспечивают с помощью различных инструментов. Подымями инструментами являются административные, правовые, финансовые, информационные и другие механизмы, направленные на поддержание и улучшение экономической безопасности.

Национальные проекты, одобренные Правительством Российской Федерации, выступают в качестве ключевых механизмов для поддержания экономической безопасности страны. Проектный менеджмент является основополагающим инструментом для организации выполнения задач на всех уровнях государственной власти [1; с. 622].

Принцип реализации национальных, федеральных и региональных проектов указан на создание системы мониторинга и контроля. В нормативных актах определены основополагающие положения, к тому же разработаны ключевые методические рекомендации, которые касаются напрямую проектного управления в органах исполнительной власти.

Важным процессом процесса управления проектной деятельностью является контроль и мониторинг выполнения национальных проектов в целом и региональных составляющих федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов.

Постоянный анализ и продуктивная систематика контроля за исполнением национальных проектов со стороны государственных органов способствуют улучшению экономической безопасности.

Связь между стратегией экономической безопасности России и анализом национальных разработок заключается в том, что при помощи реализации национальных проектов имеется возможность воздействовать на экономическую составляющую страны.

Мониторинг реализации проектов — это такой комплекс мероприятий, направленных на изучение фактических значений параметров проектов, а также на расчет отклонений этих значений от запланированных, указанных в паспортах соответствующих проектов, путем анализа и предоставления информации о факторах, которые могут негативно сказаться на качестве и эффективности выполнения проектов в установленные объемы и сроки. С помощью мониторинга можно выявлять определенные отклонения, проблемы и риски, которые в свою очередь связаны с реализацией национальных проектов на постоянной основе и с использованием автоматизированных систем.

Благодаря проведенному мониторингу появляется способность оценить целесообразность расходования средств и выявить траты, которые не запланированы, и это, в свою очередь, помогает избежать нерационального применения финансов, распределяемых на национальные проекты, и с помощью которых повышается эффективность их реализации.

Мониторинг и анализ по нацпроектам необходим не для формального подхода, а для того, чтобы прослеживать неразрешенные вопросы, отставания, и на основе этого оперативного реконструирования вносить управленические корректизы, при необходимости, выделять дополнительные стимулирующие выплаты и иные ресурсы по определенным направлениям, чтобы сохранить и выдержать долгосрочные планы.

Основным пунктом реализации национальных проектов является их воздействие на жизнь людей: какие объ-

екты инфраструктуры, образования, здравоохранения и культуры были построены или реконструированы, как они используются в настоящее время, а также какие меры стимулирования предоставляются населению, бизнесу, науке, технологическому развитию и цифровизации, это также позволяет оценить, как реализация проектов скажется и на укреплении позиций государства в сфере экономической безопасности [5].

Анализ обстановки и контроль исполнения национальных проектов должны способствовать реальной оценке влияния реализации национальных проектов на улучшение позиций нашей страны.

Целевые показатели национальных проектов на-прямую связаны с плановыми направлениями стратегии экономической безопасности Российской Федерации и играют ключевую роль в ее реализации. По мимо того, оценка важных показателей национальных проектов служит с помощью мониторинга экономической безопасности нашего государства.

Основные аспекты влияния мониторинга включают в себя:

**Своевременное выявление отклонений, проблем и рисков** — ежедневный мониторинг с помощью автоматизированных систем позволяет быстро выявлять проблемы и принимать сопутствующие меры.

**Оценка достижения целевых индикаторов** — включает в себя отслеживание не только масштаб выделенных средств, но и часть их освоения, что в свою очередь помогает оценивать, достигнуты или нет целевые показатели. Также важно проводить мониторинг, как используются созданные объекты в таких областях, как инфраструктура, образование, здравоохранение и культура.

**Формирование позитивной информационной повестки** — активная информационная политика о национальных проектах, их основных результатах и достижениях содействуют укреплению экономической безопасности и стабильности.

**Улучшение экономической безопасности отраслей и субъектов РФ** — при выполнении национальных проектов возможно укреплять экономическую политику.

В нормативно-правовых документах детально описываются перечень, общая информация, ключевые этапы (контрольные точки) и точные показатели проектов. Эти элементы служат для демонстрации вклада проектов в достижение важных для общества результатов и целей национального проекта.

Проекты реализуются должностными лицами государственных органов, которые в свою очередь формируют определенные команды с конкретным распределением ролей и выявлением ответственности, включая личную, для достижения определенных показателей и результатов [3; с. 64].

Национальные проекты в России стали активатором для развития проектного управления на всех уровнях государственной власти и в государственных структурах, который обеспечивает им ценный опыт, основанный

на практике. Данный опыт, в свою очередь, закладывает прочный фундамент для укрепления национальной безопасности. Процесс развития включает в себя как совершенствование законодательства, так и активное взаимодействие и обмен знаниями между ведомствами. Важную роль также играют повышение открытости государственной политики и реальные достижения, которые служат наглядными примерами для дальнейшего движения вперед.

Жилищно-коммунальное хозяйство — одна из основных отраслей, которые напрямую влияют на экономическую безопасность государства. Обеспечивая население необходимыми коммунальными услугами, ЖКХ оказывает значительное воздействие на уровень жизни и, определенно, на экономическую стабильность. Повышение эффективности работы предприятий ЖКХ является ключевым условием для становления экономической безопасности.

В 2025 году работы в сфере ЖКХ реализуется федеральный проект «Модернизация коммунальной инфраструктуры», который включен в состав национального проекта «Инфраструктура для жизни», он является одним из самых значительных нацпроектов — улучшение условий жизни людей и связности территорий Российской Федерации».

Национальный проект «Инфраструктура для жизни», который во в первую очередь опирается на такие инициативы «Безопасные качественные дороги» и «Жилье и городская среда», в первом квартале 2025 года план был выполнен на 12,7 %. На данную реализацию было выделено 167,8 млрд рублей, что почти в 1,5 раза превышает объем федеральных средств, направленных на оба предыдущих проекта в 1 квартале 2024 года.

Запланированный для реализации национального проекта «Инфраструктура для жизни» годовой объем денежных средств был незначительно сокращен в 1 квартале относительно утвержденного в бюджете уровня. До нацпроекта в 2025 году планируют довести на 0,29 % меньше средств, чем хотели раньше, или 1,21 трлн руб. Снижение уровня финансирования затронуло два федеральных проекта: «Безопасность дорожного движения» (-20,3 %, до 5,6 млрд руб.) и «Развитие федеральной сети» (-0,4 %, до 667 млрд руб.).

Федеральный проект «Модернизация коммунальной инфраструктуры» в 1 квартале 2025 года был исполнен лишь на 1,33 %, из федерального бюджета в него перечислили около 623 млн руб. Но также, пока рано говорить о его финансировании, поскольку первый год реализации обычно посвящен наладке всех процессов, что редко приводит к мгновенным высоким результатам.

Нужно отметить, что в текущих кварталах возможны изменения в предполагаемых вложениях в мероприятия национального проекта, в том числе и в сторону увеличения.

Вопреки непредсказуемости экономической обстановки в границах страны, отсутствие снижения бюджета



**Рис. 1. Исполнение федеральных проектов нацпроекта «Инфраструктура для жизни» по итогам первого квартала 2025 года в %**

национальных проектов в первом квартале говорит о том, что они остаются приоритетом и их реализация не ставится под сомнение. Эффективность реализации национальных проектов и, соответственно, обеспечение эко-

номической безопасности России во многом зависят от мониторинга и контроля, проводимых государственными органами, а также общественными институтами и организациями.

#### Литература:

1. Борисов С. А., Соменкова Н. С. Повышение эффективности реализации приоритетных национальных проектов на основе мониторинга как инструмент экономической безопасности // Экономическая безопасность. — 2023. — Том 6. — № 2. — С. 611–626.
2. Гагарина, Г.Ю., Экономическая безопасность регионов: учебное пособие / Г. Ю. Гагарина, Л. С. Архипова. — Москва: КноРус, 2022. — 230 с.
3. Коломиец А. Г. Национальные институциональные проекты как инструмент обеспечения экономической безопасности // Экономическая безопасность. — 2023. — Том 6. — № 1. — С. 51–64
4. Феофилова Т. Ю., Экономическая безопасность: учебник / Т. Ю. Феофилова, Ф. К. Иванов, Д. Г. Родионов, Е. В. Радыгин — Москва: КноРус, 2024. — 245 с.
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
6. Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

## Разработка модели интеграции принципов устойчивого развития в систему стратегического управления морским транспортным предприятием

Белоусова Анна Сергеевна, студент магистратуры

Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова (г. Новороссийск)

В статье рассматривается актуальная проблема трансформации системы стратегического управления морским транспортным предприятием в условиях глобального запроса на устойчивое развитие. Обоснована необходимость интеграции экологических, социальных и экономических принципов в ключевые процессы управления. Разработана и представлена комплексная модель, структурирующая данный процесс по этапам, функциональным зонам и уровням управления. Модель апробирована с применением системы сбалансированных показателей (BSC), что позволяет перевести стратегические цели устойчивости в конкретные ключевые показатели эффективности (KPI).

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, стратегическое управление, морской транспорт, ESG, модель интеграции, сбалансированная система показателей, экономическая эффективность, экологическая ответственность.

Современные вызовы, такие как ужесточение экологического регулирования, изменение потребительских предпочтений в сторону «зеленых» логистических цепочек и растущие социальные ожидания, обуславливают необходимость фундаментального пересмотра подходов к управлению в морской отрасли. Традиционная парадигма, ориентированная исключительно на экономическую эффективность, уступает место концепции устойчивого развития, предполагающей баланс трех составляющих: экономики, экологии и социальной сферы. Для морского транспорта, как звена глобальной логистики, этот переход сопряжен не только с вызовами, но и с колоссальными возможностями по укреплению рыночных позиций.

Целью данной статьи является разработка практико-ориентированной модели интеграции принципов устойчивого развития в систему стратегического управления морского транспортного предприятия, позволяющей не только минимизировать риски, но и создать новые конкурентные преимущества.

Задачами являются:

- Анализ драйверов устойчивого развития для морского транспортного предприятия;
- Структурирование процесса интеграции;
- Разработка системы показателей эффективности, а также идентификация рисков и барьеров на пути реализации модели.

Интеграция концепции устойчивого развития – это не разовая акция, а сквозной стратегический процесс. Его основу составляет триединая концепция ESG, которая для предприятия морского транспорта раскрывается следующим образом:

1. Экологическая (Environmental): Снижение выбросов парниковых газов, переход на альтернативные виды топлива (СПГ, метanol, водород), внедрение энергоэффективных технологий, управление балластными водами и утилизация судовых отходов.

2. Социальная (Social): Обеспечение безопасности и благоприятных условий труда экипажа, инвестиции в человеческий капитал, развитие корпоративной культуры, соблюдение прав человека в цепочке поставок.

3. Экономическая (Governance — управление): Прозрачность корпоративного управления, долгосрочная финансовая устойчивость, управление рисками, включая ESG-риски, и построение этических отношений с контрагентами.

Некоторыми драйверами перехода к устойчивому развитию являются такие вызовы, как требования Международной морской организации (IMO) по сокращению углеродоемкости, стремление к «нулевым выбросам», рассмотрение ESG-факторы в целом, как критически важных для получения долгосрочной доходности.

Для интеграции принципов устойчивого развития в стратегическое управление необходимо определить этапы интеграции принципов устойчивого развития в стратегическое управление предприятия морского транспорта:

1. Стратегический аудит и целеполагание. На этом этапе происходит анализ внешней и внутренней среды с позиций ESG. Формулировка миссии и стратегических целей устойчивого развития.

2. Разработка стратегических инициатив и проектов. Трансляция стратегических целей в конкретные проекты и программы по функциональным направлениям.

3. Внедрение системы принципов. Интеграция целей устойчивости в текущую операционную деятельность и систему принятия решений. Внедрение системы мониторинга.

4. Осуществление мониторинга и контроля. Оценка достижения целей, анализ отклонений, корректировка стратегии. Сбор отчетных данных.

Чтобы успешно реализовать такой проект необходимо внедрить эту систему во все функциональные, отраслевые подсистемы предприятия, затрагивая экономическую, экологическую и социальную составляющую. Таким образом, будут улучшены такие показатели, как производительность труда, безопасность труда, внедрение «зеленых» технологий, инвестиционная привлекательность предприятия.

В измеримых показателях проект можно представить в виде сбалансированной системы показателей (BSC), которая включает перспективу устойчивого развития, которая отображена на рис. 1.

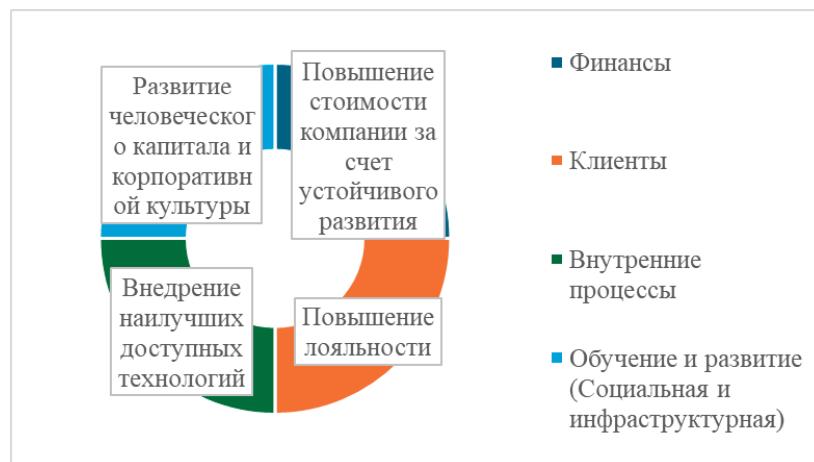


Рис. 1. Сбалансированная система показателей (BSC) для предприятия морского транспорта с интеграцией принципов устойчивого развития

Практическая реализация предлагаемой модели сопряжена с рядом вызовов, которые необходимо учитывать в управленческом цикле:

1. Финансовые барьеры: Высокие капитальные затраты на модернизацию и внедрение новых технологий.
2. Технологические риски: Недостаточная развитость инфраструктуры, технологические сложности.
3. Организационные риски: Сопротивление против долгосрочных инвестиций в ущерб краткосрочной финансовой отчетности. Недостаток компетенций в области управления устойчивым развитием.

Для минимизации данных рисков необходимо развитие отраслевого сотрудничества для стандартизации и создания инфраструктуры, а также активная работа по изменению корпоративной культуры.

Представленная модель предлагает системный подход к интеграции принципов устойчивого развития в стратегическое управление морским транспортным предприятием. Ее практическая реализация позволяет минимизировать экологические риски, оптимизировать производственные процессы, повысить инвестиционную привлекательность предприятия.

#### Литература:

1. Кисленок, А. А. Интеграция принципов устойчивого развития в региональные документы стратегического планирования / А. А. Кисленок. — Текст: непосредственный // Власть и управление на Востоке России. — 2025. — № 2. — С. 62–74.
2. Скаридов, А. С. «Зеленое судоходство» и проблема устойчивого использования морского транспорта / А. С. Скаридов. — Текст: непосредственный // Международное право и международные организации. — 2021. — № 1. — С. 31–44.
3. Саламатов, В. Ю. Интеграция северного морского пути с международными транспортными коридорами / В. Ю. Саламатов, Е. А. Метелева, А. В. Прокурина. — Текст: непосредственный // Российский внешнеэкономический вестник. — 2025. — № 7. — С. 7–27.
4. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Transportation Standards: Marine Transportation. — Текст: электронный // SASB: [сайт]. — URL: <https://sasb.ifrs.org/wp-content/uploads/2017/09/Transportation-ExposureDraft-Redline.pdf?hsCtaTracking=02f9b3a9-f8f8-4452-b149-fd41cd292421%7C5e5a113b-ca39-45ca-9156-d39dfd4e4d3f> (дата обращения: 18.11.2025).

## Теоретические аспекты предмета исследования: особенности управления бюджетными учреждениями в муниципальном образовании РФ

Воронов Андрей Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Родионов Максим Георгиевич, кандидат экономических наук, доцент  
Сибирский институт бизнеса и информационных технологий (г. Омск)

В статье рассмотрены теоретические аспекты к определению сущности управления бюджетными учреждениями в муниципальном образовании; выявлены особенности организационного механизма управления бюджетной организацией. При изучении работ данной тематики была выявлена недостаточность в исследованиях относительно опти-

мальной методики определения эффективности муниципального управления. Потребность в эффективном управлении бюджетными учреждениями определила актуальность исследования. Целью публикации является обоснование теоретического подхода к управлению бюджетным учреждением государственного сектора.

**Ключевые слова:** бюджетные учреждения, механизм управления, формы управления.

## Theoretical aspects of the research subject: features of managing budgetary institutions in a municipal entity of the Russian Federation

Voronov Andrey Vladimirovich, master's student

Scientific advisor: Rodionov Maksim Georgievich, phd in economics, associate professor  
Siberian Institute of Business and Information Technologies (Omsk)

*The article discusses the theoretical aspects of defining the essence of managing budgetary institutions in a municipal education; the features of the organizational mechanism of managing a budgetary organization are identified. When studying the works on this topic, a lack of research on the optimal methodology for determining the effectiveness of municipal management was identified. The need for effective management of budgetary institutions has determined the relevance of the study. The purpose of this publication is to justify a theoretical approach to the management of a budgetary institution in the public sector.*

**Keywords:** budgetary institutions, management mechanism, forms of management.

Бюджетные учреждения играют ключевую роль в экономике страны. К ним относятся стратегически важные органы, управляющие государственными финансами, включая налоговые поступления, которые составляют основную часть доходов регионального бюджета. Эти учреждения определяют и регулируют важнейшие финансовые отношения между региональными государственными структурами и населением. Они представляют собой особые организационно-правовые формы, деятельность которых направлена на предоставление общественных благ. Сфера деятельности бюджетных учреждений охватывает множество социальных областей. Бюджетные учреждения, в отличие от коммерческих организаций, осуществляют свою деятельность не на основе собственных уставов и стратегий развития. Их задачи и цели определяются федеральными законами и нормативно-правовыми актами, регламентирующими соответствующую сферу деятельности. Проблема заключается в разработке предложений по формированию актуального механизма управления бюджетными средствами [2].

Стоит отметить, что бюджетные учреждения, функционирующие в непроизводственной сфере, играют важную роль в обеспечении социально-экономического развития регионов и предоставлении общественных благ. Их деятельность строго регламентируется федеральными законами и нормативно-правовыми актами, что определяет их уникальное положение в системе государственного управления. Основной проблемой в управлении бюджетными организациями является разработка эффективного механизма управления, который бы учитывал специфику их финансирования и задач. В условиях экономической нестабильности и нарастающих санкционных ограничений, особое значение приобретает адаптивность и гибкость системы управления, что требует внедрения инновационных подходов и технологий.

Приведем теоретико-концептуальные подходы к определению сущности управления бюджетными организациями:

1. Бюджетный менеджмент. Это процесс управления формированием, распределением и использованием государственных ресурсов, а также оптимизация денежных потоков в интересах социально-экономического развития отдельных регионов и страны в целом.

2. Теория общественного выбора. Большинство западных экономистов считают её методологической основой исследования сущности бюджета государства.

3. Концептуальный подход к оптимизации и трансформации бюджетного процесса.

4. Приоритетность внешнего управления над внутренним. Это связано с участием бюджетной организации в создании общественных благ и финансировании из государственного бюджета.

5. Управление человеческими ресурсами. Профессионализм и ответственность сотрудников напрямую влияют на эффективность выполнения задач бюджетных учреждений.

Управление государственной бюджетной организацией осуществляется высшими органами управления и исполнительным органом самой организации. Высший орган управления государственной бюджетной организации обеспечивает соблюдение тех интересов и достижение тех целей, ради которых она была создана.

В научной литературе отмечается, что организационный механизм включает в себя совокупность элементов производственного процесса (трудовые ресурсы, средства труда, предметы труда, информацию); способы организации связей между элементами, организационные формы, методы, правовые нормы и нормативы, обеспечивающие рациональное функционирование всей производственной системы [3].

А. А. Богданов, рассматривая сущность и содержание организационных механизмов, выделил в них три части: объект подбора, факторы подбора и базис подбора (рис. 1).

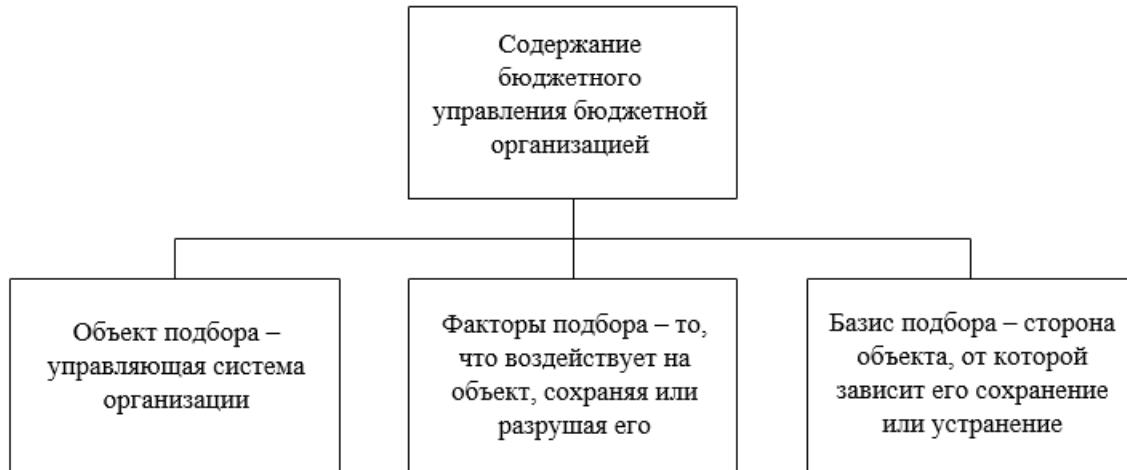


Рис. 1. Содержание организационного управления бюджетной организацией по А. А. Богданову [1]

С другой стороны, организационный механизм можно рассматривать как совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы.

Более узким пониманием сущности организационного механизма управления является понимание его как совокупности процедур принятия управленческих решений. Таким образом, данный механизм определяет, как ведут себя члены организации, и как они принимают решения. Для того чтобы управляющий орган (например, руководитель) выбрал ту или иную процедуру принятия решений (тот или иной механизм управления), то есть зависимость своих действий от целей организации и действий управляемых субъектов — исполнителей в случае управления проектами), он должен уметь предсказывать поведение исполнителей — их реакцию на те или иные управляющие воздействия [5].

Механизм управления бюджетной организацией (БО) неразрывно связан с целенаправленным воздействием государства на ее деятельность, обусловленное участием БО в создании общественных благ и финансировании из государственного бюджета. Это обуславливает приоритетность внешнего управления над внутренним. Эффективность управления БО зависит от качества предоставляемых услуг и рационального финансового менеджмента, как на уровне государственного, так и муниципального финансирования.

Социальная стабильность бюджетной организации достигается посредством эффективной интегрирующей функции, направленной на сплочение персонала, оперативное руководство и администрирование. Механизм управления представлен на рисунке 2.

Кроме этого, организационный механизм управления бюджетной организацией представляет систему методов,

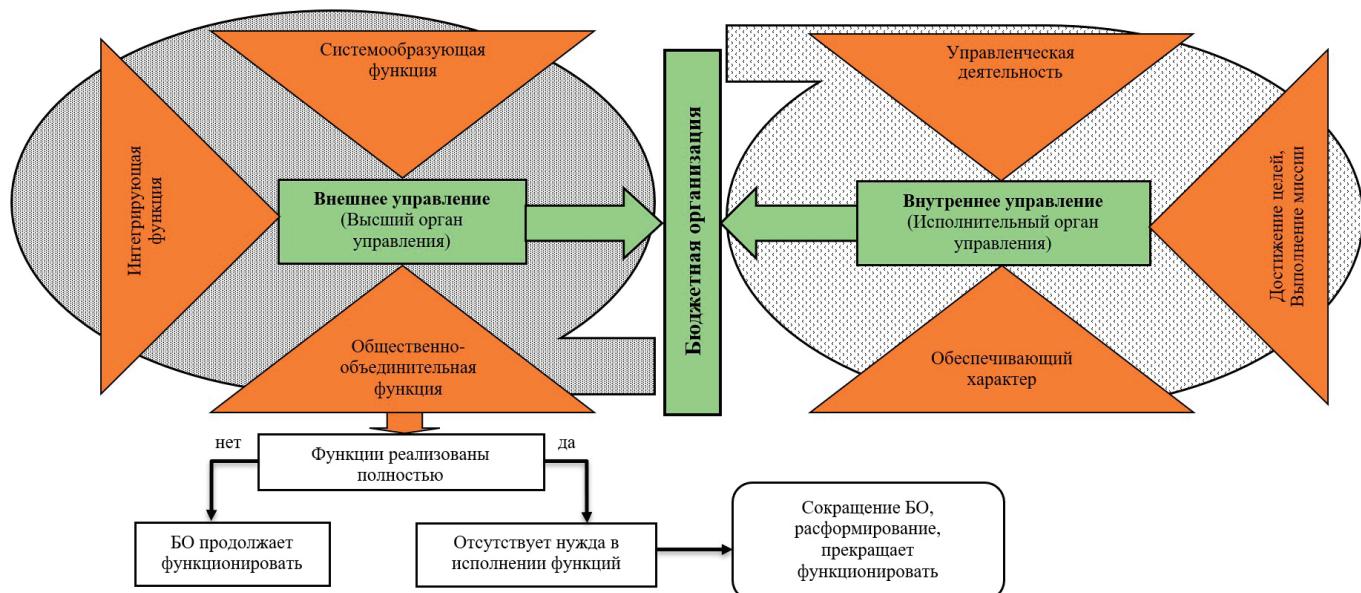


Рис. 2. Механизм управления бюджетной организацией [4]

способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой. Особенности организационного механизма в бюджетной организации определяются характером действий по организации управления [6].

Таким образом, система управления БО включает подсистемы, управляющие всеми процессами предоставления и исполнения услуг, взаимодействия с внешней и внутренней средой, трансформацией ВО в состояние реализации целей руководства.

Это позволяет выявить сильные и слабые стороны системы, существующие проблемы в ее функционировании для обеспечения эффективной противодействия угрозам и гарантирования эффективного функционирования органа власти в будущем.

Подводя итог, стоит отметить, что вопрос об организационных механизмах управления в бюджетных организациях трактуется разными учеными с различных точек зрения. Например, самое узкое понимание организационного механизма управления бюджетной организации — это способы принятия решений в организации или некоторые организационные формы управления. Выделяются различные элементы организационного механизма, которые также различны у разных ученых. Факторы формирования организационных механизмов зависят от внешней и внутренней среды организации, ее структуры. Построение организационных механизмов управления, адекватных объективным условиям — это творческая задача, которая отнюдь не сводится к использованию типовых форм, методов, структур управления.

#### Литература:

1. Богданов А. А. Тектология: (всеобщая организационная наука) [Текст] / Книга 1 / Редкол.: ак. Абалкин Л. И. и др./ — М.: Экономика, 2024–345с.
2. Бюджетная система / С. В. Потапов, Н. Р. Куркина, С. С. Артемьева, С. М. Макейкина. — Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный центр охраны здоровья животных», 2023. — 176 с. — ISBN 978-5-8156-1618-9. — EDN NLEPCW.
3. Ваганова О. В. Влияние экономических санкций на инновационное развитие России // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2020. Т.46. № 1. С. 21–30.
4. Лутошкин, И. В. Формализация принципов управления бюджетной организацией / И. В. Лутошкин, И. Н. Ковалев // Прикладные экономические исследования. — 2023. — № 3. — С. 210–217. — DOI 10.47576/2949-1908\_2023\_3\_210. — EDN LOFIWH.
5. Супонева Ю. А. Сущность и отличительные черты бюджетной организации // Социально-культурные проекты как фактор развития приоритетных направлений в сфере культуры / Орел: Орловский государственный институт культуры, 2021 — С. 134–138 — EDN VCCENI.
6. Черная, Е. Г. Финансы / Е. Г. Черная. — Волжский: Волгоградский государственный технический университет, 2024. — 189 с. — ISBN 978-5-98146-055-5. — EDN EIBWJT.

## Проблемы и перспективы государственного управления промышленностью и энергетикой в России в условиях современных вызовов

Горбунова Виктория Владимировна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье анализируются ключевые проблемы государственного управления стратегически важными отраслями экономики — промышленностью и энергетикой — в контексте глобальных трансформаций и внешних ограничений. Рассматриваются системные недостатки нормативно-правовой базы, межведомственной координации и технологического развития. Особое внимание уделяется влиянию внешних факторов, таких как международные санкции и энергетический переход, на функционирование и развитие этих отраслей. Предлагаются направления совершенствования управленческой системы для обеспечения энергетической безопасности, технологического суверенитета и устойчивого развития страны.

**Ключевые слова:** государственное управление, промышленность, энергетика, санкции, энергетическая безопасность.

Современное развитие национальной экономики невозможно без эффективного государственного управления ключевыми отраслями, формирующими её стратегический потенциал. К таким отраслям относятся

промышленность и энергетика, которые определяют уровень социально-экономического развития страны, обеспечивают её конкурентоспособность на мировой арене и устойчивость к внутренним и внешним вызовам.

В условиях трансформации мировой экономики, связанной с переходом к «зелёной энергетике», цифровизацией производственных процессов и внедрением технологий «Индустрини 4.0», а также в условиях санкционного давления и ограничения доступа к зарубежным технологиям и рынкам капитала, роль государственного управления этими отраслями становится ещё более значимой.

Цель статьи — проанализировать текущее состояние системы государственного управления промышленностью и энергетикой в России, выявить ключевые проблемы и предложить пути их решения с учётом современных вызовов и тенденций.

Анализ действующей системы позволяет выделить несколько ключевых проблем:

1. Фрагментарность и противоречивость нормативно-правовой базы. Регулирование промышленно-энергетического комплекса осуществляется множеством разноуровневых нормативных актов, включая федеральные законы, постановления Правительства, ведомственные приказы и методические рекомендации. Часто эти документы содержат противоречивые трактовки одних и тех же норм, что создаёт правовую неопределенность и условия для административного произвола. Кроме того, действующие нормы зачастую не учитывают стремительное развитие цифровых технологий и появление новых бизнес-моделей, что тормозит внедрение прорывных решений и технологическую модернизацию.

2. Межведомственная разобщённость и слабая координация. Отсутствие эффективной координации между федеральными ведомствами и регионами приводит к дублированию функций, несогласованности решений и снижению эффективности реализации стратегических планов. Это особенно заметно в реализации комплексных программ, требующих взаимодействия нескольких отраслей и уровней власти. Например, синхронизация развития транспортной и энергетической инфраструктуры часто затруднена из-за отсутствия единых координационных механизмов.

3. Технологическое отставание. Несмотря на определённые успехи в импортозамещении, сохраняется отставание в области сквозных технологий («Индустрини 4.0»), «зелёной» энергетики и коммерциализации научно-исследовательских разработок. Внешние ограничения, такие как запрет на поставки высокотехнологичного оборудования и ограничение доступа к ключевым технологиям, усугубляются внутренними барьерами — бюрократизацией процессов, недостаточным финансированием НИОКР и медленным внедрением цифровых технологий.

4. Низкий уровень адаптивности системы управления к новым вызовам. Система государственного управления медленно адаптируется к таким тенденциям, как цифровизация, распределённая энергетика и циркулярная экономика. Это требует не только обновления нормативной базы, но и изменения подходов к регулированию, включая переход от жёсткого контроля к гибкому управлению, основанному на прогнозировании и анализе данных.

5. Недостаток квалифицированных кадров. Существующая система подготовки специалистов не всегда учитывает быстро меняющиеся требования рынка и новые технологические тренды. Наблюдается дефицит кадров, обладающих компетенциями в области цифровых технологий, «зелёной» энергетики, управления сложными межотраслевыми проектами. [2]

Международные санкции и ограничение доступа к технологиям существенно осложняют развитие ключевых секторов экономики. Основные направления технологических ограничений:

- запреты на поставки высокотехнологичного оборудования для нефтегазовой отрасли;
- ограничения доступа к электронным компонентам и микроэлектронике;
- блокирование доступа к специализированному программному обеспечению;
- ограничения в области передачи технологий и ноу-хау.

Эти факторы создают дополнительные барьеры для реализации стратегических планов развития промышленности и энергетики, требуют поиска альтернативных путей технологического развития и усиления роли государства в поддержке ключевых проектов. [1]

В последние годы в России активно разрабатываются и реализуются стратегические документы, направленные на развитие промышленности и энергетики:

- «Энергетическая стратегия России на период до 2035 года»;
- «Стратегия развития промышленности до 2030 года»;
- национальные проекты («Цифровая экономика», «Наука», «Экология»);
- федеральные целевые программы.

Однако эффективность их реализации во многом зависит от качества государственного управления, координации между ведомствами и уровня взаимодействия государства с частным сектором. [3]

Для повышения эффективности управления необходимо реализовать комплекс мер:

— Провести системную кодификацию законодательства. Разработать Промышленный и Энергетический кодексы для создания единого правового поля, устранения противоречий между различными отраслями законодательства и обеспечения предсказуемости регулирования.

— Оптимизировать структуру органов власти. Чётче разграничить полномочия Минпромторга, Минэнерго и других профильных ведомств, исключить пересекающиеся функции. Создать межведомственный координационный совет по промышленной и энергетической политике для обеспечения согласованности решений. Сформировать сквозные управленческие вертикали для приоритетных технологических направлений (микроэлектроника, робототехника, водородная энергетика, ВИЭ).

— Внедрить принципы «гибкого регулирования» и «регуляторных песочниц». Создать условия для пилот-

ного тестирования инновационных технологий и бизнес-моделей без применения всего объёма нормативных требований. Это позволит ускорить внедрение прорывных решений, снизить риски для бизнеса и государства, а также адаптировать законодательство к быстро меняющимся технологическим реалиям

— Разработать и реализовать комплексную стратегию адаптации к энергетическому переходу. Включить в неё развитие возобновляемых источников энергии, водородной энергетики, механизмов торговли углеродными единицами, мер поддержки «зелёного» экспорта. Учитывать международный опыт и глобальные тренды, но при этом ориентироваться на российские реалии и потребности.

— Модернизировать систему подготовки кадров. Усилить интеграцию вузов, научных организаций и промышленных предприятий. Разработать программы опережающей подготовки специалистов по цифровым и «зелёным» специальностям. Внедрить механизмы целевого обучения для ключевых отраслей, привлекать иностранных специалистов и создавать условия для возвращения отечественных кадров из-за рубежа.

— Стимулировать цифровизацию промышленности и энергетики. Финансировать проекты по внедрению цифровых технологий, создавать цифровые платформы и сервисы, способствовать интеграции отечественных предприятий в глобальные цифровые экосистемы. Использовать технологии больших данных и ИИ для предиктивного управления отраслями, прогнозирования рисков и принятия упреждающих мер.

— Развивать государственно-частное партнёрство (ГЧП). Упрощать процедуры реализации проектов, создавать типовые договорные модели, совершенствовать механизмы распределения рисков. Обеспечивать прозрачность отбора проектов, ясность критериев оценки их эффективности, общественный контроль за использованием бюджетных средств. Это повысит доверие бизнеса к механизмам ГЧП и расширит круг потенциальных инвесторов.

— Совершенствовать техническое регулирование и систему стандартизации. Ускорить актуализацию ГОСТов и их гармонизацию с международными требованиями, особенно в области экологии, энергоэффективности и кибербезопасности. Внедрить принцип «одного окна» в системе оценки соответствия, чтобы сократить время и издержки предприятий при получении разрешений и сертификатов.

— Создать централизованную платформу сбора и анализа данных от промышленных и энергетических пред-

приятий с использованием технологий больших данных и ИИ. Внедрять регулярные независимые оценки регулирующего воздействия государственных программ и публиковать их результаты. Установить персональную ответственность руководителей ведомств за достижение ключевых показателей эффективности.

— Переориентировать систему поддержки отечественных производителей с импортозамещения на опережающее технологическое развитие. Расширить практику специальных инвестиционных контрактов (СПИК) с включением в них требований по разработке и внедрению инновационных технологий. Создать фонд технологического развития для финансирования высокорисковых проектов в области перспективных технологий.

— Поддерживать стартапы и малые инновационные предприятия. Разработать программу «технологического патрулирования» для выявления и сопровождения перспективных разработок. Упростить доступ малых предприятий к инфраструктуре исследовательских центров и испытательных полигонов. Создать систему венчурного финансирования и механизмов коммерциализации технологий с участием государственных корпораций.

Современная система государственного управления промышленностью и энергетикой России находится в состоянии трансформации. Она доказала свою способность решать задачи обеспечения стабильности и безопасности, но сталкивается с трудностями при переходе к модели инновационного, технологически ориентированного и устойчивого развития.

Для успешного преодоления существующих вызовов и обеспечения долгосрочного развития необходимо провести глубокую институциональную и нормативную реформу. Она должна быть направлена на устранение внутренних противоречий, усиление межведомственной координации, создание стимулов для частных инвестиций и инноваций, интеграцию в глобальные технологические и экологические тренды.

Успешная реализация предложенных мер позволит создать современную, сбалансированную систему государственного управления, способную обеспечить технологический прорыв в промышленности и энергетике, повысить глобальную конкурентоспособность отечественных предприятий и достичь стратегических целей национального развития. Это, в свою очередь, будет способствовать укреплению экономического и геополитического положения России в мире.

## Литература:

1. Маричев С. Г., Зулькарнай И. У. Перспективы регионов россии в условиях энергоперехода и технологических санкций [Текст] / Маричев С. Г., Зулькарнай И. У. // Уфимский гуманитарный научный форум 2024
2. Довбий И. П. Финансовые и экономические условия энергоперехода для национальной экономики // Финансовый журнал. 2022. Т. 14. № 5. С. 25–42.
3. Российская Федерация. Об утверждении Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года [Текст]: распоряжение Правительства РФ от 25 января 2018 года N 84-р

## Источники финансирования строительных проектов: кредиты, гранты, частные инвестиции

Гузеева Валерия Юрьевна, студент

Белгородский государственный технологический университет имени В. Г. Шухова

В строительстве часто бывает так: идея хорошая, а денег на неё нет. Сейчас застройщикам непросто найти финансирование. Ставки по кредитам высокие, государственные программы меняются, а инвесторы не спешат вкладывать деньги. Есть три основных способа получить средства — взять кредит, найти грант или привлечь частных инвесторов. У каждого способа есть свои плюсы и минусы. От того, какой вариант выберет застройщик, зависит, когда будет готов объект и сколько денег он принесёт. В этой статье расскажем, где искать деньги на строительство, какие условия ставят банки и инвесторы, как получить помощь от государства и как избежать ошибок, которые могут привести к большим потерям.

Банки дают деньги в долг под залог недвижимости или других ценностей. Это помогает застройщикам строить разные объекты. Но чтобы получить кредит, нужно выполнить ряд требований. Кроме того, есть риски, о которых стоит помнить. Существуют разные виды кредитов. Инвестиционные кредиты выдают только на строительство. Сумма и срок зависят от размера проекта и правил банка. Оборотные кредиты помогают оплачивать текущие расходы — например, покупать материалы или платить работникам. Проектное финансирование подразумевает, что банк даёт деньги на конкретный проект, учитывая его особенности и возможные риски. При этом банк следит, куда уходят деньги и как идёт стройка.

Чтобы получить кредит, застройщик должен соответствовать ряду требований. Впервых, компания должна быть финансово устойчивой: иметь активы, не иметь больших убытков и располагать собственным капиталом — например, не меньше 10 % от стоимости проекта. Вовторых, для крупных проектов нужен подтверждённый опыт строительства похожих объектов — обычно от 3–5 лет. Втретьих, необходимо предоставить залог — это может быть земля, права аренды, доли в компании или уже построенные объекты. Вчетвёртых, потребуется пакет документов: бумаги на землю, проектная документация, договоры с подрядчиками и покупателями. Впятых, заёмщик обязан вложить в проект от 15 % до 30 % его стоимости из собственных средств.

Размер процентов по кредиту зависит от ставки Центрального банка, кредитной истории заёмщика, типа проекта и уровня рисков. В 2025 году изза высоких ставок кредиты стали менее доступны. Срок кредита обычно равен сроку строительства плюс 6 месяцев. При этом застройщики нередко допускают ошибки, которые ведут к проблемам. Например, если не успеть построить

объект в срок, банк может начислить штрафы или потребовать вернуть деньги раньше. Если тратить деньги не по назначению, банк вправе прекратить финансирование. Ещё одна распространённая проблема — слабый контроль за подрядчиками: их медленная или некачественная работа создаёт риски для банка и может сорвать проект.

Есть реальные примеры, показывающие роль кредитов в строительной отрасли. В 2023 году Банк ДОМ.РФ выдал на проекты больше 4 трлн рублей, что демонстрирует активное участие банков в поддержке строительства. В 2024 году изза высоких ставок рост строительной отрасли замедлился до 2,1 % — это самый низкий показатель за четыре года.

Чтобы снизить риски, застройщикам стоит придерживаться нескольких рекомендаций. Впервых, нужно сделать подробный расчёт проекта и учесть возможные проблемы. Ввторых, полезно использовать эскроу-счета — это защитит интересы банка и уменьшит риски. Втретьих, важно следить за изменениями в законах, особенно касающихся долевого строительства.

Кредиты — важный источник денег для стройки, но нужно правильно планировать и учитывать риски. Лучше сочетать банковские деньги с другими источниками, например, частными инвестициями или грантами.

Выбрать, откуда взять деньги на стройку — очень важный шаг. Ни один способ (кредит, грант, частные инвестиции) не подходит всем подряд. У каждого есть свои плюсы, минусы и области, где он работает лучше всего.

Кредиты остаются основным источником денег, но их дают не всем. Всё зависит от ставки ЦБ и финансового состояния застройщика. Высокие проценты и строгие требования к залогу усложняют получение кредитов для небольших компаний. Гранты и помощь государства полезны для важных социальных и инфраструктурных проектов, но получить их сложно: нужно соответствовать критериям и готовить много отчётов. Частные инвестиции позволяют быстрее найти деньги, но есть риск потерять контроль над проектом и делиться прибылью.

При выборе источника финансирования нужно учитывать несколько факторов. Впервых, стадию проекта — идея, проектирование или строительство. Ввторых, тип объекта — жильё, коммерческая недвижимость или инфраструктура. Втретьих, сроки окупаемости и ожидаемую прибыль. Вчетвёртых, наличие залога и собственных средств. Впятых, готовность заниматься бумажной работой — особенно это актуально для грантов и госпрограмм.

Есть несколько полезных советов, которые помогут в поиске финансирования. Стоит использовать разные

источники денег: например, кредит — для основных расходов, грант — для экологичных технологий, частные инвестиции — чтобы ускорить стройку. Важно подготовить хорошие документы: бизнесплан, финансовый расчёт и проектную документацию — это повысит шансы получить кредит или грант. Нужно следить за государственными программами: проверять новости о национальных и региональных проектах — это может помочь сэкономить деньги. Также полезно обсуждать условия с инвесторами заранее — даже если проект только в планах, предварительные договорённости помогут найти деньги позже.

В будущем можно двигаться в нескольких направлениях. Впервые, изучить региональные программы поддержки — в разных регионах есть свои возможности для застройщиков. Вторых, использовать цифровые платформы — специальные сайты для подачи заявок на кредиты и гранты могут ускорить процесс и сделать его прозрачнее.

Строительная отрасль продолжает адаптироваться к новым реалиям:

1. растёт спрос на «зелёные» технологии, что открывает доступ к специализированным грантам и инвестициям;

2. развиваются цифровые платформы для финансирования, делая процесс более прозрачным и быстрым;

3. появляются альтернативные инструменты, которые могут стать нишевыми, но эффективными источниками средств.

Чтобы проект в строительстве окупился, нужно заранее продумать, откуда взять деньги. Если правильно выбрать источники финансирования, понимать их особенности и следить за изменениями на рынке, можно снизить риски и добиться успеха.

В этих условиях застройщик, который умеет сочетать традиционные и новые методы финансирования, обладает чётким планом и готов учиться, получает серьёзное конкурентное преимущество.

Финансирование — это не разовая операция, а непрерывный процесс, требующий внимания на каждом этапе проекта. Грамотный выбор источников, понимание их особенностей, готовность к изменениям и умение работать с документами — вот что превращает амбициозную строительную идею в успешный реализованный объект. Только системный подход к финансам позволит минимизировать риски, сохранить контроль над проектом и добиться устойчивой рентабельности.

#### Литература:

1. Болховитов О. Финансовый инжиниринг в строительных проектах // Журнал «Финансовый Директор». — 2008. — № 1.
2. Игонина Л. Л. Инвестиции: учебное пособие рек. МО РФ / Л. Л. Игонина; под ред. В. А. Слепова. — М.: Экономистъ, 2004. — 476 с.
3. Смоляк С. А. Оценка инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности. — М.: Наука, 2002–182 с.

## Бизнес-план по открытию консалтинговой компании в сфере 1С-услуг в г. Шымкенте

Казыбек Нуржан Айдарханулы, экономист  
ТОО «Туран Күркүліс» (г. Астана, Казахстан)

В данной статье представлен бизнес-план по созданию консалтинговой компании в области услуг 1С в городе Шымкент в контексте нарастающей цифровизации экономики Казахстана. На основании официальной статистики проводится анализ демографических и экономических характеристик города, степени развития малого и среднего бизнеса, уровня автоматизации внутренних бизнес-процессов, а также объемов инвестиций в информационно-коммуникационные технологии. Установлено, что, несмотря на высокую предпринимательскую активность региона, наблюдается низкий уровень цифровой зрелости предприятий, что проявляется в ограниченном применении современных ИТ-решений и недостаточном развитии рынка профессиональных консалтинговых услуг.

Выявлен цифровой разрыв между южными регионами и крупнейшими городами страны, а также фрагментарность локального рынка ИТ-консалтинга. Обоснована целесообразность создания ТОО «1С Консалтинг Шымкент» в качестве регионального центра компетенций по продуктам 1С, который может обеспечить комплексное внедрение, обучение и сопровождение, что, в свою очередь, повысит эффективность управления и учетных процессов в секторе МСБ и поможет сократить разрыв в уровне цифровизации.

**Ключевые слова:** бизнес-план, 1С, ИТ-консалтинг, цифровизация, малый и средний бизнес, Шымкент, автоматизация учета, региональный центр компетенций.

## Business plan for opening a consulting company in the field of 1C services in Shymkent

*This article presents a business plan to create a consulting company in the field of 1C services in the city of Shymkent in the context of the increasing digitalization of the economy of Kazakhstan. Based on official statistics, the demographic and economic characteristics of the city, the degree of development of small and medium-sized businesses, the level of automation of internal business processes, as well as the volume of investments in information and communication technologies are analyzed. It has been established that, despite the high entrepreneurial activity of the region, there is a low level of digital maturity of enterprises, which is manifested in the limited use of modern IT solutions and insufficient development of the professional consulting services market.*

*The digital divide between the southern regions and the largest cities of the country has been revealed, as well as the fragmentation of the local IT consulting market. The expediency of creating 1C Consulting Shymkent LLP as a regional competence center for 1C products is substantiated, which can provide comprehensive implementation, training and support, which, in turn, will increase the efficiency of management and accounting processes in the SME sector and help reduce the gap in the level of digitalization.*

**Keywords:** business plan, 1C, IT consulting, digitalization, small and medium business, Shymkent, accounting automation, regional competence center.

### Введение

Современная экономика Казахстана требует все более активного внедрения цифровых технологий в малый и средний бизнес (МСБ). В условиях, когда эффективность бизнес-процессов тесно связана с автоматизацией бухгалтерского, управленческого и кадрового учета, возникает необходимость в создании специализированной консалтинговой компании. Предлагается учреждение ТОО «1С Консалтинг Шымкент», которое будет предоставлять услуги по внедрению, обучению и сопровождению продуктов 1С для МСБ, а также государственных и квазигосударственных учреждений южных регионов Республики Казахстан.

По официальным данным, в городе Шымкент численность населения составляет 1 249 581 человек, что соответствует 6,2 % от общего населения страны. Площадь города — 1 162,8 км<sup>2</sup>, а число действующих субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) достигает 136 250 единиц, что составляет 6,6 % от общего числа по Казахстану. В сфере МСБ трудится 226 513 человек (5,3 % от общей численности занятых), при этом вклад МСП в занятость региона составляет 51,0 %. Валовой добавленный продукт (ВДС) МСП города равен 1 022,2 млрд тенге, что эквивалентно 5,1 % от общереспубликанского показателя, а доля МСП в валовом региональном продукте (ВРП) достигает 56,4 % [1].

Согласно данным официальной статистики, на территории Казахстана функционирует 30 023 организаций, у которых есть автоматизированные внутренние бизнес-процессы, из них лишь 1 671 зарегистрированы в Шымкенте. При этом количество организаций, использующих электронные счета-фактуры, составляет 135 602 по стране, и лишь 6 424 из них действуют в Шымкенте.

Совокупные затраты на информационно-коммуникационные технологии в городе равняются 0,8 млрд тенге, что значительно меньше по сравнению с крупными мегаполисами (например, Астана и Алматы), где объемы инвестиций в цифровизацию значительно выше [2].

Эти данные указывают на наличие цифрового разрыва между Шымкентом и столичными регионами, что проявляется в ограниченном доступе предприятий к современным ИТ-решениям, низкой степени автоматизации бизнес-процессов и недостаточном уровне развития консалтинговых услуг в сфере внедрения программных продуктов «1С».

Таким образом, существует объективная необходимость в организации регионального центра комплексного обслуживания и поддержки решений 1С, который будет обеспечивать предприятиям Шымкента и соседних областей высококачественные услуги по внедрению, настройке, обучению и сопровождению программного продукта «1С:Предприятие».

**Результаты исследования и их обсуждение.** Рынок консалтинговых и информационно-технологических услуг в Казахстане развивается в согласии с общими экономическими тенденциями цифровизации и перехода к индустрии знаний. Государственные органы рассматривают интеграцию современных цифровых решений как стратегический приоритет, ориентированный на повышение производительности труда, уменьшение административных барьеров и увеличение прозрачности бизнеса. В данной ситуации развитие сервисов на платформе программных продуктов 1С занимает важное место, так как именно эти решения способствуют автоматизации основных бизнес-процессов в области бухгалтерского, налогового, кадрового и управленческого учёта.

Согласно данным Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан, в стране реализуется комплекс мер по внедрению цифровых решений в рамках ПП РК «Об утверждении Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы» [3]. Одним из приоритетных направлений обозначено развитие рынка ИТ-консалтинга, объём которого за 2024 год увеличился более чем на 16 % и составил 1,6 трлн тенге [4].

Активность субъектов малого и среднего бизнеса играет значимую роль в развитии данного рынка, формируя более 35–40 % общего спроса на услуги автоматизации и бухгалтерского учёта. По оценкам аналитического портала Ranking.kz (2024), расходы компаний на информационные технологии в Казахстане достигли 678 млрд тенге, при этом темпы роста цифровых инвестиций в южных регионах превышают средние республиканские показатели. Это подчеркивает стратегическую важность создания в Шымкенте профессионального консалтингового центра, ориентированного на локальные потребности бизнеса [5].

Проведенное исследование показывает, что рынок консалтинговых и информационно-технологических услуг в Казахстане формируется под воздействием устой-

чивых тенденций цифровизации и перехода к экономике знаний. В стране возрастает значение технологий как ключевого фактора повышения производительности труда, оптимизации бизнес-процессов и уменьшения административных барьеров. Государственная политика, направленная на реализацию программы «Цифровой Казахстан 2.0» на 2023–2029 годы, содействует активному внедрению цифровых решений во всех секторах экономики, что ведет к увеличению спроса на услуги внедрения и сопровождения корпоративного программного обеспечения. Программные продукты 1С занимают важное место в данной экосистеме, обеспечивая автоматизацию бухгалтерского, налогового, кадрового и управленческого учета, а также интеграцию с государственными информационными системами [6].

Таблица 1. Основные статистические показатели РК и города Шымкент [1]

Показатель	Казахстан	Шымкент	Доля Шымкента
Действующие субъекты МСБ	2 050 000 ед.	136 250 ед.	6,6 %
Занятые в МСБ	4 270 000 чел.	226 513 чел.	5,3 %
Организации с автоматизацией бизнес-процессов	30 023 ед.	1 671 ед.	5,5 %
Использующие ЭСФ	135 602 ед.	6 424 ед.	4,7 %
Расходы на ИКТ, млрд тг	678	0,8	0,1 %
Компании по ОКЭД 62020	≈ 420	19	4,5 %

Данные подтвердили, что значительная часть субъектов малого и среднего бизнеса в Казахстане считает цифровизацию необходимым условием для поддержания конкурентоспособности. Более трети всего спроса на услуги автоматизации приходится на МСБ, и эта тенденция усиливается с усложнением нормативной среды и требований к отчетности. Расходы предприятий на информационно-коммуникационные технологии достигли 678 млрд тенге, при этом южные регионы демонстрируют темпы роста, превышающие среднереспубликанские, что указывает на формирование устойчивой потребности в профессиональных консалтинговых услугах. Однако анализ показывает, что данная потребность пока не удовлетворяется в полной мере. В Шымкенте, несмотря на высокую предпринимательскую активность, уровень автоматизации остается низким, а количество компаний, способных обеспечить комплексное внедрение и сопровождение решений 1С, ограничено. Наблюдаются структурный дефицит квалифицированных специалистов, способных выполнять проектные работы, проводить обучение персонала и обеспечивать длительное техническое сопровождение [7].

Региональная специфика усиливает выявленные дисбалансы. Южный макрорегион отличается высокой концентрацией торговых и сервисных предприятий, где особенно проявляется потребность в автоматизации учета, складской логистики, кадровых процессов и электронного документооборота. Однако низкий уровень цифровой зрелости большинства компаний, ограниченные

инвестиции в ИКТ и отсутствие локальных центров компетенций приводят к частично автоматизированным процессам, что увеличивает операционные риски и расходы на административные функции. Одновременно нарастает давление со стороны государственных требований: интеграция с ЭСФ, ИС КГД, eGov и регулярные обновления правовых норм делают использование профессионального учетного программного обеспечения практически обязательным. В таких условиях продукты 1С становятся основной платформой, обеспечивающей соответствие нормативным требованиям и доступность решений для предприятий МСБ.

Результаты анализа конкурентной среды выявляют фрагментированность рынка ИТ-услуг в Шымкенте и недостаток предложения в сегменте комплексных сервисов. Несмотря на присутствие нескольких франчайзинговых компаний и независимых интеграторов, большинство участников сосредоточено на решении узких технических задач и не предлагает долгосрочного сопровождения, обучения или глубокого анализа бизнес-процессов. Это создает незаполненную нишу, особенно в сегменте «средняя цена — высокое качество сервиса», где потенциальные потребители-малый и средний бизнес ожидают доступных, но профессиональных услуг.

Сформированная ситуация указывает на целесообразность создания специализированной консалтинговой компании в Шымкенте. Развитие регионального центра компетенций по продуктам 1С поможет компенсировать нехватку профессиональных услуг, предоставить пред-

приятиям доступ к квалифицированной поддержке, сократить цифровой разрыв между регионами, повысить качество учета и улучшить эффективность управленческих решений. Таким образом, результаты исследования подтверждают высокий рыночный потенциал и целесообразность создания компании «1С Консалтинг Шымкент» как элемента инфраструктуры цифровой трансформации южного Казахстана.

### Заключение

Проведённое исследование позволило всесторонне проанализировать текущее состояние рынка консалтинговых и информационно-технологических услуг в Республике Казахстан и выявить объективные предпосылки для создания специализированной компании, нацеленной на внедрение и сопровождение решений 1С в городе Шымкент. Полученные результаты указывают на то, что регион демонстрирует высокую предпринимательскую активность при одновременно низком уровне цифровой зрелости, что приводит к значительному, но в данный момент недостаточно удовлетворённому спросу на услуги профессиональной автоматизации бизнес-процессов.

Статистические данные подтверждают наличие значительного цифрового разрыва между южными регионами и крупнейшими мегаполисами страны, что проявляется в низкой доле автоматизированных предприятий, ограниченных инвестициях в информационно-коммуникационные технологии и недостаточной доступности квалифицированных специалистов. На фоне усложняющейся нормативной среды и расширения государственных информационных систем применение современных инстру-

ментов учёта становится критически важным условием для обеспечения стабильной и прозрачной деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Решения на платформе «1С:Предприятие» позволяют обеспечить соответствие требованиям законодательства, автоматизировать учётные и управленческие процессы, снижая операционные риски.

Анализ конкурентной среды показал, что рынок ИТ-консалтинга в Шымкенте отличается фрагментарностью и ограниченным предложением комплексных услуг. Лишь небольшое число компаний располагает необходимыми компетенциями для осуществления проектных внедрений, интеграции, обучения персонала и предоставления длительного технического сопровождения. Это создаёт незаполненную рыночную нишу, особенно в сегменте компаний, ориентированных на высокое качество услуг, профессионализм и сервисные модели (SLA).

Основываясь на выявленных тенденциях, можно заключить, что создание компании «1С Консалтинг Шымкент» является своевременным и экономически обоснованным шагом. Новый региональный центр компетенций по продуктам 1С обеспечит малым и средним предприятиям доступ к полноценным цифровым решениям, повысит эффективность их деятельности, улучшит качество бухгалтерского, налогового и управленческого учёта, а также сократит разрыв в уровне цифровизации между регионами страны. Таким образом, данное проект имеет не только коммерческую, но и значительную социально-экономическую ценность, способствуя развитию цифровой инфраструктуры южного Казахстана и укреплению технологической устойчивости регионального бизнеса.

### Литература:

1. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2025). Основные показатели строительной деятельности в Республике Казахстан за I квартал 2025 года. Режим доступа: <https://stat.gov.kz>
2. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2025). Taldau — интерактивная система статистических данных. Режим доступа: <https://taldau.stat.gov.kz>
3. Правительство Республики Казахстан. (2023, 28 марта). Постановление № 269 «Об утверждении Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы». Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269>
4. Даму предпринимательство фонды. (2024). Годовой отчёт о деятельности фонда «Даму» за 2024 год. Режим доступа: <https://damu.kz/upload/iblock/e3e/u90zobas8i0ikroat6mrq4h75e8wy4es/DAMU%20-%20отчёт%202024%20КАЗ%20РУС>
5. Ranking.kz. (2024, 12 июня). Численность переехавших в Шымкент из других регионов РК за год выросла почти на 85 %. Режим доступа: <https://ranking.kz/digest/regions-digest/chislenost-pereehavshih-v-shymkent-iz-drugih-regionov-rk-za-god-vyrosla-pochti-na-85.html>
6. Информ.kz. (2024, 14 мая). Социально-экономическое развитие третьего мегаполиса Казахстана — Шымкента. Режим доступа: <https://www.inform.kz/ru/sotsialno-ekonomiceskoe-razvitiye-tretego-magapolisa-kazahstana-shimkenta-13f801>
7. Ontustik TV. (2024, 9 сентября). Экономика Шымкента демонстрирует рост и стабильное развитие. Режим доступа: <https://ontustiktv.kz/ru/news/52844>

## Увеличение кадрового потенциала на государственной службе

Кириллина Полина Алексеевна, студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассматривается комплекс инновационных подходов, направленных на повышение устойчивости и эффективности государственных структур в условиях динамичной глобальной среды для увеличения кадрового потенциала на государственной службе. Автор акцентирует внимание на внедрении умного управления с использованием искусственного интеллекта и больших данных для оперативного реагирования на вызовы времени. Особое внимание уделяется использованию блокчейн-технологий для обеспечения безопасности и прозрачности операций, а также развитию открытых инноваций через партнерство с частным сектором и научными сообществами. Подчеркивается важность гибкого кадрового управления и непрерывного обучения сотрудников, что позволяет эффективно решать задачи текущего момента и готовиться к будущим вызовам. Также статья затрагивает вопрос социальной интеграции, предлагая механизмы активного вовлечения общественности в управленческие процессы для укрепления доверия и повышения социальной ответственности государства.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, государственная служба, инновационный подход, государственные структуры, искусственный интеллект, блокчейн, кадровое управление, государственное управление, цифровая трансформация, современные технологии, подбор персонала, адаптация, стратегия, инструменты развития, высококвалифицированные кадры.

## Increasing human resource potential in the civil service

*The article examines a set of innovative approaches aimed at increasing the sustainability and efficiency of government structures in a dynamic global environment in order to enhance human resources in the public service. The author emphasizes the implementation of smart governance using artificial intelligence and big data to respond quickly to the challenges of the time. Special attention is given to the use of blockchain technologies to ensure the security and transparency of operations, as well as the development of open innovation through partnerships with the private sector and scientific communities. The article highlights the importance of flexible human resources management and continuous employee training, which allows for effective response to current challenges and preparation for future ones. The article also addresses the issue of social integration, proposing mechanisms for actively involving the public in management processes to build trust and increase social responsibility.*

Важность государственного сектора как основы стабильного развития общества напрямую связана с качеством его кадрового потенциала. В условиях динамичного социально-экономического развития и глобальных изменений в политике и экономике России потребность в квалифицированных государственных кадрах возрастает многократно. Исследование увеличения кадрового потенциала на государственной службе представляет собой не только теоретический интерес, но и необходимость изучения для возможности развития государственных предприятий в современном мире.

В современном мире эффективность государственного управления во многом зависит от профессиональной подготовки, мотивации и инновационного мышления сотрудников. С одной стороны, демографические изменения и миграция специалистов требуют разработки новых подходов к управлению персоналом в государственных структурах. С другой стороны, цифровая трансформация и внедрение современных технологий ставят вопрос о необходимости непрерывного обучения и повышения квалификации кадров. Таким образом, статья освещает актуальные стратегии и инструменты для привлечения, развития и удержания высококвалифицированных кадров на государственной службе.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке конкретных рекомендаций для органов власти и кадровых служб. Она способствует оптимизации процессов подбора персонала, адаптации кадровой политики к изменяющимся условиям, а также формированию корпоративной культуры, ориентированной на профессионализм и инновации. Благодаря этой работе можно ожидать повышения уровня доверия граждан к государственным институтам, улучшения качества предоставляемых услуг и, как следствие, роста общественного благосостояния.

Стратегии и инструменты привлечения, развития и удержания высококвалифицированных кадров на государственной службе представляют собой комплексный подход, который охватывает все этапы жизненного цикла сотрудника, начиная от его найма до долгосрочного карьерного роста и лояльности к организации. В основе такой стратегии лежат принципы прозрачности, профессионализма и инновационности.

Для успешного привлечения высококвалифицированных специалистов необходимо создать привлекательный бренд работодателя. Государственные структуры должны активно участвовать в выставках, конференциях и специализированных мероприятиях, где происходит

встреча работодателей и кандидатов. Разработка и реализация программ раннего вовлечения талантов, таких как стажировки и летние школы для студентов ведущих вузов, способствуют привлечению молодых перспективных кадров, которые могут стать лидерами роста кадрового потенциала государственных структур в будущем. Важным инструментом в этой работе является партнерство с ведущими университетами и исследовательскими центрами для организации совместных образовательных проектов и научной деятельности. Такой подход позволяет уже со студенческого возраста воспитывать и обучать перспективных сотрудников с высоким уровнем знаний и необходимыми для работы навыками.

Создание гибкой и прозрачной системы отбора кандидатов, включающей современные методы оценки компетенций (например, кейс-интервью, ситуационные задачи), помогает выявить наиболее подходящих специалистов. Также важно использовать аналитику больших данных для выявления трендов в предпочтениях потенциальных кандидатов и формирования соответствующих предложений по условиям труда.

Важной составляющей развития кадров является создание системы непрерывного обучения и повышения квалификации. Государственные органы должны внедрять программы обучения, основанные на последних достижениях науки и практики, включая дистанционные курсы и онлайн-платформы для самостоятельного изучения материала. Важна интеграция менторских программ, где опытные сотрудники передают свои знания и навыки молодым специалистам, способствуя их профессиональному росту и социализации в коллективе.

Помимо формального образования, особое внимание следует уделить развитию так называемых soft skills, таким как коммуникативные способности, умение работать в команде, лидерские качества. Регулярное проведение тренингов, семинаров и мастер-классов от экспертов отрасли способствует всестороннему развитию сотрудников.

Для эффективной стратегии удержания кадров государство должно предложить конкурентоспособные условия труда, включающие справедливую систему оплаты труда, возможность карьерного роста и профессионального развития. Важно создавать условия для работы, способствующие балансу между личной жизнью и профессиональной деятельностью, такие как гибкий график, возможность удаленной работы и оплачиваемый отпуск для саморазвития.

Особое значение имеет признание достижений сотрудников. Внедрение систем поощрения и мотивация через награды и премии за вклад в развитие ведомства создают позитивную атмосферу в коллективе и повышают лояльность сотрудников. Также важно развивать корпоративную культуру, основанную на ценностях открытости, уважения и доверия, что достигается через регулярные внутренние коммуникации, участие сотрудников в принятии управленческих решений и поддержку инициатив снизу.

Систематическое проведение опросов удовлетворенности сотрудниками и анализ обратной связи позволяют своевременно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению. Это создает основу для постоянного совершенствования кадровой политики, делая государственные структуры привлекательными местами для работы высококвалифицированных специалистов.

Исходя из описанной выше стратегии необходимо дать конкретные рекомендации для органов власти и кадровых служб, направленные на повышение эффективности управления кадрами на государственной службе. Они базируются на глубоком анализе текущих вызовов и перспектив развития государственного управления. Ключевой акцент делается на формировании кадровой политики, которая учитывает как глобальную динамику рынка труда, так и специфические требования государственных структур.

Во-первых, необходимо перейти к более индивидуализированному подходу в управлении персоналом. Для этого необходимо осуществить разработку системы карьерного планирования, основанной на индивидуальных потребностях и амбициях каждого сотрудника. Для этого органы власти могут внедрить платформы личностного развития, где каждый работник может самостоятельно выбирать направления для профессионального роста, ориентируясь на собственные интересы и потребности. Такое нововведение позволит повысить уровень вовлеченности и мотивации сотрудников, что, в свою очередь, положительно скажется на их производительности и удовлетворенности работой.

Во-вторых, важно модернизировать систему оценки и вознаграждения. Переход на систему оплаты за результат, основанную на объективной оценке результатов работы и вклада сотрудника в достижение стратегических целей организации, позволит значительно улучшить качество управленческой деятельности. Для этого необходимо разработать четкие критерии оценки, понятные и доступные всем сотрудникам, а также обеспечить регулярную обратную связь, позволяющую работникам видеть перспективы своего развития и роста. Кроме того, стоит рассмотреть возможность внедрения дополнительных форм материального стимулирования, таких как бонусы за инновации или проекты, направленные на улучшение процессов внутри организаций.

Третьим важным направлением является усиление роли обучения и развития. Государственные структуры должны активно инвестировать в образовательные программы, адаптированные под текущие и будущие потребности рынка труда. Стоит уделить внимание не только традиционным формам обучения, но и интеграциям современных технологий, таких как искусственный интеллект и большие данные, в процесс обучения. Создание виртуальных симуляционных сред и платформ для онлайн-обучения позволит гибко адаптировать учебные материалы под индивидуальные потребности и темпы усвоения знаний сотрудниками. Важным аспектом здесь

становится разработка совместных программ с ведущими образовательными и научно-исследовательскими центрами, что обеспечит доступ к последнему уровню знаний и методикам в области управления и государственного регулирования.

Как уже отмечалось ранее, создание благоприятной рабочей среды также способствует увеличению кадрового потенциала государственной службы. Органы власти должны стремиться к формированию культуры открытого диалога и принятия решений, основанных на принципах равенства и участия всех сотрудников. Таким образом на государственной службе необходимо обеспечить регулярные встречи руководства с персоналом, проведение опросов удовлетворенности работой и активное использование механизмов обратной связи. Также важно уделять внимание психологическому комфорту сотрудников, например, через организацию центров психологической поддержки и мероприятий по укреплению командного духа.

Особую важность приобретает стратегия управления сменяемостью кадров. Такая инновация включает в себя разработку планов ротации персонала, направленных на предотвращение «утечки кадров» и обеспечение преемственности опыта и знаний внутри организации. Включение элементов наставничества и менторства поможет передавать накопленный опыт от опытных сотрудников к молодым специалистам, обеспечивая тем самым непрерывность процесса передачи знаний и ценностей внутри государственного учреждения.

Такие комплексные меры, направленные на индивидуальное развитие сотрудников, повышение их мотивации и удовлетворение от работы, будут способствовать значительному повышению эффективности государственных структур, укреплению доверия граждан к власти и обеспечению устойчивого развития страны в долгосрочной перспективе.

В конце статьи мне хотелось бы уделить особое внимание системе адаптации сотрудников на государственной службе в условиях политических и экономических изменений не только в России, но и во всем мире.

В условиях современных политических и экономических трансформаций государственные организации могут значительно выиграть от внедрения адаптивных стратегий, основанных на гибкости и прозрачности. Во-первых, стоит рассмотреть внедрение модели «умного управления», которая сочетает искусственный интеллект и большие данные для анализа текущей ситуации и прогнозирования будущих вызовов. Это позволит государ-

ственным структурам оперативно корректировать свои программы и стратегии, опираясь на актуальные аналитические данные.

Следующий шаг — это усиление цифровизации процессов через блокчейн-технологии. Блокчейн может обеспечить не только безопасность данных и их защиту от манипуляций, но также повысить уровень доверия к государственным услугам за счет полной прозрачности транзакций и решений. Это особенно важно в эпоху, когда доверие к институтам власти подвергается сомнению из-за внешних и внутренних факторов.

Также следует обратить внимание на развитие «открытых инноваций». Государственные учреждения могут активно сотрудничать с частными компаниями, стартапами и исследовательскими центрами, создавая совместные платформы для разработки новых проектов и инициатив. Такая модель сотрудничества способствует обмену знаниями и технологиями, ускоряя процесс инновационного развития и обеспечивая более эффективное использование ресурсов.

Еще одним важным аспектом является переход к гибкому кадровому управлению. В условиях быстро меняющегося мира государственному сектору необходимо формировать команды, способные к непрерывному обучению и развитию. Внедрение программ обучения, ориентированных на развитие soft skills и digital literacy, а также создание гибких карьерных траекторий развития позволяют привлечь и удержать талантливых специалистов, способных адаптироваться к новым реалиям.

Нельзя забывать о важности социального диалога и вовлечения общественности в процесс принятия решений. Развитие механизмов прямой демократии и активное использование социальных сетей для сбора общественного мнения помогут государственным организациям лучше понимать потребности граждан и своевременно реагировать на изменения в обществе. Такой подход укрепит связь между властью и обществом, повысив эффективность и легитимность принимаемых решений.

Таким образом, стратегия привлечения, развития и удержания кадров на государственной службе требует комплексного подхода, включающего инновационные методы, постоянное обучение и развитие корпоративной культуры, ориентированной на человека и его потребности. Только благодаря такому подходу возможно формирование кадрового резерва, способного обеспечить устойчивость и конкурентоспособность государства в современном мире.

#### Литература:

1. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
2. Габдрахманова Ю. В. Кадровое обеспечение организации // Актуальные вопросы современной экономики. — 2020. — № 5. — С. 470–478.
3. Дубровина Я. И. Кадровый потенциал муниципальной службы. //Научные труды Северо-Западного института управления. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте

- Российской Федерации. — М., 2016 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_27677292\\_95095651.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_27677292_95095651.pdf)
- 4. Зaborovskaya S. G. Kadrovyy menedzhment na gosudarstvennoy grazhdanskoy i muunitsipalnoy sluzhbe. — M.: Yurait. 2024. 181 s.
  - 5. Kibanov A. Ya. Upravleniye sozialnym razvitiem i sozialnaya rabota s perсonalam organizatsii: uchebnik. — M.: Prospekt, 2021. — 311 s
  - 6. Matyushhevskaya A. K. Metodika analiza razvitiya i obucheniya perсonala // Nauchnyy al'manaх. — 2021. — № 1-1. — C. 29-31.
  - 7. Shirov, S. V. Innovatsionnye podkhody k formirovaniyu kadrovogo potentsiala / S. V. Shirov // Sbornik statyei magistrantov MMA — 2020. Tom 2. — Moscow: Moskovskaya mezhduнаrodnaya akademiya, 2020. — C. 234–238.
  - 8. Morgunov E. B. Upravleniye perсonalam: issledovaniye, otsenka, obucheniye. — M.: Yurait. 2024. 425 s.
  - 9. Nikitina A. S., Chvetaeva N. G. Upravleniye chelovecheskimi resursami v gosudarstvennom i muunitsipalnom upravlenii. — M.: Yurait. 2024. 188 s.
  - 10. Staroverova K. O. Tekhnologii upravleniya perсonalam v gosudarstvennykh strukturnakh. — M.: Yurait. 2024. 178 s.

## Многодетная семья как объект государственной семейной политики

Кудашова Анастасия Вадимовна, студент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье рассмотрены вопросы многодетной семьи как объекта государственной семейной политики. Осуществлена попытка выделения мер государственной поддержки многодетных семей на современном этапе.*

**Ключевые слова:** многодетная семья, семейная политика, социальная защита и поддержка.

**Постановка проблемы.** На сегодняшний день демографическая ситуация в Российской Федерации является одной из тревожных социально-экономических проблем, которая главным образом затрагивает интересы национальной безопасности страны. Проблемы современных российских семей — материальные проблемы, трудности с приобретением жилья и общее ощущение неуверенности в завтрашнем дне вынуждают семьи ориентироваться на малодетность. Низкий уровень рождаемости, не обеспечивающий воспроизводства населения, вызывает необходимость реализации государственной семейной политики в вопросах многодетности. Повышение рождаемости, без которого наша страна не решит проблему воспроизводства населения, нуждается в дополнительном стимулировании.

Значимость поддержки семей с детьми практически и абсолютно во всех областях тесно сплетена со стабильным демографическим развитием, обеспечивающим обществу жизненное воспроизводство человеческого потенциала. Одним из наиболее важных государственных критериев считается поддержка и защита института многодетной семьи, в том числе в контексте реализуемой семейной политики.

**Изложение основного материала.** Семья как первичная ячейка человеческого общества всегда вызывала пристальное внимание представителей различных наук, изучающих закономерности общественного развития. Различные аспекты семьи являются объектами исследования экономики, демографии, статистики, социологии, права и др. Например, в правовой литературе можно

встретить такие различные трактовки семьи, как общественная категория, как биологический центр, как хозяйственная единица или статистическая единица и т. д. В философии и социологии семью характеризуют, учитывая ее место в общественной системе, ее социальные функции, основные социально значимые процессы, возникающие в ней. Также существует взгляд, согласно которому семья — социальный институт, способный произвести на свет следующее поколение, осуществляя, естественную, природную и социальную миссию формирования личности своего ребенка [3, с. 25].

Итак, семья — это среда, где реализуются наиболее значимые элементы личности (супружеская и родительская любовь, взаимопомощь), происходит ее самореализация. Именно совокупность этих аспектов функционирования семьи в обществе делает ее особенно значимым социальным институтом. Устойчивость и развитие семьи заключаются в способности гармонично сочетать интересы ее членов и общества в целом.

С этой целью в современный период развития государственная семейная политика направлена на возрождение исторической российской традиции многодетной семьи, став ценностным ориентиром и важнейшим приоритетом для общества и государства. В частности, 2024 год был объявлен Годом Семьи в целях популяризации государственной политики защиты семьи и сохранения традиционных ценностей.

Учитывая особую важность семьи в развитии общества, 23 января 2024 года Указом Президента Российской

Федерации от 23.01.2024 № 63 «О мерах социальной поддержки многодетных семей» [1] были определены единые правила получения семьей статуса «многодетной» и гарантированные меры поддержки:

- государственные пособия и выплаты в связи с появлением и воспитанием ребенка;
- меры поддержки в сфере трудовых отношений;
- досрочная страховая пенсия по старости;
- профессиональное обучение многодетных родителей и получение ими дополнительного образования;
- бесплатное посещение выставок, музеев, парков культуры и отдыха.

Многодетная семья — это семья, имеющая трех и более детей (рожденных или усыновленных). Данная категория граждан, как известно, находится в уязвимом положении, характеризующемся нехваткой средств из-за того, что у них много детей. Определение многодетности, в свете текущей социально-демографической обстановки, подверглось изменениям. Отсчет от порога в 5–8 детей в семье, как это было распространено в 19-м веке, уступил место трехдцатым показателям ввиду сокращения рождаемости. В этой связи многодетные семьи получают особую помощь от государственных структур, признавая повышенную потребность в ресурсах для гармоничного развития подрастающего поколения.

Статус многодетной семьи присваивается семье беспрерывно. Меры государственной поддержки будут действовать до тех пор, пока старшему ребенку не исполнится 18 лет или 23 года при очном обучении в вузе или колледже [1].

Обращаясь к статистике, стоит отметить, что в 2024 г. общее число семей в России составляло 42 млн. При этом 23,7 млн. семей имели детей, из них 15,5 млн. — семьи с одним ребенком, 6,65 млн. — семьи с двумя детьми, 1,7 млн. — многодетные семьи [6].

Сегодня семейная политика направлена на поддержку многодетных семей, на создание социальной среды, способствующей воспитанию детей на достойном уровне. Многодетная семья в качестве базового социального института интегрирует не только частные, но и публичные интересы. Стабильность в обществе зависит от того, способна ли семья выполнять свои функции, насколько прочной она является. Функции семьи связаны с удовлетворением потребностей ее членов, воспитанием детей, воспроизводством.

Следует отметить, что всякое государство в ходе своего исторического развития выстраивало свою политику таким образом, чтобы минимизировать риски и конфликты, которые могут возникнуть в обществе. Известно, что на этапе раннего индустриального общества, характеризующегося серьезной нехваткой социальных льгот, постоянными внутренними конфликтами и социальными рисками, наша страна вполне успешно решала указанные проблемы. Между тем в настоящее время Россия, столкнувшись с тем, что значительная часть промышленного производства переместилась в страны третьего мира, тем

самым лишив страну экономической обоснованности, не способна в полном объеме и эффективно решать социальные проблемы российского общества.

Ориентация государства на социальную защиту населения, в том числе и многодетных семей, является необходимым условием для проведения успешных экономических реформ, так и дальнейшего существования России как социального государства, о чем наша страна провозгласила на конституционном уровне [4, с. 158].

Семейную политику можно определить как систему мер, предусмотренных государством по обеспечению минимальных социальных гарантий, льгот, прав и свобод семьи в ситуации риска в интересах гармоничного развития. Меры социальной защиты в контексте реализации семейной политики призваны преодолевать социальную незащищенность многодетной семьи, т. е. риск оказаться за чертой бедности. В связи с этим, система семейная политика включает в себя целый комплекс мер и стратегий, направленных на поддержку минимального уровня благосостояния указанных категорий населения, сглаживание негативных последствий снижения уровня доходов и др. В частности, в настоящее время основными направлениями государственной семейной политики являются: сокращение бедности; усиление всевозможной помощи семье в воспитании детей, оказание социальной защиты и помощи.

Так, денежная форма социальной помощи предусматривает выплаты наличными деньгами. В свою очередь, натуральная форма помощи предусматривает предоставление материальных благ и услуг.

Каждая из форм социальной помощи специализируется на определенных видах социального обеспечения. Денежная форма помощи ориентирована на обеспечение гарантированных минимальных доходов, выплату пособий, материнскому капиталу и другим формам компенсации.

Натуральная помощь направлена на улучшение жилищных и культурных условий, предоставление лекарств и медицинских услуг, а также на выдачу продуктов питания и других необходимых средств.

Однако в зависимости от региона и конкретной ситуации, можно применять любую из форм помощи. Главное, чтобы она соответствовала потребностям многодетных семей.

Натуральные социальные услуги являются важным элементом государственного семейной политики. Эти услуги включают в себя медицинские и социальные услуги, предоставляемые соответствующими учреждениями. Медицинские услуги, такие как лечение, обслуживание и другие виды медицинской помощи, являются фундаментальным элементом натуральных социальных услуг. Социальные услуги, предоставляемые социальными учреждениями, могут включать в себя широкий спектр услуг, включая юридическую и социальную помощь, психологическую поддержку, консультации по трудоустройству и т. д. Кроме того, в некоторых многодетных семьях воспитываются дети-инвалиды, которые имеют право на на-

туральные социальные услуги, такие как реабилитация, профессиональное обучение и т. д. Натуральные социальные услуги имеют важное значение для того, чтобы обеспечить социальную справедливость и улучшение качества жизни многодетных семей [2, с. 41].

Безусловно, любая семья, планируя рождение ребенка, оценивает свои финансовые возможности, жилищные условия и другие вопросы, связанные с появлением в семье ребенка. Отсутствие финансовых средств, жилья, работы — выступают факторами, которые могут отрицательно повлиять на решение о рождении либо усыновлении (удочерении) ребенка.

Государство, гарантировав многодетным семьям меры поддержки, во-первых, способствует принятию положительного решения о рождении ребенка; во-вторых, семьям, имеющим детей, — государство непосредственно предоставляет такую помощь, что также может привести к желанию супругов иметь ни одного, а несколько детей. Государство, принимая на себя обязательство по социальной

защите многодетной семьи, и выполняя его, оказывает влияние на решение супругов о появлении в семье следующего ребенка. Правильно выстроенная система семейной политики может способствовать решению демографической проблемы в России. Сочетание денежных пособий, налоговых льгот и услуг наряду с инвестициями в обеспечение ухода за детьми в определенной степени способствует повышению коэффициента рождаемости [5, с. 167].

**Выводы.** Таким образом, многодетные семьи являются объектом усиленного внимания реализуемой семейной политики в Российской Федерации. Последнюю можно определить как элемент социальной политики государства определенной группы — многодетных семей, включающая комплекс мер экономического, правового, организационного характера, направленных на предупреждение или смягчение негативных последствий при наступлении социально значимых обстоятельств, а также на сохранение приемлемого уровня их материального и социального благополучия.

#### Литература:

1. Указ Президента Российской Федерации от 23.01.2024 № 63 «О мерах социальной поддержки многодетных семей» // Собрание законодательства РФ. — 29.01.2024. — № 5. — Ст. 665.
2. Андреева П. Д. О социальной защите семей с детьми в Российской Федерации // Актуальные исследования. — 2022. — № 38 (117). — С. 40–42.
3. Протасова Т. Н. Основы социальной политики: учебное пособие. — СПб.: Скифия-Принт, 2025. — 84 с.
4. Усманова Р. М., Бойко Н. Н. Реализация государственной семейной политики на современном этапе // Право и государство: теория и практика. — 2023. — № 5 (221). — С. 157–159.
5. Юкашева С. В. Государственная семейная политика // Петербургская социология сегодня. — 2022. — Т. 2. — № 1. — С. 167–168.
6. Более 23,7 млн семей с детьми проживает в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://riamo.ru/> (дата обращения: 19.09.2025 г.).

## Нормативно-правовые основы государственной поддержки многодетных семей в Российской Федерации

Кудашова Анастасия Вадимовна, студент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье рассмотрены нормативно-правовые основы государственной поддержки многодетных семей.*

**Ключевые слова:** многодетная семья, государственная поддержка, правовое регулирование.

Постановка проблемы. Российская Федерации уже давно столкнулась с существенными демографическими проблемами. Сокращение рождаемости и, как следствие, общей численности населения нашей страны ставит под угрозу не только дальнейшую способность пенсионной системы выплачивать пенсии жителям, которые вышли из трудоспособного возраста, а также развитие экономики, но и существование страны в целом. В связи с этим, в нашей стране реализуется государ-

ственная поддержка многодетных семей. Ее правовую основу составляет комплекс нормативно-правовых актов, закрепляющих установленные социальные обязательства государства. Законодательством определены цели, задачи, принципы, направления, программы, порядок и условия осуществления конкретных мер поддержки многодетных семей.

Изложение основного материала. В России, особенно начиная с принятия в 1993 году Конституции Российской

Федерации [2], начали ставиться и решаться правовые вопросы защиты многодетных семей посредством разработки и принятия нормативно-правовых актов по данной проблеме. В России имеют место и бедность, и отсутствие социальной защищенности, соответственно, они по-прежнему остаются главными задачами социально-экономической политики. Улучшение качества жизни населения и увеличение продолжительности жизни человека, увеличение демографии и рождаемости постоянно на пике актуальных вопросов государственного уровня. С принятием Конституции Российской Федерации идет активный процесс модернизации системы государственной поддержки населения, направленный на обеспечение социальной стабильности в обществе, поддержки многодетных семей, совершенствование института семьи, повышение качества жизни российских граждан, снижение уровня социального и имущественного неравенства населения, сокращение бедности, оказание адресной социальной помощи, стабилизацию численности населения, а также на коренное улучшение демографической ситуации.

Согласно статье 7 Конституции РФ, Российская Федерация является социальным государством, обеспечивает государственную поддержку семьи, материнства, отцовства и детства. Следует сказать, что при работе над ней разработчиками момент социального государства и его содержание не обсуждались отдельно, в связи с чем содержание статьи 7 Конституции Российской Федерации составляют уже исторические устоявшиеся идеи относительно социальной поддержки граждан со стороны государства, которые направлены на повышение качества жизни граждан и свободного их развития. Президентом РФ при внесении поправок в Конституцию в 2020 году были высказаны пожелания, касающиеся увеличения размера материнского капитала и изменения порядка расчетов, представления бесплатного горячего питания школьникам, и эти меры были частично реализованы в ходе подготовки конституционных поправок.

Кроме того, реализован ряд социальных инициатив, направленных на всестороннюю поддержку населения, например, по оказанию помощи малообеспеченным семьям, особенно семьям, находящимся в трудном финансовом положении.

Также следует упомянуть положения статьи 75.1 Конституции, свидетельствующие о намерении государства усилить социальную защиту и наполнить ее реальным содержанием. Данная статья устанавливает обязательства государства по созданию условия для устойчивого развития и повышения благосостояния граждан, обеспечению нового уровня взаимоотношений между государством и обществом на основе взаимного доверия, экономической, политической и социальной солидарности.

В статье 38 Конституции РФ провозглашено, что материнство и детство, семья находятся под защитой государства. Семья, материнство и детство являются не только частным делом участников семейных отношений, но и имеют большую социальную значимость.

Приведенные выше конституционные положения основываются Всеобщей декларации прав человека от 10 декабря 1948 г. [1], в которой закреплено положение о том, что «материнство и детство имеют право на особую помощь». Достоинство человека является не только фундаментальным правом само по себе, но и составляет основу всех других фундаментальных прав.

Обеспечение базовых потребностей многодетных семей выполняется путем распределения финансовых дотаций и предоставления товаров первой необходимости. Подобные меры, нацеленные на улучшение жизни тех, кто зарабатывает меньше установленного минимума из-за факторов, от них независящих, регламентированы законодательством. Федеральный закон «О государственной социальной помощи» от 17.07.1999 № 178-ФЗ [3] предусматривает введение адресной поддержки граждан, соответствующим образом определяя категории предполагаемых лиц, общие рамки и временные границы подобного содействия. Для структурированной реализации социальной опеки утверждается процедура её предоставления, предполагая разработку критерии отбора, а также расчёт объемов и периодичности помощи.

Региональные органы власти задействованы во внедрении указанных положений, которые могут охватывать как финансовую, так и материальную поддержку. Внедрение подобной системы имеет целью не просто распределение благ, но и нацелено на корректировку дисбаланса благосостояния среди населения.

Действия, нацеленные на преодоление социально-экономического неравенства, приводят к структурированному оказанию помощи. Меры государственной поддержки включают критерии отбора, подразумевающие объективное определение тех, кто стоит на грани минимального уровня благосостояния из-за обстоятельств, за пределами их жизненного контроля. Установлены параметры, которые оговаривают размеры и частоту предоставляемой помощи.

Система социальной поддержки направлена на более чем одноразовое распределение ресурсов; её предназначение — корректировка дефицита благосостояния и вовлечение недостаточно представленных слоёв населения в экономический быт нации. Адресная помощь, протоколируемая и регулируемая законами, играет принципиальную роль в повышении качества жизни и стабилизации социального положения многодетных семей.

В настоящее время концепция государственной поддержки многодетных семей широко применяется в законодательных документах, регулирующих работу социальных служб в различных регионах государства. Она рассматривается как важный инструмент для обеспечения эффективной социальной защиты данной группы населения. Цель указанной концепции заключается в обеспечении социальной справедливости и равенства возможностей для всех граждан в обществе.

Каждый человек в обществе имеет право на жизнь, свободу, безопасность, получение образования и достойные

условия жизни. К сожалению, в нашем обществе жизнь не всегда бывает справедливой и различные группы населения сталкиваются с различными видами социальной и экономической дискриминации. Государственная поддержка многодетных семей, таким образом, направлена на корректирование этих дисбалансов и обеспечение возможности каждого человека осуществлять свои права на полноценную жизнь.

В целом, концепция государственной поддержки многодетных семей является неотъемлемой частью социальной защиты в нашем обществе и позволяет обеспечивать равные возможности для всех граждан. Многие государства уже реализуют данную концепцию и добиваются значительных успехов в области социальной защиты населения.

При создании национальной правовой базы государственной поддержки многодетных семей учитываются основные положения международных стандартов в области прав человека, которые закреплены в международных правовых документах.

Отмечается качественное обновление системы государственной поддержки многодетных семей с принятием Федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ [4]. В рамках принятого правового акта были установлены некоторые норматив инновационной формы поддержки — срочные социальные услуги, что предоставляются без заключения договора между получателем и поставщиком услуг, для оказания требуемой, неотложной помощи всем тем, кто в ней нуждается.

Федеральный закон от 19.05.1995 № 81-ФЗ «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» [5] закрепляет единую систему пособий, адресованных гражданам, имеющим детей, а также устанавливает правила назначения и выплаты государственных пособий гражданам, имеющим детей.

Спектр мер социальной поддержки населения достаточно развит в настоящее время, но для того, чтобы воспользоваться необходимо владеть нужной информацией, о правовых аспектах, порядке и размере выплат, какие документы необходимы для правомерного назначения льгот, компенсаций или субсидий.

21 ноября 2022 года Федеральным законом «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» от 21.11.2022 № 455-ФЗ [6] было введено единое пособие на детей для семей с доходом менее одного регионального прожиточного минимума на человека, заменившее несколько ежемесячных выплат.

Порядок назначения и выплаты ежемесячного пособия на ребенка определен Постановлением Правительства РФ «О порядке назначения и выплаты ежемесячного пособия в связи с рождением и воспитанием ребенка» [9].

Один из ключевых нормативных правовых документов — Федеральный закон от 29.12.2006 № 256-ФЗ «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» [7]. В нём определены права лиц такие, как: дополнительная поддержка, размер материнского ка-

питала, порядок рассмотрения заявлений о распоряжении сертификата, способы распоряжения сертификатом.

С 2007 года в связи с вступлением в силу Закона о государственной поддержке семей с детьми, существует такой вид социальной поддержки как материнский (семейный) капитал. Его особенностью в момент вступления в юридическую силу являлась выдача средств капитала на двух детей и более, также данный закон был ограничен во времени — с 2007 по 2018 год. В декабре 2017 года государственная программа материнского капитала была продлена до 31 декабря 2021 года, а в 2020 году было принято решение о ее продлении до 31 декабря 2026 года.

25 декабря 2023 года был принят Федеральный закон от 25.12.2023 № 634-ФЗ «О внесении изменений в статью 3 Федерального закона «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» [8], которым были изменены правила и условия предоставления материнского капитала в части права на материнский капитал, — с 2024 года материнский капитал будет выплачиваться только лицам, имеющим гражданство РФ на момент появления ребенка (независимо от их места жительства), и только в том случае, если ребенок является гражданином РФ по рождению.

Изменения не коснулись граждан РФ, не имевших гражданства Российской Федерации и постоянно проживающих на территориях ДНР и ЛНР, Запорожской и Херсонской областей на день рождения (усыновления) ребенка (детей).

Гибкие стратегии и программы, обеспечивающие укрепление и поддержку многодетных семей, помогают уменьшить трудности, возникающие в результате демографических сдвигов. Инвестиции, ориентированные на интересы семьи, стратегии и программы, ведут к финансовому благополучию семей с детьми.

Нормативно-правовое регулирование государственной поддержки многодетных семей осуществляется и на уровне субъектов Российской Федерации. Например, Областной закон Ростовской области «О региональном материнском капитале» [10] устанавливает дополнительную меру социальной поддержки семей, имеющих детей и проживающих на территории Ростовской области, в виде предоставления регионального материнского капитала.

Областным законом Ростовской области «О регулировании земельных отношений в Ростовской области» [11] ст. 8.2 установлено для семей с детьми (более трех и более), проживающих на территории Ростовской области более 5 лет, право на однократное бесплатное приобретение в собственность земельных участков для индивидуального жилищного строительства, ведения личного подсобного хозяйства или создания крестьянского (фермерского) хозяйства.

Таким образом, многодетные семьи в России могут получить земельный участок в том регионе, где они проживают. Но условия получения всегда разные. Например, в Московской области получить его может только семья, у которой еще нет в собственности земельного участка.

В Ростовской области земельный участок могут получить только малообеспеченные семьи.

В зависимости от юридической силы законодательство в сфере социальной защиты разделяется на законодательные и подзаконные акты. Это закономерное явление, которое не только не обошло стороной социальную защиту, но, наоборот, активно присутствует в данной сфере правоотношений. Соотношение обеих групп точно такое же, как и в других сферах правового регулирования. Первое место занимают федеральные законы, так как они соответствуют большей юридической значимости и по определению основных параметров (предмета, вопросов, принципов) регулирующего воздействия. В подзаконных актах фиксируются процедуры, порядки и последовательность действий. В области социальной защиты действует большое разнообразие подзаконных актов, среди которых есть указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ и т. д.

Социальная защита семей с детьми является важным объектом нормативно-правового регулирования. Его активное развитие связано с необходимостью адаптации законодательства к постоянно меняющимся социальным отношениям, а также улучшению имеющихся норм. В результате частые изменения, дополнения и создание новых правил стали неизбежным процессом в этой области правовой деятельности.

Целью законодательных изменений и дополнений является создание более эффективного и справедливого механизма социальной защиты семей с детьми. В настоящее время в области социальной защиты семей с детьми про-

исходят изменения, создаются новые нормы и дополняются уже имеющиеся. В этом контексте необходимо продолжать совершенствование законодательства и развивать социальную защиту семей с детьми, который бы мог обеспечить достойный уровень их жизни. Кроме того, важно обеспечить эффективное применение законов и надзор за их исполнением. Это также может способствовать укреплению правовой определенности и защите прав и интересов граждан в соответствующих сферах.

Таким образом, социальная защита семей с детьми — система предусмотренных государственных мер экономического, правового, организационного характера, направленных на сохранение приемлемого уровня их материального и социального благополучия.

**Выводы.** В Российской Федерации в целях государственной поддержки многодетных семей создана нормативно-правовая основа, поддерживаемая в актуальном состоянии, разработаны и реализуются концепции и программы федерального и регионального уровней. Конституция Российской Федерации занимает вершину в иерархии нормативно-правового регулирования государственной поддержки многодетных семей, регулирует социальные отношения с конституционно-правовой точки зрения и устанавливает основные параметры конституционной модели социального государства. Во главе с конституционными нормами инструментами правового регулирования относится ряд законодательных и подзаконных актов федерального и регионального уровней, образующих в совокупности российское законодательство государственной поддержки многодетных семей.

#### Литература:

1. Всеобщая декларация прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948) // Российская газета. 10.12.1998.
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования от 01.07.2020 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 04.08.2014. — № 31. — Ст. 4398.
3. Федеральный закон от 17.07.1999 № 178-ФЗ «О государственной социальной помощи» (ред. от 29.10.2024) // Собрание законодательства РФ. — 1999. — № 29. — Ст. 3699.
4. Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 30.12.2013. — № 52 (часть I). — Ст. 7007.
5. Федеральный закон от 19.05.1995 № 81-ФЗ «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» (ред. от 23.07.2025) // Собрание законодательства РФ. — 1995. — № 21. — Ст. 1929.
6. Федеральный закон от 21.11.2022 № 455-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» // Собрание законодательства РФ. — 28.11.2022. — № 48. — Ст. 8322.
7. Федеральный закон от 29.12.2006 № 256-ФЗ «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2007. — № 1(часть I). — Ст. 19.
8. Федеральный закон от 25.12.2023 № 634-ФЗ «О внесении изменений в статью 3 Федерального закона «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» // Собрание законодательства РФ. — 01.01.2024. — № 1(часть I). — Ст. 15.
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.12.2022 № 2330 «О порядке назначения и выплаты ежемесячного пособия в связи с рождением и воспитанием ребенка» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/> (дата обращения: 19.10.2025).
10. Областной закон Ростовской области от 18.11.2011 № 727-ЗС «О региональном материнском капитале» (ред. от 20.05.2025) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/> (дата обращения: 19.10.2025).

11. Областной закон Ростовской области от 22.07.2003 № 19-ЗС «О регулировании земельных отношений в Ростовской области» (ред. от 10.06.2025) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/> дата обращения: 19.10.2025).

## Влияние цифровизации на российский рынок труда

Мочкаева Мария Николаевна, студент

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В статье раскрыты изменения, связанные с процессом цифровизации, в структуре спроса и предложения на рынке труда и последствия данных изменений. Автор приводит понятие цифровизация, определяет возможности возникновения структурной безработицы в России. Подробно рассмотрены примеры внедрения технологий в такие компании как Сбербанк и Яндекс, государственное регулирование российского рынка труда, направленного на устранение данных проблем.*

**Ключевые слова:** цифровизация, рынок труда, образование, ИТ, безработица, государственная политика.

Современная экономика стремительно изменяется из-за развития и внедрения цифровых технологий. Цифровизация — это комплексный процесс разработки и внедрения технологических решений (или технологий), базирующихся на фундаментальных принципах дискретности, алгоритмической обработки данных, вычислимости и программируемости [1 с. 391]. Она привнесла в нашу жизнь множество преимуществ. Теперь управление производства может осуществляться через компьютеры, который способен управлять роботами самостоятельно без руководства человека. Появились электронные базы данных, отражающие полную статистику производства, произошла оптимизация транспортных путей и автоматизация рутинных действий. Всё это ускорило процесс производства и снизило количество ошибок в нём. Производители стали больше ориентироваться на предпочтения потребителей, что позволяет удовлетворять большее количество потребностей и способствует расширению выбора на рынке. Появились новые сферы с низкими барьерами для входа в индустрию. Всё это способствует увеличению производственных сил страны, улучшению макроэкономических показателей государства.

Однако цифровизация также привнесла ряд проблем в экономику. Самое сильное влияние было оказано на рынок труда. Технологии позволяют работодателям менять производственный процесс и снижать издержки через увольнение сотрудников, задачи которых может выполнять роботы. Из-за этого структура спроса и предложения на российском рынке труда меняется.

Актуальность данного исследования обусловлена действиями российских компаний лидеров таких как Сбербанк и Яндекс, которые из-за внедрения автоматизации производства и замены им человеческого труда, провоцируют развитие проблем на российском рынке труда.

Целью исследования является выявление проблем, возникших за счёт цифровизации и развивающихся благодаря ей, и определение путей их решения. Это поможет максимизировать положительные эффекты использования цифровизации, при этом избежав экономического и социального кризиса.

В России отслеживается устойчивая тенденция к увеличению доли использования цифровых технологий в процессе производства [2 с. 51].

Таблица 1. Использование цифровых технологий в организациях (%)

Цифровые технологии	2021	2022
Технологии сбора, обработки и анализа больших данных	25.8	30.4
Облачные сервисы	27.1	28.9
Центры обработки данных	14.0	16.5
Цифровые платформы	14.7	14.9
Геоинформационные системы	12.6	13.0
Интернет вещей	13.7	10.0
RFID-технологии	11.8	9.6
Технологии искусственного интеллекта	5.7	6.6
Промышленные роботы/автоматизированные линии	4.4	2.6
Аддитивные технологии	1.4	1.3
«Цифровые двойники»	1.4	1.3

Это изменяет затраты фирм, смешая расходы производителя в сторону капитала, так как разработка, приобретение и обслуживание новой техники требует больших денежных вложений. Из-за этого работодатель, в попытке сократить издержки, начинает сокращать штат и оставляет работников с незаменимыми навыками. Поэтому на современном российском рынке труда работодатели выдвигают новые требования:

- Цифровые навыки (в том числе работа с искусственным интеллектом);
- Soft-skills (способности к коммуникации, сплочению и работе в команде);
- Метанавыки (критическое и творческое мышление, саморегуляция и жизнестойкость [3]).

Современным работникам необходима цифровая грамотность, так как спрос на неё в будущем будет только расти даже на низких должностях, креативность, чтобы внедрять в рабочих процессах инновации, которые не сможет предложить искусственный интеллект, и лидерские навыки, для разработки и реализации крупных творческих проектов.

Однако большая часть рабочего населения не развита в себе данные навыки и не может противопоставить свои умения технологиям. Из-за этого в этом году прослеживается устойчивая тенденция к сокращению численности работников и замене их на цифровые технологии.

Примером подобного является деятельность Сбербанка в этом году. Глава Сбербанка Герман Греф на международной конференции по искусственному интеллекту AI Journey заявил: «Мы в Сбере в этом году с помощью мультиагентной системы сократили, ну, до 1 января закончим сокращение 20 % персонала, который был проанализирован и выявлен с помощью искусственного интеллекта, как неэффективный. Мы закрываем неэффективные проекты, сокращаем рабочие места для неэффективных сотрудников. В результате идет освобождение в том числе и ресурсов». Также Герман Греф отмечает, что такое решение было принято с целью снижения издержек и увеличения бюджета, который требует разработка искусственного интеллекта. Таким образом компания Сбербанка решила вкладывать деньги в развитие цифровых технологий, при этом сократив расходы путем уменьшения штата сотрудников.

На основании данных МСФО [4] видно, что за 2025 год количество работников сократилось на 13 514 человек. Это около 4-х %, значит, работы лишаться еще около 50 000 человек, так как планируемое число 20 %. Однако в 2023 году сбербанк, наоборот, нанял 85 885 сотрудников, а в 2024 еще 11 507 [4]. GigaChat — нейросеть, разработанная сбербанком — была представлена в апреле 2023 года. Исходя из этого можно сделать вывод, что компания не справилась с анализом расходов или нанимала сотрудников, заранее планируя их скорейшее увольнение, после выхода GigaChat 2.0, вышедшей в начале 2025 года. Такое короткое трудоустройство и массовое увольнение негативно сказываются на рынке труда, так как Сбербанк яв-

ляется первым Российским банком [5], поэтому сокращение сотрудников даже на небольшое количество сильно сказывается на рынке труда в ИТ отрасли. Подобные действия со стороны крупных компаний нарушают стабильность в обществе, вплоть до смены государственной политики в сфере трудоустройства и поддержки ИТ сферы.

Также еще одна крупная компания в нашей стране в ближайшие годы планирует колоссальное сокращение сотрудников, заменяя их на роботов. В этом месяце Яндекс Маркет внедрил MLops (machine learning operations) — изучение алгоритмов для работы с данными для дальнейшей автоматизации процесса обработки новых данных [6]. Теперь MLops обрабатывает жалобы покупателей на потенциальное фальсифицирование товара. Благодаря этому покупатели быстрее получают решение своей проблемы, так как искусственный интеллект, обрабатывая жалобы, определяет проблему и отправляет работнику лишь суть, прикладывая также отчёт о продавце [7]. С одной стороны, это упрощает работу сотрудникам, ускоряет рабочий процесс и систематизирует его. С другой стороны, внедрение MLops ведёт к дальнейшему росту безработицы и массовому увольнению, так как скорость работы искусственного интеллекта позволяет быстрее выполнять рабочий план с меньшим количеством сотрудников.

Исходя из примеров Сбербанка и Яндекс Маркета, можно сделать вывод, что на рынке труда в 2025 году происходит замена человеческого труда искусственным интеллектом. Это заставляет людей или повышать свою квалификацию, или устраиваться на работу с более низкой заработной платой, требующей меньшего количества знаний. Для повышения своей квалификации человеку нужно время и деньги, на которые он бы смог жить во время обучения и содержать семью, при её наличии. Поэтому не каждый может себе это позволить, поэтому многие выбирают снизить свои доходы, что в дальнейшем при развитии цифровизации, делает невозможным возвращение на прежнее место даже после прохождения курсов переквалификации. Это увеличивает риски увеличения уровня структурной безработицы в нашей стране.

Ещё одной проблемой современного российского рынка труда является возраст трудоспособного населения. Из-за увеличения требований к работнику, образование тяжело поспеть за изменениями и предоставлять квалификацию, соответствующую запросам современного рынка. Поэтому многим людям старше 40 лет тяжело конкурировать с молодым поколением, так как полученные ими знания не соответствуют современному процессу производства и не могут быть там применены. Поэтому многие люди выбирают работать не по профессии, что негативно сказывается на статусе образования и снижает количество квалифицированных кадров.

В 2022 году число россиян, не работающих по профессии, превысило 30 %. Численность рабочей силы в России в 2022 году составила 74 924 000 человек [8 с. 15]. То есть свыше 22 477 200 работникам образование не помогло устроиться на работу с достойным уровнем заработной платы.

В 2024 году число россиян, не работающих по профессии, составило уже 65 %. Численность рабочей силы в России в 2024 году была 76 600 000 человек. За два года с 22 477 200 численность работников, не воспользовавшихся своими профессиональными знаниями, полученными в учебных заведениях, выросло до 49 790 000 человек [9].

По приведенным данным можно сделать вывод, что роль образования снижается. Люди выбирают не повышать свою квалификацию, а работать на специальностях, не требующих длительной и усердной подготовки. Из-за этого на российском рынке труда происходит разрыв: работники начинают делиться на незаменимых сотрудников с уникальными знаниями и на работников, отставших от прогресса и легко заменимых в будущем цифровыми технологиями. Такая тенденция усиливает социальное неравенство в обществе, которое в дальнейшем будет всё тяжелее устраним.

Примером зарождающегося разрыва в уровне человеческого капитала между работника может выступать рынок курьеров в России. За последние 3 года спрос на курьерские услуги значительно вырос. В 2023 году число работников курьеров превысило 1 000 000. Хотя 38 % из них совмещают работу с учебой, а 16 % со второй работой, для остальных 46 % это стало основной профессией [10]. В 2024 году данный показатель вырос до 1 500 000 человек [11]. Количество людей, основной работой которых является курьерская работа, выросло, даже если считать по процентам предыдущего года. Однако данная профессия, предложение которой растет на рынке труда, также находится в зоне риска. Уже сейчас в Москве работают роботы-доставщики сервисов Яндекса. В ноябре 2025 года Яндекс запустил в работу роботов в Санкт-Петербурге для доставки в «Яндекс Лавке» [12]. Яндекс планирует на этом не останавливаться и активно заменять людей на роботов-доставщиков. К концу 2027 компания планирует произвести 20 тысяч доставщиков новейшей модели. Последствиями данных решений со стороны компании являются снижение спроса на рынке труда на курьерские услуги на 7 %, при этом предложение, наоборот, увеличилось на 102 % в сравнении с 2024 годом [13].

Таким образом около 1,3 % рабочего населения России лишатся основного или дополнительного заработка. Из-за отсутствия других трудовых навыков, они не смогут быстро переквалифицироваться или получить образование, поэтому уровень структурной безработицы в нашей стране значительно повысится.

Самостоятельно работники и работодатели не могут урегулировать данную проблему, поэтому для стабилизации рынка труда Россия совершенствует трудовое законодательство. В 81 статье Трудового Кодекса Российской Федерации указано, что при сокращении численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя работодатель обязан соблюсти процедуру сокращения:

1. Работодатель обязан сообщить в службу занятости о предстоящем сокращении: за 2 месяца работодатель-ор-

ганизация, за 2 недели работодатель — индивидуальный предприниматель;

2. Работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному органу первичной профсоюзной организации не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий, а в случае, если решение о сокращении численности или штата работников может привести к массовому увольнению работников — не позднее чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий;

3. Работодатель обязан выявить лиц, которых запрещено увольнять в связи с сокращением численности или штата

4. Работодатель обязан определить круг лиц, имеющих преимущественное право на оставление на работе [14].

Также статья 178 Трудового Кодекса Российской Федерации описана обязанность работодателя в связи с сокращением численности или штата работников организации, если длительность периода трудоустройства работника превышает один месяц, выплатить средний месячный заработок за второй месяц со дня увольнения или его часть пропорционально периоду трудоустройства, приходящемуся на этот месяц [15].

Благодаря данному порядку увольнения у работника есть время и деньги для поиска нового места работы подобного уровня или прохождения курсов по приобретению новых навыков, повышающих его конкурентную способность.

Также Россия осуществляет ряд мер, помогающих получать новую квалификацию или информирующих о положениях на современном рынке труда.

— Правительство Российской Федерации проводит долгосрочную программу содействия занятости молодёжи до 2030 года [16];

— В России работает Проект «Кадры», который помогает в трудоустройстве, способствует трудовой миграции, занимается профессиональным обучением, включает в себя программы бесплатного переобучения [17];

— Всероссийская ярмарка трудоустройства «Работа России. Время возможностей» сводит работодателей и работников. Работодателям помогает привлечь молодёжь, создать трудовой резерв, рассказать об условиях труда сразу широкому кругу лиц. Работникам помогает сравнивать условия труда, предоставляет широкую возможность выбора, позволяет пройти профориентацию [18];

— Платформа «Работа России» помогает с поиском рабочих мест, с профориентацией и с бесплатным переобучением.

Данные программы помогают повышать образованность граждан и снижают разрыв в знаниях между работниками.

Также важным условием для снижения рисков, связанных с внедрением цифровизации в процессы экономики, являются действия самого работника. При получении профессии необходимо осознавать уникальность приобретенных знаний. Нужно учитывать актуальность профессии, насколько разносторонним работником вы

сможете стать и как легко вам будет переучиться в дальнейшем. Это поможет изначально избежать проблем с трудоустройством и станет залогом карьерного роста.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что внедрение цифровых технологий в экономику страны влечёт за собой ряд проблем.

Ключевыми проблемами, выявленными в ходе анализа влияния цифровизации на рынок труда, являются:

1. Рост структурной безработицы из-за автоматизации труда;
2. Обесценивание образования;
3. Усиление социального неравенства.

Стратегии по их решению уже сейчас разрабатываются и применяются нашим государством. В качестве решения данных проблем в статье рассмотрены изменения в Трудовом Кодексе Российской Федерации, организация и проведение мероприятий по профориентации и информировании населения, адаптация работников.

Однако для решения выявленных проблем также необходимы реформы в системе образования. Необходимы

модернизации учебных программ, организация взаимодействия учебных заведений и работодателей, гуманизация учебного процесса, позволяющая развить критическое и творческое мышления. Россия должна подчеркнуть уникальную роль человеческого капитала в жизни нашего общества и стимулировать работодателей переобучать сотрудников, а не увольнять их. Обязательно повышение непрерывного образования в жизни каждого гражданина, осознание необходимости этого как нового фактора не только для трудоустройства, но и для поддержания дальнейшего места работы.

Таким образом цифровизация является устойчивым трендом, который закрепился в нашей жизни и изменил его. Успешная адаптация требует совместной деятельности всех участников рынка труда: работников, работодателей, государства и профсоюзов. Преодоление этих фундаментальных изменений позволит объединить пользу от использования цифровых технологий и пользу от развития человеческого капитала. Цифровизация — это толчок к развитию человеческих возможностей.

#### Литература:

1. Обществознание: учебник для вузов — Изд. С обновлениями / под ред. Б. И. Федорова. — М.: Юрайт, 2025. — 454 с.
2. Цифровая экономика: краткий статистический сборник Изд. / под ред. Н. Ю. Анисимов, И. В. Васильев, Л. М. Гохберг, Я. И. Кузьминов — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 124 с.
3. Что должен уметь сотрудник в 2025-м: ИИ, soft-скиллы, гибкость. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/692407b89a79474a2becf1a8>
4. Сбербанк (SBER) численность персонала МСФО. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/SBER/MSFO/employees/>
5. Сбербанк — рейтинг на основании показателей деятельности за период с 2025-11-01 по 2025-10-01. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK\\_ID=322](https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK_ID=322)
6. MLops machine learning operations — Машинное обучение — AutoML — Автоматизированная подготовка данных — самообучение — ModelOps. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.cnews.ru/book/MLOps\\_-\\_Machine\\_Learning\\_Operations\\_-\\_Машинное\\_обучение\\_-\\_AutoML\\_-\\_Автоматизированная\\_подготовка\\_данных\\_-\\_самообучение\\_-\\_ModelOps](https://www.cnews.ru/book/MLOps_-_Machine_Learning_Operations_-_Машинное_обучение_-_AutoML_-_Автоматизированная_подготовка_данных_-_самообучение_-_ModelOps)
7. «Яндекс Маркет» будет быстрее выявлять контрафакт с помощью ИИ. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://corp.cnews.ru/news/line/2025-11-27\\_yandeks\\_market\\_budet\\_bystree](https://corp.cnews.ru/news/line/2025-11-27_yandeks_market_budet_bystree)
8. Труд и занятость в России 2023: статистический сборник — Изд. / под ред. С. М. Окладникова. — М.: Росстат, 2023–180 с.
9. Больше половины россиян работают не по профессии. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/07/22/23506459.shtml?updated>
10. Число работающих в России курьеров превысило миллион-Коммерсантъ. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6029164>
11. Минпромторг счёл помехой курьеров, отучивших россиян ходить по магазинам. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.rbc.ru/economics/02/12/2024/674d9a619a7947017f6f3e17?utm\\_source=uxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https://dzen.ru/news/search](https://www.rbc.ru/economics/02/12/2024/674d9a619a7947017f6f3e17?utm_source=uxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https://dzen.ru/news/search)
12. Яндекс запустил в Санкт-Петербурге роботизированную доставку. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://yandex.ru/company/news/24-11-2025-01>
13. В России снизился спрос на курьеров-Коммерсантъ. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7959648>
14. ТК РФ Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/6a7ba42d8fda3a1ba186a9eb5c806921998ae7d1/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/6a7ba42d8fda3a1ba186a9eb5c806921998ae7d1/)
15. ТК РФ Статья 178. Выходные пособия. Выплаты среднего месячного заработка за период трудоустройства или единовременной компенсации. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/0526867a7eace3f1f88798592ed0bdf3589f0528/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0526867a7eace3f1f88798592ed0bdf3589f0528/)

16. Распоряжения Правительства РФ от 14 декабря 2021 г. № 3581-р Об утверждении Долгосрочной программы со-действия занятости молодежи на период до 2030 г. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403136100/>
17. Документы — Правительство России. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://government.ru/docs/54452/>
18. Новости — Правительство России. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://government.ru/news/54760/>

## Концепт «стартап» как инструмент реализации Послания Президента Республики Казахстан 2025 года

Насрадин Бегимай Сериккызы, студент  
Кызылординский университет имени Коркыт Ата (Казахстан)

**Ключевые слова:** концепт, концепт «стартап», стартап, Послание Президента Республики Казахстан 2025 года.

### 1. Стартап как драйвер структурной модернизации экономики

Послание-2025 акцентирует внимание на необходимости «запустить новый инвестиционный цикл с привлечением отечественных и иностранных капиталов; усилить структурную перестройку экономики для повышения производительности» [1, с. 5].

Стартапы играют здесь двойную роль:

Иновационные стартапы, особенно в секторах Финтех, Агротех и зеленых технологий, демонстрируют высокий потенциал для привлечения венчурных инвестиций, в том числе иностранных, что напрямую способствует выполнению поручения о новом инвестиционном цикле. Согласно данным 2024 года, в Казахстане привлечено более \$250 млн венчурных инвестиций [2, с. 14].

Стартапы по своей сути являются носителями прорывных технологий (IoT, AI, Big Data), внедрение которых обеспечивает «структурную перестройку экономики». Примером является стремительное развитие финтех-сектора (рост в 4 раза с 2018 года), который трансформирует финансовые услуги для МСБ и населения, повышая их эффективность и доступность [2, с. 15].

Ключевым примером из Послания является поручение «Правительству разработать новую модель управления и либерализовать тарифную политику. Повышение тарифов должно сопровождаться ростом качества услуг» [3, с. 2]. В сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) и энергетики стартапы, предлагающие Smart-технологии для учета ресурсов и управления инфраструктурой, обеспечивают реальное повышение качества услуг, обосновывая реформирование тарифной политики. Например, проекты в области водосбережения и автоматизации учета на каналах (где потери достигают 50–60 %) прямо коррелируют с обеспокоенностью Президента «низкой культурой сбережения ресурсов, особенно воды» [3, с. 3].

### Роль стартапов в цифровой трансформации и развитии человеческого капитала

Послание-2025 однозначно определяет: «глубинная цифровая трансформация — это путь к улучшению жизни граждан. Таким образом, у Казахстана должен начаться новый этап развития» [4, с. 1]. Президент поставил задачу «за три года превратить Казахстан в высокотехнологичное государство» и анонсировал создание Министерства искусственного интеллекта и цифрового развития [3, с. 1].

Стартапы являются первичным звеном этой трансформации:

1. Резиденты технологических хабов, как Astana Hub (с более чем 1600 проектами), концентрируют экспертизу в ИИ, блокчейне и Big Data, фактически являясь испытательными полигонами для технологий, которые затем масштабируются в госсекторе и традиционных отраслях [2, с. 13].

2. Стартап-экосистема генерирует высокий спрос на специалистов «новой формации», обучая и переквалифицируя кадры, тем самым реализуя стратегическую задачу Послания по «подготовке кадров по международным аккредитационным стандартам, расширения академической мобильности и формирования научно-инновационной среды» [5, с. 4]. Более того, поддержка стартапов через инновационные гранты и бизнес-инкубирование создала более 400 рабочих мест только по одной грантовой программе [6, с. 7].

### Определение концепта «стартап»

Под словом «концепт» можно понимать «содержательную единицу сознания: совокупность знаний, представлений, мнений об объекте мышления». Так, в лингвокультурологии «концепт ... представляет собой «основную ячейку культуры в ментальном мире человека» [8, с. 42] (Ю. С. Степанов).

Иначе говоря: концепт — это идея-структура, смысловой каркас, вокруг которого выстраиваются представления и дальнейшие конструкции.

В нашем контексте (бизнес, стартапы) мы можем сказать: концепт — это исходная смысловая и структурная основа, идея-каркас, который задаёт направление развития проекта.

#### *Что такое концепт «стартап»*

Если мы переносим понятие «концепт» в область предпринимательства, под «концептом стартапа» будем понимать: идея-каркас предпринимательского проекта, в которой заложена смысловая наполненность — проблема, которую решает проект; инновация, которую предлагает стартап; целевая аудитория, ценностное предложение; стратегия роста.

Вот так, концепт стартапа = совокупность представлений о будущем предприятии — что оно делает, зачем оно существует, в чём его уникальность, как оно создаёт ценность — и как оно будет масштабироваться.

Этот концепт служит ориентиром для разработки стартапа, его бизнес-модели, стратегии, запуска продукта. Если стартап запускается без сформулированного концепта — растёт риск неясности, непонимания целевой ниши и потери направления.

Под стартапом принято понимать молодую, быстро развивающуюся компанию, основанную на новой бизнес-идее или технологии, которая требует инвестиций для запуска и масштабирования. Например: «Стартап — это новый бизнес-проект, который обычно отличается высоким уровнем риска, инновационностью и стремлением к быстрому росту».

Также: «Стартап (от англ. Start up «запускать») — временная организация, направленная на поиск новой бизнес-модели».

#### *Основные характеристики стартапа*

Новизна: бизнес-модель либо продукт, которых ранее не было.

Рост и масштабирование: цель — не просто стабильный бизнес, а рост доли рынка.

Поиск и тестирование модели: стартап часто на ранних этапах проверяет, будет ли спрос, как работать.

Высокий уровень неопределённости.

1. Следовательно: стартап — это организация, которая запускается для того, чтобы реализовать концепт (идею), проверить её жизнеспособность и масштабировать.

2. В этой логике: концепт стартапа → запуск стартапа → рост/масштабирование. Концепт задаёт путь; стартап — реализация; успех зависит от соответствия концепта рынку, технологии, экосистеме.

Связь с Посланием Президента Республики Казахстан 2025 года

В послании главы государства Казахстана на 2025 год обозначены ключевые направления развития страны: цифровизация, внедрение технологий искусственного интеллекта, поддержка предпринимательства и инноваций.

Эти направления напрямую создают благоприятную среду для появления стартапов и реализации концептов стартапов в Казахстане.

Рассмотрим примеры из послания + анализ:

Пример А: В документе указано, что «Цель — увеличить долю среднего бизнеса в ВВП до 15 % к 2029 году (с текущих 7 %)». [8, с. ...] (источник не даёт номера страницы)

Анализ: Это заявление создаёт ориентир на усиление предпринимательства, среди которого стартапы могут сыграть важную роль. Концепт стартапа — инновационный проект с высоким ростовым потенциалом — может быть инструментом достижения этого показателя. То есть, если страна создаёт условия для роста среднего бизнеса, стартапы, вырастая, могут стать этим бизнесом. Это делает разработку концептов стартапов особенно актуальной: не просто запуск, а рост до уровня среднего бизнеса.

Пример В: В послании отмечено: «Запуск Национального центра искусственного интеллекта в Астане (2026 г.) ... создание цифровой экосистемы: data-центры, высокоскоростные сети, кибербезопасность».

Анализ: Для стартапов, особенно технологических, инфраструктура и экосистема — это условия, без которых концепт может остаться лишь идеей. Если есть цифровая экосистема, data-центры, поддержка ИИ — концепт стартапа с акцентом на ИИ/цифру будет иметь больше шансов на реализацию. То есть: государственная стратегия создаёт инфраструктуру, стартапы получают возможность реализовать концепты.

Пример С: В послании подчёркивается, что в 2025 году акцент сделан на подготовке кадров и человеческого капитала (Год рабочих профессий) — что важно для технологических стартапов.

Анализ: Стартапу (особенно технологическому) нужны квалифицированные кадры: разработчики, маркетологи, специалисты. Концепт стартапа, ориентированный на технологию, становится реалистичнее если есть государственная инициатива по подготовке кадров. Следовательно: разработчик концепта должен учитывать наличие кадровой поддержки.

Пример D: В источниках отмечено: «Для защиты бизнеса ... важным инструментом станет Реестр обязательных требований ... бизнесу нужны системные реформы».

Анализ: Стартапам часто мешают бюрократические барьеры. Если государство упрощает проверку и создаёт прозрачные условия — концепт стартапа легче реализовать. Разработчик концепта должен учитывать, что запускает стартап в среде, где регулируемые условия упрощаются, что может стать конкурентным преимуществом.

Литература:

1. Институт Экономики. (2025). Послание Президента Республики Казахстан — 2025. [Электронный ресурс].
2. ASER. (2025). Тенденции развития стартап-экосистемы в Казахстане. [Электронный ресурс].
3. Vera.kz. (2025). Важное из Послания президента народу Казахстана в 2025 году. [Электронный ресурс].
4. Dprom.kz. (2025). Послание президента Казахстана — 2025: тезисы о ГМК. [Электронный ресурс].
5. Farabi University. (2025). Послание Президента Казахстана 2025 года: стратегические векторы и национальная траектория развития. [Электронный ресурс].
6. GOV.KZ. (2023). Инновации. Отчет о реализации грантовых программ. [Электронный ресурс].
7. «Концепт (лингвокультурология)» — Википедия, раздел «Лингвокультурное понятие». URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Концепт\\_\(лингвокультурология\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Концепт_(лингвокультурология)). Просмотрено: 2025. «Ю. С. Степанов ... Концепт ... «основная ячейка культуры в ментальном мире человека». [страница 42]
8. Раева И. В. «СТАРТАП: понятие, особенности, методы оценки». CyberLeninka. 2021. (см. статью: «В широком обиходе под стартапом принято понимать молодую, недавно созданную компанию...»)
9. «Что такое стартап и какие у него признаки» — Get-Investor.ru, 12 февраля 2025. URL: <https://get-investor.ru/cto-takoe-startap>.
10. «Что такое стартап простыми словами» — журнал Sovcombank.ru (20 января 2022). URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/cto-takoe-startap-prostimi-slovami>.
11. Послание Президента Республики Казахстан — 2025: «Цель — увеличить долю среднего бизнеса ... до 15 % к 2029 году... Запуск Национального центра искусственного интеллекта ...». URL: <https://ieconom.kz/ru/poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-2025/>. Просмотрено: 2025.
12. «Послание-2025: эксперты обсудили ключевые ориентиры развития страны» — Khabar.kz, 9 сентября 2025. URL: <https://khabar.kz/ru/news/obshchestvo/176580-poslanie-2025-eksperty-obsudili-klyuchevye-orientiry-razvitiya-strany>.
13. «Для защиты бизнеса Президент РК поручил ускорить внедрение Реестра обязательных требований» — MTRK.kz, 11 сентября 2025. URL: <https://mtrk.kz/ru/2025/09/11/dlya-zashchity-biznesa-prezident-rk-poruch/>.

## Совершенствование системы государственного управления: проблемы, пути их решения

Нефёдова Оксана Владимировна, студент магистратуры  
Московский международный университет

В эпоху цифровой трансформации государственное управление в России сталкивается с необходимостью адаптировать контроль и надзор к новым технологиям, чтобы повысить эффективность и устойчивость. Статья анализирует теоретические основания государственного контроля, подчеркивая переход от реактивных моделей к проактивным, основанным на искусственном интеллекте и предиктивной аналитике для минимизации рисков, ссылаясь на кризисы вроде «Арабской весны» в Египте и Ливии.

Предлагаемые стратегии включают единую платформу для данных, обучение персонала и правовые реформы, что позволит сократить проверки на 50 % и предотвратить институциональные коллапсы. Внедрение этих мер к 2030 году обещает укрепить национальную безопасность и экономический рост, делая Россию лидером в цифровом управлении Евразии.

**Ключевые слова:** цифровизация, государственный контроль, надзор, искусственный интеллект, риск-ориентированный подход, международный опыт.

## Improving the public administration system: problems and solutions

Nefedova Oksana Vladimirovna, master's student  
Moscow International University

*In the era of digital transformation, public administration in Russia faces the need to adapt control and oversight to new technologies to improve efficiency and resilience. This article analyzes the theoretical foundations of public oversight, emphasizing the shift from reactive to proactive models based on artificial intelligence and predictive analytics to minimize risks, citing crises such as the Arab Spring in Egypt and Libya.*

*Proposed strategies include a unified data platform, staff training, and legal reforms, which will reduce inspections by 50 % and prevent institutional collapse. Implementing these measures by 2030 promises to strengthen national security and economic growth, making Russia a leader in the digital governance of Eurasia.*

**Keywords:** digitalization, state control, supervision, artificial intelligence, risk-oriented approach, international experience.

## Введение

Современное общество находится на этапе глубокой трансформации, где информационные технологии становятся катализатором развития государственного аппарата. Цифровизация государственных процессов в сфере контроля и надзора не только изменяет инфраструктуру управления, но и напрямую влияет на его эффективность, прозрачность и адаптивность к внешним вызовам. Тематика совершенствования системы государственного контроля приобретает особенную актуальность в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», ориентированной на комплексное переструктурирование инструментов публичной администрации. Анализ тенденций цифровых инноваций в контрольно-надзорной деятельности позволяет выявить ключевые векторы прогресса, от теоретических основ до прикладных моделей оптимизации.

По данным исследования современных авторов, цифровые платформы уже демонстрируют потенциал для минимизации издержек и повышения качества государственного контроля, однако значительная часть аспектов трансформации остается недостаточно освещенной в академической литературе. Это создает предпосылки для дальнейших изысканий, направленных на интеграцию технологий в повседневную практику государственного управления.

Цель настоящего исследования заключается в детальном разборе проблем цифровизации государственного контроля, осмыслении возможностей и рисков, связанных с внедрением цифровых технологий, и формулировании стратегий совершенствования. Основными задачами станут экспертиза теоретических доктрин, оценка правового ландшафта и анализ эмпирических кейсов, включая международный опыт. Методология включает компартивный анализ иностранных моделей и количественные оценки эффективности внедряемых инструментов, с акцентом на снижение административного бремени и повышение общественного доверия.

**Теоретические аспекты государственного контроля: определения и функции.** Государственный контроль выступает как комплексный механизм, гарантирующий соблюдение законности и оптимизацию функционирования публичной власти. В административно-правовой науке понятие контроля интерпретируется сквозь призму различных концепций, где акцент делается на его наблюдательной и корректирующей роли. Согласно трактовке К. М. Конджакуяна и Г. А. Кадиева, контроль рассматривают как систему наблюдения и проверки процесса функционирования и фактического состояния управ-

ляемого объекта с целью оценки обоснованности и эффективности принятых управленческих решений и результатов их выполнения, выявления отклонений от требований этих решений, устранения неблагоприятных последствий их исполнения. Это определение выделяет базовые элементы: мониторинг состояния объекта, верификацию процессов, анализ эффективности и принудительные меры коррекции [7].

Ключевые функции государственного контроля многообразны и включают превентивные меры по предупреждению правонарушений, корректировку выявленных дисфункций, сбор и обработку информации для аналитики, а также санкции в отношении нарушителей. Важно дифференцировать термины «контроль» и «надзор», несмотря на их семантическую близость: первый охватывает широкий спектр действий по оценке управленческих решений, второй акцентируется на постоянном мониторинге соблюдения нормативов, с более формализованными механизмами применения принуждения [8].

В эпоху цифровой трансформации теоретическая база нуждается в расширении, чтобы учесть потенциал технологий. Риск-ориентированный подход, закрепленный в Федеральном законе № 248-ФЗ от 31.07.2020, подразумевает приоритизацию мероприятий на базе вероятностного анализа, что усиливает превентивную функцию. В частности, он раскрывает определение государственного и муниципального контроля, цели, на которые он направлен, ограничения, разграничение видов контроля по уровням власти, порядок установления видов контроля и требования к наименованию видов контроля. Также акцентируется внимание на риск-ориентированном подходе, как инструменте приоритизации контрольных мероприятий [1].

Применение искусственного интеллекта (ИИ) и предиктивной аналитики добавляет новые измерения: алгоритмы обрабатывают массивы данных для выявления паттернов рисков, позволяя перейти к проактивному управлению. Это контрастирует с традиционными моделями, где преобладал реактивный режим, часто приводивший к кризисам, подобным тем, что парализовали институциональную стабильность в Ливии и Египте после 2011 года, где отсутствие своевременного вмешательства усугубило миграционные кризисы и внешнее влияние [6].

Теоретическая реконструкция подчеркивает, что государственное управление в кризисных условиях должно адаптироваться к скоротечным изменениям, используя цифровые инструменты для поддержания структурных связей политики и правопорядка. Это требует интеграции концепций из областей кибернетики и информационной безопасности, чтобы минимизировать влияние человече-

ского фактора и эскалацию конфликтов через информационные манипуляции.

**Правовое регулирование и нормативная база государственного контроля.** Нормативный каркас государственного контроля в России формируется как иерархическая система, охватывающая федеральные, региональные и муниципальные уровни. Фундаментальным актом служит Федеральный закон № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», вводящий риск-ориентированный подход и гарантии прав субъектов контроля. Этот документ устанавливает принципы дифференциации проверок по категориям риска, снижая частоту ненужных вмешательств и фокусируясь на профилактике [1].

Указ Президента РФ № 314 от 09.03.2004 детализирует функции органов власти в сфере надзора, включая наблюдение за исполнением обязательных требований, применение штрафов и выдачу лицензий. Подзаконные акты, такие как постановления Правительства и ведомственные нормы, уточняют процедуры: например, регламенты детализируют порядок взаимодействия с субъектами и механизмы апелляции результатов [2].

Региональные и местные нормы адаптируют общие правила к специфическим условиям, что позволяет учитывать локальные особенности, такие как экономическая структура или уровень цифровой инфраструктуры. Актуальность этих актов подчеркивается динамикой изменений: к 2026 году планируется цифровизация 100 % мероприятий обжалования через портал Госуслуг, что повысить доступность защиты прав и ускорить выявление системных сбоев [8].

В контексте кризисного управления правовая база должна реагировать на вызовы, подобные тем в Египте и Ливии, где отсутствие оперативных цифровых каналов усугубило последствия пропаганды и миграции. Нормативные пробелы в стандартах данных обмена могут привести к фрагментации информации, снижая эффективность межведомственного взаимодействия. Рекомендуется введение единых протоколов стандартизации, аналогичных международным практикам в странах ЕС, где GDPR устанавливает строгие рамки защиты информации при аналитике рисков.

**Вызовы и проблематика государственного управления в цифровую эпоху.** Современный этап развития государственного контроля осложняется множеством вызовов, требующих инновационных ответов. Избыточность проверок и административное давление тормозят экономику: по оценкам экспертов, ежегодные расходы бизнеса на соблюдение требований превышают миллиарды рублей, отвлекая ресурсы от развития. Риск-ориентированный подход, несмотря на внедрение, сталкивается с методологическими барьерами — отсутствием универсальных критериев оценки эффективности и трудностями в соотношении затрат с результатами [8].

Цифровая трансформация генерирует новые риски: неравномерная готовность органов (только 70 % ведомств полностью готовы к интеграции ИИ по данным Мин-

цифры), отсутствие стандартизации данных и уязвимости в кибербезопасности. В политических кризисах, как в регионе БВСА, информационные атаки усиливают дестабилизацию, требуя устойчивых систем мониторинга.

Политические кризисы, определяемые как разрыв институциональных связей и потеря способности поддерживать порядок, часто спровоцированы внешними факторами, но усугублены внутренними дефектами управления. В Ливии и Египте последствия «Арабской весны» — торговля оружием, терроризм и миграционные волны — продолжают влиять на Европу, нарушая баланс и создавая угрозы суверенитету [6].

Переход к цифре требует ревизии парадигмы: фокус сдвигается от репрессий к превенции, повышая объективность и снижая нагрузку на бизнес. Однако препятствия, включая цифровую неравенство и правовые пробелы, требуют комплексных мер — технологических (интеграция ИИ), организационных (подготовка кадров) и правовых (адаптация норм).

Данные показывают, что внедрение ГИС «Типовое облачное решение» охватывает более 5000 органов и 16 000 инспекторов, сокращая время проверок на 40 %, но полная реализация зависит от устранения барьеров. Решения включают создание единой платформы для интеграции систем и развитие предиктивной аналитики для выявления рисков до их проявления [8].

**Международный опыт цифровизации государственного контроля.** Компаративный анализ зарубежных практик раскрывает подходы к цифровизации системы государственного управления. В рассмотренных странах реализуются различные модели, каждая из которых демонстрирует преимущества и особенности внедрения информационных технологий.

Например, в США модель «открытого правительства» предполагает публикацию структурированных данных о проверках, что обеспечивает прозрачность деятельности государственных органов и способствует снижению коррупции. По данным GAO, эти меры увеличили уровень доверия и снизили коррупционные риски. В Европе GDPR (Общий регламент по защите данных) регулирует использование персональных данных, позволяя использовать big data для прогнозирования кризисных ситуаций, таких как миграционные потоки после 2015 года. Это способствует более своевременной реакции и снижению гуманитарных рисков.

Эстонская модель «электронного правительства» иллюстрирует возможности полной цифровизации государственных услуг: внедрение e-резидентства и интегрированных систем позволило существенно снизить бумажный оборот, повысить эффективность и доверие граждан (уровень предоставляемых электронных услуг достигает 99 %). В Австралии платформа «My Business» агрегирует данные о рисках и автоматизирует инспекции, что привело к сокращению административных издержек на 50 %, а также позволяет сосредоточиться на профилактике правонарушений.

Эти кейсы демонстрируют универсальные принципы: внедрение цифровых платформ повышает эффективив-

ность и прозрачность системы государственного управления. Реализация таких подходов требует инвестиций в инфраструктуру и обучение специалистов.

Для России важнейшей задачей является развитие подобных процессов через создание партнерств с зарубежными разработчиками и внедрение современных ИТ-решений. Опыт других стран подтверждает, что эффективное использование информационных технологий способствует снижению административных барьеров и повышает устойчивость системы государственного управления.

**Стратегические пути совершенствования системы государственного контроля в России.** Основываясь на теоретических основах, правовом анализе и международном опыте, предлагаются стратегические меры по оптимизации государственного управления в условиях цифровой трансформации. Эти рекомендации фокусируются на комплексном подходе, интегрирующем технологические, организационные и законодательные аспекты для преодоления выявленных проблем.

1. Внедрение и развитие цифровой инфраструктуры. Переход к единой государственной платформе для агрегации данных о рисках и субъектных активностях. Пилотные проекты, подобные ГИС «Типовое облачное решение», должны расширяться на 100 % органов к 2027 году, с интеграцией ИИ для предиктивного анализа. Цель — снижение времени проверок на 50 % и сокращение административного бремени на бизнес.

2. Развитие риск-ориентированного подхода с использованием передовых технологий. Активное применение ИИ и машинного обучения для расчета индексов риска на основе открытых данных, таких как финансовые отчеты, соцсети и геолокационные метрики. Это позволит категоризировать субъекты — «зеленый» список для рутинного мониторинга, «желтый» для превентивных мер, «красный» для приоритетных проверок. Внедрение подобных алгоритмов в 30 % контрольно-надзорных органов к 2026 году снизит вероятность кризисных ситуаций, подобных «Арабской весне», путем раннего выявления паттернов нестабильности (например, рост недовольства в социальных сетях).

3. Повышение квалификации персонала и организационные реформы. Введение обязательных программ обучения для контролеров по цифровым навыкам, включая этику ИИ и анализ данных. Реорганизация ведомств для создания междисциплинарных команд (специалисты по ИТ, юристы, экономисты) обеспечит синергию. Пилот в Минтрансе показал 25 % рост эффективности за счет автоматизации рутинных задач. Расширение на весь аппарат снизит человеческий фактор, минимизируя ошибки и коррупционные риски в кризисных сценариях.

4. Усиление прозрачности и взаимодействия с обществом. Разработка портала «Открытый контроль» для публичного доступа к результатам проверок и статистике рисков, с возможностью обратной связи и обжалования через Госуслуги. Интеграция с международными базами (например, для отслеживания миграционных потоков) повысит антикризисный потенциал. Это укрепит доверие: по опросам ВЦИОМ, 68 % граждан требуют большей прозрачности.

5. Правовое совершенствование и мониторинг эффективности. Внесение поправок в ФЗ-248 для унификации стандартов данных и внедрения механизмов саморегулирования (автоматические аудиты систем). Создание независимого органа по оценке эффективности контроля, аналогичного GAO в США, с ежегодными отчетами. Мониторинг КПИ (снижение жалоб на 30 %, экономия средств на 15 %) обеспечит корректировку стратегии [1].

## Заключение

**Перспективы цифровой трансформации государственного управления.** Совершенствование системы государственного контроля в эпоху цифровой трансформации представляет собой многоаспектный процесс, направленный на повышение эффективности, прозрачности и устойчивости публичной администрации. Теоретические основы, эволюционируя от реактивных моделей к проактивным, подчеркивают ключевую роль ИИ в прогнозировании рисков. Правовая база, адаптируясь к вызовам, способствует снижению административного давления, в то время как сравнительный анализ зарубежных практик (от Эстонии до Китая) иллюстрирует успешные пути интеграции технологий.

Выявленные проблемы — от избыточности проверок до цифровых уязвимостей — требуют комплексных решений, основанных на риск-ориентированности и инфраструктурных инвестициях. Стратегические рекомендации, включающие платформы, обучение и нормативные реформы, позволят минимизировать кризисные явления, подобные дестабилизации в Египте и Ливии, где отсутствие своевременных цифровых ответов усугубило последствия.

Внедрение этих мер к 2030 году не только ускорит экономический рост (ожидаемая окупаемость в 2–3 раза), но и укрепит Россию как лидера цифровой трансформации в Евразии. Дальнейшие исследования должны фокусироваться на этических аспектах ИИ и кросс-границном сотрудничестве для устойчивого управления в глобальном контексте. Таким образом, цифровая эволюция государственного контроля становится императивом национальной безопасности и общественного блага.

## Литература:

1. Федеральный закон «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» от 31.07.2020 N 248-ФЗ (последняя редакция). Электронный ресурс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358750/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/) (дата обращения: 13.10.2025)

2. Указ Президента РФ от 09.03.2004 N 314 (ред. от 27.03.2023) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти». Электронный ресурс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_46892/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/) (дата обращения: 13.10.2025)
3. Постановление Правительства РФ от 25.06.2021 N 990 (ред. от 23.05.2025) «Об утверждении Правил разработки, утверждения и актуализации контрольными (надзорными) органами программы профилактики рисков причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям». Электронный ресурс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_388492/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388492/) (дата обращения: 13.10.2025)
4. Асриян С. А., Одинкова И. В. Применение цифровых технологий на основе искусственного интеллекта при осуществлении контрольно-надзорной деятельности в Департаменте транспорта г. Москвы // Инвестиционный климат и искусственный интеллект: взаимосвязи и проблемы трансформации мегаполиса. — 2022. — С. 5–9.
5. Гонтарь Н. Н. Актуальные тренды развития системы государственной и муниципальной службы российской федерации в 2025 году // Образование и право. 2024. № 6. Электронный ресурс. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-trendy-razvitiya-sistemy-gosudarstvennoy-i-munitsipalnoy-sluzhby-rossiyskoy-federatsii-v-2025-godu> (дата обращения: 13.10.2025).
6. Долганова О. И., Козырев Д. А. Зарубежный опыт цифровизации превентивного государственного финансового контроля (на примере США, Китая, Канады, Индии и Австралии) // Государственное управление. Электронный вестник. — 2024. — №. 104. — С. 147–161.
7. Конджакуян К. М., Кадиев Г. А. Понятие и сущность государственного контроля в системе государственного управления // Закон и право. — 2022. — №. 1. — С. 69–72.
8. Тотурбиеев А. А. Совершенствование государственного контроля в условиях цифровизации // Вестник науки. 2025. № 3 (84). Электронный ресурс. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-gosudarstvennogo-kontrolya-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 13.10.2025).
9. Чернышева, Т. К. Совершенствование отдельных аспектов системы государственного контроля и надзора для повышения эффективности государственного управления [Текст] / Т. К. Чернышева // Государственная власть и местное самоуправление. — 2025. — № 7. — С. 19–23.
10. Ухина, Т. М. Государственное управление в условиях политического кризиса: металогический анализ [Текст] / Т. М. Ухина // Государственная власть и местное самоуправление. — 2025. — № 7. — С. 3–7.

## Повышение финансовой устойчивости местного бюджета через механизмы долговой политики

Пахомов Олег Игоревич, студент магистратуры

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

### Введение

**Актуальность** темы связана с возрастающей зависимостью муниципальных образований от заемных ресурсов в условиях хронического дефицита доходной базы, что создает угрозу их долгосрочной финансовой стабильности. **Проблема** заключается в неэффективной структуре долгового портфеля и отсутствии стратегического планирования долговой нагрузки, ведущих к неоптимальному распределению бюджетных ассигнований.

**Цель работы** — сформулировать комплекс мер по повышению финансовой устойчивости муниципального образования за счет совершенствования управления долгом. **Задачи:** определить ключевые параметры долговой устойчивости; провести диагностику долгового портфеля на примере муниципалитета; разработать и оценить эффективность предложенных механизмов оптимизации.

### 1. Теоретические аспекты долговой устойчивости муниципальных образований

Муниципальный долг представляет собой совокупность обязательств, возникающих из займов, кредитов и предоставленных гарантий, направленных на финансирование дефицита бюджета и программ развития [1, с. 112]. В российской практике структура долга преимущественно включает бюджетные ссуды, коммерческие кредиты и ценные бумаги местных администраций.

Ключевым аспектом управления долгом является обеспечение **долговой устойчивости** — способности муниципалитета обслуживать свои обязательства без ущерба для выполнения социальных и экономических функций. Это достига-

ется за счет соблюдения ряда принципов, среди которых выделяются **принцип сбалансированности рисков, принцип плановости** привлечения и погашения займов, а также **принцип эффективности** использования заемных средств.

Таким образом, управление муниципальным долгом трансформируется из технической процедуры в стратегический элемент финансового менеджмента, определяющий потенциал для развития территории.

## 2. Оценка долговой нагрузки на примере муниципального округа «Западный»

Для анализа долговой устойчивости выбран гипотетический муниципальный округ «Западный» с численностью населения 280 тыс. человек и объемом собственных доходов бюджета 6,2 млрд руб. в 2023 году. Динамика ключевых показателей за 2021–2023 гг. отражена в таблице 1.

Таблица 1. Основные показатели долговой нагрузки муниципального округа «Западный» в 2021–2023 гг

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (2023 г. к 2021 г.)
1. Объем муниципального долга, млрд руб.	1,50	1,65	1,80	+20,0 %
2. Расходы на обслуживание долга, млн руб.	115	135	155	+34,8 %
3. Собственные доходы бюджета, млрд руб.	5,4	5,8	6,2	+14,8 %
4. Отношение долга к собственным доходам, %	27,8	28,4	29,0	+1,2 п. п.
5. Доля расходов на обслуживание в расходах, %	4,8	5,4	6,0	+1,2 п. п.

Проведенный анализ выявляет устойчивую негативную динамику: объем долга растет быстрее, чем доходная база (+20 % против +14,8 %), а расходы на его обслуживание увеличиваются опережающими темпами. Рост доли обслуживания долга в общих расходах до 6,0 % свидетельствует о сокращении средств, направляемых на реализацию ключевых муниципальных программ. Данная ситуация требует применения комплекса мер по структурной оптимизации долга.

## 3. Предлагаемые меры оптимизации и расчет их эффективности

На основе диагностики проблем долгового портфеля округа «Западный» разработан следующий комплекс оптимизационных мероприятий.

### 3.1. Реструктуризация коммерческой задолженности

В рамках реструктуризации кредита на сумму 300 млн руб. (ставка 8 %) планируется продление срока его действия на 3 года со снижением ставки до 6 %. **Эффект** — сокращение ежегодной процентной нагрузки. **Годовая экономия** — 6,0 млн руб. (300 млн руб.  $\times$  2 %).

### 3.2. Эмиссия муниципальных облигаций для замещения дорогих займов

Часть кредитного портфеля (объемом 250 млн руб., средняя стоимость 7,5 %) предлагается заместить выпуском муниципальных облигаций со ставкой 6 % и сроком обращения 5 лет. **Эффект** — снижение стоимости обслуживания и удлинение срока долга. **Годовая экономия** — 3,75 млн руб. (250 млн руб.  $\times$  1,5 %).

### 3.3. Внедрение системы мониторинга долговых рисков

Создание автоматизированной системы для ежеквартального мониторинга показателей долговой нагрузки (соотношение долга к доходам, график платежей) позволит осуществлять превентивное управление рисками. **Эффект** — повышение обоснованности управленческих решений и снижение вероятности возникновения просроченной задолженности.

## Оценка совокупного экономического эффекта

Прямой финансовый эффект от предлагаемых мер описан в таблице 2.

Реализация предложений позволит не только достичь прямой экономии бюджетных средств в размере 9,75 млн руб. **ежегодно**, но и окажет положительное структурное воздействие: снизит средневзвешенную процентную ставку, по-

Таблица 2. Расчет годового экономического эффекта

Мероприятие	Сумма, млн руб.	Годовая экономия, млн руб.
Реструктуризация коммерческой задолженности	300	6,00
Эмиссия муниципальных облигаций	250	3,75
<b>Итого ежегодная экономия:</b>	<b>550</b>	<b>9,75</b>

может оптимизировать график платежей и повысит прозрачность долговой политики. Высвобождаемые средства могут быть направлены на финансирование приоритетных проектов в сфере ЖКХ или образования.

### Заключение

Исследование подтвердило, что эффективное управление муниципальным долгом служит важным резервом повышения финансовой устойчивости местных бюджетов. Анализ состояния долгового портфеля муниципального округа «Западный» показал наличие рисков, связанных с ростом стоимости обслуживания и увеличением долговой нагрузки. Цель работы достигнута путем разработки конкретных мер оптимизации.

#### Основные рекомендации для органов местного самоуправления:

1. Активно применять инструменты реструктуризации и замещения существующих обязательств.
2. Рассматривать эмиссию муниципальных ценных бумаг как альтернативу банковским кредитам.
3. Внедрить систему регулярного мониторинга и стресс-тестирования долговых показателей.

Внедрение данных мер позволит не только получить значительный экономический эффект, но и повысит качество управления публичными финансами, создавая условия для устойчивого социально-экономического развития муниципалитета.

#### Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации. — М.: Проспект, 2023. — 704 с.
2. Мысляева, И. Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник / И. Н. Мысляева. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 393 с. — Текст: непосредственный.
3. Родионова, В. М. Финансовый контроль : учебник для вузов / В. М. Родионова, В. И. Шлейников. — Москва : ФБК-Пресс, 2002. — 320 с.
4. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / под ред. В. К. Сенчагова. — М.: БИНОМ, 2020. — 818 с. — Текст: непосредственный.

## Управление человеческими ресурсами организации на основе современных систем искусственного интеллекта: возможности и риски

Прунов Константин Вячеславович, аспирант  
Московский инновационный университет

В статье автор исследует применение искусственного интеллекта в HR-процессах современной российской организации, анализирует риски и типичные ошибки, с которыми сталкивается рекрутер, применяя ИИ в повседневной работе, рассматривает пути их преодоления.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, автоматизация HR-процессов, управление персоналом, подбор персонала, HR-бот, рекрутинг, вакансия, резюме, собеседование.

Искусственный интеллект (ИИ) является одним из важнейших технологических прорывов последнего столетия. Каждая современная успешная организация, заинтересованная в своем развитии, стремится внедрить цифровые решения, которые оказали бы положительное влияние на ее эффективность, конкурентоспособность и привели к сокращению затрат. В первую очередь это

относится системе управления персоналом, т. к. люди — главная ценность и ресурс любой компании.

На сегодняшний день такой подход предполагает широкое применение ИИ в самых разных HR-процессах: от генерации описания вакансий, подбора релевантных резюме, помощи в проведении опросов и их графическом отображении, до автоматизации процесса адаптации, на

которые рекрутер тратит большую часть своего рабочего времени.

Однако несмотря на то, что искусственный интеллект сегодня — это инструмент, без которого невозможно успешно конкурировать на рынке труда, а также ресурс, способный значительно упростить работу HR-отдела, использование ИИ сопряжено с рисками и ограничениями, которые многие компании пока недооценивают.

Рассмотрим основные направления, где были выявлены ошибки, а также проанализируем риски, наиболее часто встречающиеся при работе с ИИ в 2025 году.

**Инновации ради инноваций.** Компании внедряют ИИ решения, вкладывают ресурсы без учета специфики своей отрасли, не понимая, в каких процессах внедрение ИИ целеобразно и принесет бизнесу наибольший эффект.

**Завышенные ожидания.** Доля реально успешно реализованных решений при внедрении ИИ невелика — более 80 % проектов терпят неудачу [1]. Главная причина — отсутствие готовности бизнеса и сотрудников к изменениям. Сюда можно отнести неподготовленные, перегруженные процессы, неполные, устаревшие данные для обучения алгоритмов, слабое вовлечение сотрудников, отсутствие нужных компетенций у персонала.

Кроме того, искусственный интеллект не обладает «настоящей» интуицией и эмоциональным интеллектом, полностью опирается на данные, на которых обучена та или иная модель. На текущий момент своего развития ИИ не способен распознать нюансы, которые часто определяют релевантность кандидата для конкретной вакансии. Он не считывает невербальные сигналы — тон голоса, энергетику, эмоциональный настрой, глубинную мотивацию, а значит, не способен правильно интерпретировать ее или предсказать, насколько гармонично новый сотрудник впишется в коллектив, освоит корпоративную культуру, как это сделал бы опытный рекрутер [2].

При анализе резюме часто наблюдается похожая ситуация: ИИ верит всему, что написано в документе. Наличие орфографических и пунктуационных ошибок, опечаток, неструктурированное оформление резюме, некорректно выбранная фотография — для HR-специалиста это «тревожный сигнал», который чаще всего заставляет отказаться от назначения собеседования с данным кандидатом, но ИИ скорее всего порекомендует его к рассмотрению, ведь для него фраза, написанная с десятью ошибками, но содержащая нужные ключевые слова, будет также ценна, как и грамотно написанная.

Стоит помнить, что ИИ — идеальный «сортировщик», но плохой «оценщик». Его роль — быстро отсеять заявки, которые точно не подходят по формальным критериям. В связи с этим, для качественной оценки резюме, одного запроса недостаточно. Необходимо провести серию уточняющих вопросов, с целью учесть максимальное количество факторов.

**Алгоритмическая предвзятость.** Неправильная настройка или некачественные данные ведут к неверным выводам и рекомендациям. Если ИИ обучался на данных,

где уже были ошибки и стереотипы, система начнет воспроизводить их снова, поэтому полученная выборка может не содержать резюме соискательниц женского пола, людей определённого возраста или кандидатов без диплома определенных учебных заведений.

**Отсутствие компетенций.** AI-грамотность — это способность понимать, использовать, контролировать и критически осмысливать информацию, сгенерированную искусственным интеллектом. По мнению первого заместителя председателя правления Сбера Александра Ведяхина, AI-грамотность — одна из основных компетенций современного руководителя, так как без понимания возможностей и ограничений ИИ невозможно ставить корректные задачи и принимать обоснованные решения [3].

Однако многие компании не готовы тратить средства на обучение HR-специалистов работе с ИИ-инструментами и повышать уровень AI-грамотности рекрутеров. Как результат, сотрудники не умеют правильно составлять запросы, интерпретировать ответы и вовремя замечать странные в решениях алгоритмов. Ключевой навык при работе с ИИ: умение формулировать запросы, то есть поставить задачу так, чтобы искусственный интеллект понял, что именно от него требуется. Большинство людей общается с ИИ как с поисковиком: задают общий вопрос. Для качественной работы HR-специалист должен уметь разбивать сложную задачу на простые шаги, повышать точность запроса, а также быть готовым к тому, что редко когда первый же запрос дает идеальный результат. Эффективное взаимодействие — это процесс уточнений, живой диалог для получения исчерпывающего результата.

**Избыточное доверие к ИИ.** Некоторые пользователи неоправданно легко полагаются на «экспертное» мнение ИИ, а не на свое собственное. Отдельного внимания заслуживает непрозрачность логики работы ИИ. Для многих алгоритмов сохраняется проблема «черного ящика» — они дают результат, но объяснить, как они пришли к этому выводу, не может даже команда разработчиков. Следует избегать и вовремя отслеживать ситуации, когда критически важные решения принимаются только на слепом доверии к алгоритму.

**Фruстрация кандидатов.** Согласно опросу SuperJob, в 2025 году каждый девятый рекрутер использует ИИ, а у каждого пятого есть чат-боты [4]. Роботизированное общение умножает стрессовую ситуацию у кандидата и вызывает недоверие к компании. Замечено, что чем более квалифицированы кадры — тем больше отказов от собеседования поступает со стороны соискателей, если в качестве первичного знакомства с компаний выступает чат-бот. Обратная ситуация наблюдается у кандидатов на рабочие специальности с ежедневной оплатой и низкими требованиями к компании.

Осознание этой разницы должно кардинально изменить подход к подбору для разных категорий сотрудников, как и выбор соответствующих «умных» инструментов для взаимодействия.

**Идеальная маскировка.** Составляя резюме, кандидаты стали часто прибегать к использованию нейросетевых

«карьерных консультантов», которые быстро создают оптимальное резюме, пишут сопроводительное письмо под каждую вакансию и даже автоматизируют отклики. Для подобных «идеальных» резюме стажировка кандидата превращается в реальный опыт работы, увеличивается стаж, появляются несуществующие курсы и дипломы. Однако документ проходит через фильтры алгоритмов, не вызывая подозрение ИИ, и попадает работодателю.

Также на первый план выходит проблема выполнения тестовых заданий кандидатом с помощью ИИ, что в совокупности приводит к дополнительным этапам собеседования и усложняет процесс принятия решений. В этом случае не стоит пытаться полностью «победить» или запретить использовании ИИ. Современный рекрутер должен перестроить процесс так, чтобы оценивать не просто результат, а мышление, подход, коммуникативные навыки и умение кандидата использовать передовые технологии.

*Молодые специалисты остаются без работы.* ИИ выполняет рутинные задачи (в разных компаниях рекрутеры тратят от 60 % до 80 % своего времени на первичный просмотр резюме, составление описания вакансий, выбор ключевых слов для поиска кандидатов, переписку с кандидатом), но на выполнении подобных операций учатся молодые специалисты, отрабатывая навыки, понимание процессов и делая свои первые шаги в профессию. В 2024 году спрос на специалистов начального уровня сократился в среднем на 20 % именно в тех сферах, где ИИ быстрее всего забрал простые задачи, и продолжает падать [5], что в ближайшем будущем серьезно нарушит механизм выращивания специалистов, так как пройти путь от ученика до профессионала становится невозможным.

*Универсальный кандидат.* Современные компании все чаще ищут универсальных кандидатов: людей, которые организуют подбор, презентуют отчеты, разберутся в бизнес-процессах и бюджете отдела, проведут одновременно обучение и адаптацию новых сотрудников. Сегодняшние вакансии описывают гибридных специалистов, способных не только генерировать идеи, но и тут же реализовывать их, без долгих обсуждений и многоуровневых проектных команд. Это заставляет человека все чаще обращаться за готовыми решениями к ИИ, снижает его критическое и творческое мышление, ведет к профессиональному выгоранию.

*Правовое регулирование.* Законодательство в области использования искусственного интеллекта находится в стадии формирования. В России это Федеральный закон «О персональных данных» (152-ФЗ): регулирует сбор, хранение и обработку персональной информации, включая использование ИИ, и Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (149-ФЗ): регулирует использование информационных технологий, включая ИИ, и обязывает обеспечивать безопасность информации. В будущем ожидается появление более специфического законодательства, регулирующего применение ИИ в различных сферах, включая HR. Современным компаниям стоит быть готовыми адаптировать свои системы к новым требованиям.

*Парадокс эффективности.* Ситуация, когда рекрутер тратит больше времени на задачу, используя ИИ, чем если бы он работал самостоятельно — не редкость, особенно на этапе внедрения технологии. Это связано с излишним недоверием и повторными проверками кандидатов, которых отсекал алгоритм, сложностями с формулированием запросов, низкой адаптивностью рекрутера к изменениям.

*Галлюцинации и пограничные случаи.* ИИ способен генерировать правдоподобную, но вымыщенную информацию о кандидатах (несуществующий опыт, навыки). Чтобы этого избежать — стоит намеренно загружать в систему заведомо сложные или нестандартные резюме, чтобы проверить, как ИИ справляется с исключениями, а не только с типичными случаями. Это помогает выявить скрытую предвзятость и склонность к галлюцинациям.

*Безопасность данных.* В 2025 году ИИ стал основным каналом утечки данных, обогнав традиционные риски [6]. Это происходит из-за того, что сотрудники копируют конфиденциальную информацию в публичные ИИ-чаты, используют личные, а не корпоративные аккаунты (67 % активности), загружают в ИИ-инструменты файлы, которые содержат персональные данные или платёжные реквизиты.

Традиционные меры защиты информации не справляются с новыми каналами утечки, доминирующими в современных рабочих процессах, поэтому безопасность работы с ИИ необходимо рассматривать как отдельную приоритетную категорию, которая требует пересмотра и расширения мер по кибербезопасности и «цифровой гигиене».

## Вывод

Искусственный интеллект открывает значительные возможности для HR-специалистов: автоматизация процессов подбора, расширение аналитики, улучшение качества решений. Однако человеческое участие и контроль при любом использовании ИИ остается обязательным. Не стоит позволять ИИ решать за человека. Алгоритм может помогать, но не имеет права ставить окончательную точку (исследование Юнион и «Зарплата.ру» показало, что 75 % соискателей готовы пройти интервью с ИИ, но почти все добавляют одно «но»: финальное решение должно оставаться за человеком [7]). Поэтому технологии нужно использовать с пониманием их возможностей и с проверкой данных на входе и результата на выходе. Постепенное внедрение, обучение команды и осознанный подход — залог успеха компаний.

Безусловно ИИ ускоряет поиск и упрощает многие этапы, но именно человек придаёт ему смысл: использует опыт, учитывает контекст и замечает то, что пока недоступно алгоритмам. Современный рекрутер — это специалист, который умело сочетает возможности технологий с человеческим подходом, создавая качественный, персонализированный и комфортный процесс подбора для всех сторон. Именно это станет главным конкурентным преимуществом HR-отделов нового поколения.

## Литература:

1. Искусственный интеллект (мировой рынок). [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный\\_интеллект\\_\(мировой\\_рынок\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_(мировой_рынок)) Дата обращения [20.11.2025].
2. ИИ в рекрутинге: как нейросети меняют подбор персонала. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-nejroseti-menyaют-podbor-personala/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F&internal\\_source=copyPaste/](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-nejroseti-menyaют-podbor-personala/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F&internal_source=copyPaste/) Дата обращения [18.11.2025].
3. В Сбере назвали ключевые компетенции современного руководителя. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.gazeta.ru/business/news/2025/10/28/27051560.shtml/](https://www.gazeta.ru/business/news/2025/10/28/27051560.shtml) Дата обращения [28.10.2025].
4. Нейросети в подборе персонала уже применяет каждый девятый рекрутер. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.superjob.ru/pro/6125/> Дата обращения [22.11.2025].
5. Молодым здесь не место: как ИИ углубляет разрыв между сотрудниками. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.ru/mneniya/542058-molodym-zdes-ne-mesto-kak-ii-uglublaet-razryv-mezdu-sotrudnikami/> Дата обращения [20.11.2025].
6. ИИ стал главным каналом утечки данных в компаниях в 2025 году. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.ixbt.com/news/2025/10/08/ii-stal-glavnym-kanalom-utechki-danniyh-v-kompanijah-v-2025-godu.html/](https://www.ixbt.com/news/2025/10/08/ii-stal-glavnym-kanalom-utechki-danniyh-v-kompanijah-v-2025-godu.html) Дата обращения [23.11.2025].
7. Подавляющее большинство россиян готовы к собеседованию с ИИ при трудоустройстве. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/05/27/25878212.shtml?utm\\_auth=false/](https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/05/27/25878212.shtml?utm_auth=false/) Дата обращения [23.11.2025].

## Комплексная программа оптимизация затрат и развития новых услуг

Синицын Дмитрий Алексеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Гравс Елена Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент

Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова (г. Новороссийск)

*В статье представлена комплексная программа трансформации транспортной компании, направленная на оптимизацию затрат, повышение эффективности операционной деятельности и развитие новых услуг. Рассматриваются пять стратегических направлений, включающих оптимизацию затрат на персонал, снижение расхода топлива, повышение доходности базы отдыха, внедрение цифровой платформы управления активами и развитие логистических услуг на базе портовой инфраструктуры. Описанные меры предусматривают внедрение современных технологий мониторинга и цифровизации, совершенствование организационных процессов и расширение спектра предоставляемых услуг. Реализация предложенных инициатив позволит сформировать устойчивый экономический эффект, повысить рентабельность деятельности и укрепить конкурентные позиции компании на рынке транспортных и логистических услуг.*

**Ключевые слова:** оптимизация затрат, повышение эффективности, цифровизация, система мониторинга, управление активами, предиктивная аналитика, логистический хаб, контейнерные перевозки, развитие услуг, рентабельность, транспортная компания.

## Comprehensive program for cost optimization and development of new services

*The article presents a comprehensive transformation program for a transport company aimed at optimizing costs, improving operational efficiency and developing new services. Five strategic directions are being considered, including optimizing personnel costs, reducing fuel consumption, increasing the profitability of the recreation center, introducing a digital asset management platform and developing logistics services based on the port infrastructure. The described measures include the introduction of modern monitoring and digitalization technologies, the improvement of organizational processes and the expansion of the range of services provided. The implementation of the proposed initiatives will create a sustainable economic effect, increase profitability and strengthen the company's competitive position in the market of transport and logistics services.*

**Keyword:** cost optimization, efficiency improvement, digitalization, monitoring system, asset management, predictive analytics, logistics hub, container transportation, service development, profitability, transport company.

**С**овременные условия ведения бизнеса требуют от предприятий не только стабильного функциониро-

вания, но и постоянного поиска новых возможностей для повышения эффективности, снижения затрат и укреп-

ления конкурентоспособности. В этих условиях особое значение приобретает реализация комплексных программ развития, направленных на оптимизацию внутренних процессов, внедрение цифровых технологий и расширение спектра услуг.

Представленная программа трансформации предприятия включает пять стратегических направлений, каждое из которых направлено на формирование устойчивого экономического эффекта и обеспечение долгосрочной рентабельности основной деятельности. В основе предложенных инициатив лежит подход, ориентированный на повышение производительности, рациональное использование ресурсов и создание новых источников дохода [3].

Первое направление — оптимизация затрат на персонал.

Ключевым предложением является внедрение системы кросс-функционального обучения сотрудников, которая позволит сформировать многопрофильные команды специалистов. Данный подход обеспечит сокращение количества вакансий за счет перераспределения функциональных обязанностей между существующими сотрудниками без снижения объемов выполняемых работ. Реализация этой системы потребует разработки программ профессиональной переподготовки по смежным специальностям и создания механизма горизонтального ротации кадров.

Одновременно планируется внедрение системы ключевых показателей эффективности для премирования сотрудников. Новая система мотивации будет напрямую увязана с достижением целевых показателей экономии ресурсов и выполнением плановых производственных заданий. Это создаст прямую финансовую заинтересованность персонала в рациональном использовании топливно-энергетических ресурсов, материалов и оборудования.

Экономический эффект будет обеспечен за счет оптимизации штатного расписания и повышения производительности труда без сокращения фактически работающих сотрудников. Достигаемый результат имеет устойчивый характер и создаст долгосрочные предпосылки для повышения рентабельности основной деятельности предприятия.

Второе направление — снижение затрат на топливо.

Ключевым элементом предлагаемых изменений является внедрение современной системы мониторинга расхода топлива в реальном времени, которая будет основана на установке специализированных датчиков и телематического оборудования на судах предприятия. Эта система позволит осуществлять постоянный контроль за фактическим потреблением горюче-смазочных материалов, анализировать эффективность маршрутов движения судов, оптимизировать скоростные режимы и выявлять операции, приводящие к перерасходу топлива. Получаемые данные будут интегрированы в общую систему управления предприятием для оперативного принятия решений.

Параллельно будет проведена работа по оптимизации графиков ремонтов и эксплуатации флота, предусматривающая внедрение системы прогнозирования технического состояния судов. Это позволит сократить продолжительность плановых ремонтов, уменьшить количество внеплановых простоев и повысить общую эффективность использования флота. Особое внимание будет уделено совершенствованию системы планирования рейсов с учетом метеорологических условий, характеристик грузов и оптимальных маршрутов движения.

Достигаемый эффект будет обеспечен за счет внедрения современных технологий контроля и управления, оптимизации операционных процессов и повышения дисциплины использования топливных ресурсов. Экономический результат от данных мер имеет устойчивый характер и будет возрастать по мере полномасштабного внедрения системы мониторинга и совершенствования процессов эксплуатации флота.

Третье направление — повышение доходности базы отдыха. Сложившаяся ситуация требует реализации комплекса мер, направленных на трансформацию базы отдыха в полноценный profit-центр предприятия.

Основным инструментом повышения загрузки до целевых 70 % станет проведение специализированной маркетинговой кампании, ориентированной на расширение клиентской базы и увеличение продолжительности сезона активного использования объекта. Кампания будет включать репозиционирование базы на рынке, разработку целевых предложений для различных сегментов потребителей и активное продвижение через цифровые каналы коммуникации. Особое внимание будет уделено привлечению корпоративных клиентов и организаций через разработку специализированных пакетных предложений.

Существенный эффект ожидается от расширения перечня предоставляемых услуг за счет включения в него конференц-обслуживания и организации мероприятий. Это потребует адаптации существующей инфраструктуры для проведения деловых встреч, семинаров и конференций, а также создания специализированного подразделения, отвечающего за организацию корпоративных и частных мероприятий. Развитие данного направления позволит диверсифицировать источники дохода и обеспечить более равномерную загрузку базы в течение всего года.

Достигаемый экономический эффект будет обеспечен за счет более полного использования существующей инфраструктуры, монетизации ранее не задействованных активов и создания новых устойчивых источников дохода. Дальнейшее развитие базы отдыха как многофункционального комплекса создаст предпосылки для полного выхода на безубыточность и последующего получения прибыли.

Четвёртое направление — внедрение цифровой платформы управления активами. В рамках технологической модернизации предприятия предлагается реализация комплексного проекта по внедрению цифровой плат-

формы управления активами на основе технологий Интернета вещей (IoT) и искусственного интеллекта (AI). Данная инициатива направлена на создание единой информационной системы, обеспечивающей сквозной контроль за состоянием основных фондов и оптимизацию процессов технического обслуживания и ремонтов. Платформа будет интегрировать данные с датчиков мониторинга оборудования, системы GPS-трекинга и информацию о проведенных технических обслуживаниях, формируя целостную цифровую модель каждого актива предприятия.

Ключевой функциональностью внедряемой системы станет прогнозная аналитика износа оборудования, основанная на алгоритмах машинного обучения. Искусственный интеллект будет анализировать исторические данные о работе оборудования, текущие параметры эксплуатации и внешние факторы, позволяя с высокой точностью прогнозировать остаточный ресурс основных фондов и оптимальные сроки проведения технического обслуживания. Это обеспечит переход от планово-предупредительной системы ремонтов к системе, основанной на фактическом состоянии оборудования, что принципиально изменит подход к управлению жизненным циклом активов.

Внедрение платформы позволит автоматизировать процессы планирования и управления ремонтами через создание цифровых двойников оборудования и внедрение системы предиктивного мониторинга. Это даст возможность формировать оптимальные графики ремонтов с учетом реальной загрузки оборудования, наличия необходимых запчастей и производственной необходимости, минимизируя простоя технологического оборудования. Интеграция с системами управления предприятием обеспечит сквозную координацию между производственными, ремонтными и логистическими подразделениями.

Достигаемая экономия будет формироваться за счет сокращения внеплановых простоев оборудования, оптимизации расходов на запасные части и материалы, повышения эффективности использования ремонтного персонала и увеличения межремонтных периодов эксплуатации оборудования. Долгосрочный эффект от внедрения системы проявится в увеличении общего срока службы основных фондов и снижении капитальных затрат на их обновление.

Пятое направление — развитие новых услуг в области контейнерных перевозок и логистики. В качестве стратегического ответа на вызовы рынка предлагается создание многофункционального логистического хаба на базе порта Тамань, который позволит не только стабилизировать существующие объемы перевозок, но и создать

принципиально новые источники доходов. Реализация данного проекта предполагает комплексное развитие складской и таможенной инфраструктуры, что обеспечит клиентам возможность получения полного спектра логистических услуг в одном месте.

Формирование логистического хаба будет включать организацию современных складских мощностей с системой управления складскими запасами в реальном времени, оснащенных многоуровневой системой стеллажного хранения и специализированными зонами для обработки различных категорий грузов. Создание таможенно-логистического центра позволит предложить клиентам услуги по ускоренному таможенному оформлению грузов с применением технологии предварительного информирования и электронного декларирования. Интеграция этих услуг в единый технологический процесс обеспечит синергетический эффект за счет сокращения времени обработки грузов и снижения транзакционных издержек.

Внедрение новых услуг складирования и таможенного оформления создаст дополнительные конкурентные преимущества предприятия на рынке логистических услуг, позволяя перейти от портовых услуг к комплексному логистическому сопровождению грузов. Это особенно актуально в условиях роста транзитных перевозок и повышения требований клиентов к скорости и качеству логистических услуг. Развитие данного направления будет способствовать увеличению доли добавленной стоимости в структуре доходов предприятия [2].

Долгосрочный экономический эффект от создания логистического хаба будет выражаться в формировании стабильного потока доходов от новых услуг, повышении устойчивости бизнес-модели предприятия к колебаниям рынка и укреплении конкурентных позиций в регионе.

Реализация предложенной программы позволит предприятию перейти на качественно новый уровень развития, обеспечив устойчивое снижение затрат, повышение эффективности использования основных фондов и формирование новых направлений доходности. Системное внедрение современных технологий, оптимизация организационных процессов и диверсификация услуг создадут фундамент для долгосрочной стабильности и конкурентных преимуществ на рынке.

Комплексный характер предлагаемых мер и их взаимная интеграция обеспечат многократный эффект, усиливая влияние каждого направления на итоговый результат. В итоге предприятие сможет не только повысить текущие показатели экономической деятельности, но и сформировать стратегический запас прочности, необходимый для успешного развития в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

#### Литература:

- Ботнарюк М. В., Грасс Е. Ю. Экономика отрасли (транспорт): Учебное пособие. — Новороссийск: ФГОУ ВПО МГА им. Адмирала Ф. Ф. Ушакова, 2010. — 146 с.

2. Браславский М. И. Экономия топлива на речном флоте / М. И. Браславский, В. М. Селиверстов. М.: Транспорт, 1983. 231 с.
3. Грасс, Е. Ю. Методы и способы сокращения затрат на предприятиях морского транспорта / Е. Ю. Грасс, М. Л. Федорова // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф. Ф. Ушакова. — 2021. — № 2(35). — С. 52–57.
4. Грасс Е. Ю. Учет и анализ хозяйственной деятельности предприятия -Новороссийск: РИО МГА им. адм. Ф. Ф. Ушакова, 2012. -160 с.
5. Мочалин С. М. Описание подходов к реализации концепции JIT, JIS при транспортировке в цепях поставок. Совершенствование организации дорожного движения и перевозок пассажиров и грузов.
6. Савельев. О проблемах внедрения ERP-систем в России// Экономическая наука современной России. — 2021. — 105 с.

## Цифровая трансформация нефтегазового комплекса

Филатьева Виктория Андреевна, студент магистратуры;

Южиков Иван Андреевич, студент магистратуры

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

*В статье рассматриваются современные тенденции в области цифровой трансформации, опираясь на последние данные и исследования, на примере конкретных проектов и инициатив в нефтегазовой отрасли.*

**Ключевые слова:** нефтегазовый комплекс, цифровые технологии, цифровая трансформация.

На сегодняшний день процесс внедрения цифровых технологий в нефтегазовый сектор становится неотъемлемой частью повышения эффективности, снижения издержек, улучшения безопасности и экологичности производства. Однако несмотря на многочисленные исследования и разработки в этой области, существует ряд нерешённых проблем. Эти противоречия и нерешённые вопросы требуют детального анализа и разработки путей их решения, что обуславливает актуальность темы.

### Состояние цифровой трансформации в нефтегазовой отрасли

Исследование Юрак В. В., Полянской И. Г. и Малышева А. Н. предоставляет глубокий анализ текущего состояния цифровизации в этой сфере. Авторы отмечают, что многие предприятия сталкиваются с серьезными препятствиями на пути к полной цифровизации, включая недостаток квалифицированных кадров и устаревшие технологии. Их работа подчеркивает необходимость системного подхода к внедрению цифровых решений для повышения эффективности и конкурентоспособности [8].

Сулоева С. Б. и Мартынатов В. С. в статье рассматривают уникальные аспекты внедрения цифровых технологий в данной отрасли. Они выделяют ключевые факторы, способствующие успешной трансформации, такие как поддержка руководства и готовность персонала к изменениям. Авторы также обсуждают вызовы, с которыми сталкиваются компании при внедрении новых технологий, включая необходимость пересмотра существующих бизнес-процессов [5].

Работа А. А. Кондратьева сосредоточена на анализе текущих процессов цифровизации в нефтегазовой сфере.

Автор рассматривает использование таких технологий, как искусственный интеллект, Интернет вещей и большие данные, которые активно применяются для повышения производительности и снижения затрат. В то же время исследование акцентирует внимание на вызовах, с которыми сталкиваются компании, включая высокие затраты на внедрение и сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Примеры успешных проектов, представленные в статье, демонстрируют значительные улучшения, которые могут быть достигнуты благодаря цифровизации [1].

Куклина Е. А. в своей статье подчеркивает важность разработки четкой стратегии цифровизации для компаний в условиях современных экономических реалий. Автор указывает на то, что успешная интеграция цифровых технологий требует не только технических решений, но и изменений в организационной культуре и подходах к управлению. Куклина акцентирует внимание на необходимости адаптации бизнес-моделей к новым условиям, что позволяет компаниям не только выживать, но и процветать в условиях жесткой конкуренции [2].

### Основные проблемы и барьеры при внедрении цифровых технологий в нефтегазовом комплексе

Санкова Л. В., исследуя проблемы и перспективы цифровой трансформации нефтегазового комплекса на современном этапе, подчеркивает необходимость комплексного подхода к решению проблем. Работа акцентирует внимание на том, что без должной подготовки кадров невозможно добиться успеха в процессе цифровизации [4].

З. А. Пичугин и А. Г. Салимьянова в своей статье делают акцент на ключевых проблемах, препятствующих

инновационному развитию нефтегазовой отрасли. Авторы отмечают, что вызовы современности требуют внедрения прорывных технологий, однако процесс тормозят как внутренние, так и внешние факторы. В их работе подчёркивается необходимость активного взаимодействия научных учреждений с промышленностью, а также разработки комплексных стратегий, которые учитывали бы геополитическую и экономическую нестабильность. Исследование выделяется практическими рекомендациями по улучшению инновационного потенциала отрасли, что делает его ценным для разработки долгосрочных планов развития [3].

Флаксман А. С. и Любимова Н. Г. в работе выделяют ключевые тренды, которые могут изменить рынок в ближайшие годы. Они подчеркивают важность внедрения инновационных технологий, таких как Интернет вещей (IoT) и большие данные, которые способны существенно повысить уровень автоматизации и улучшить принятие решений на всех уровнях управления [6].

### **Роль цифровых технологий в повышении эффективности и устойчивости нефтегазового производства**

А. Г. Хыдырова и А. Шыхгульева в своём исследовании уделяют внимание влиянию цифровой трансформации на

экономику нефтегазового комплекса. Они рассматривают как положительные эффекты — оптимизацию расходов, повышение производительности и улучшение экологических показателей, так и проблемы, такие как ограниченные ресурсы и нехватка квалифицированных кадров. Исследование подчёркивает необходимость долгосрочной адаптации отрасли к условиям цифровой трансформации, чтобы сохранить её устойчивость в будущем. Важным аспектом их работы является акцент на возможностях, которые открывает цифровизация, особенно в контексте глобальной конкурентной среды [7].

Абдулхамид Муса в статье рассматривает влияние искусственного интеллекта (ИИ) на нефтегазовую отрасль. Автор подчеркивает потенциал ИИ для повышения эффективности операций, безопасности и снижения затрат за счёт автоматизации процессов [9].

Результаты исследования показали, что внедрение передовых технологий в нефтегазовую отрасль способствует значительному снижению затрат, повышению безопасности и улучшению производительности.

В целом, цифровая трансформация нефтегазового сектора России открывает большие возможности для повышения его устойчивости, улучшения экологических показателей и увеличения прибыли. Внедрение цифровых технологий станет важным фактором в конкурентоспособности отечественных компаний на мировом рынке.

### **Литература:**

1. Кондратьев, А. А. Цифровая трансформация в нефтегазовой сфере // Вестник науки. — 2023. — № 11 (68). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-neftegazovoy-sfere> (дата обращения: 23.11.2025).
2. Куклина, Е. А. Стратегия цифровой трансформации как инструмент реализации бизнес-стратегии компании нефтегазового сектора современной России // Управленческое консультирование. — 2021. — № 6 (150). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-tsifrovoy-transformatsii-kak-instrument-realizatsii-biznes-strategii-kompanii-neftegazovogo-sektora-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 23.11.2025).
3. Пичугин, З. А., Салимьянова, А. Г. Проблемы инновационного развития нефтегазовой отрасли в условиях современных вызовов // Известия СПбГЭУ. — 2024. — № 1 (145). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-innovatsionnogo-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-usloviyah-sovremennyh-vyzovov> (дата обращения: 23.11.2025).
4. Санкова, Л. В. Нефтегазовый комплекс на современном этапе: проблемы и перспективы цифровой трансформации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. — 2021. — № 1 (29). — С. 97–109.
5. Сулоева, С. Б., Мартынатов, В. С. Особенности цифровой трансформации предприятий нефтегазового комплекса // Организатор производства. — 2019. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovoy-transformatsii-predpriyatiy-neftegazovogo-kompleksa> (дата обращения: 23.11.2025).
6. Флаксман, А. С., Любимова, Н. Г. Перспективы и направления цифровой трансформации российских нефтегазовых компаний // Вестник ГУУ. — 2023. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-i-napravleniya-tsifrovoy-transformatsii-rossijskih-neftegazovyh-kompaniy> (дата обращения: 23.11.2025).
7. Хыдырова, А. Г., Шыхгульева, А. Влияние цифровой трансформации на экономику нефтегазового комплекса: возможности, вызовы и перспективы адаптации // Ceteris Paribus. — 2023. — № 10. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-transformatsii-na-ekonomiku-neftegazovogo-kompleksa-vozmozhnosti-vyzovy-i-perspektivy-adaptatsii> (дата обращения: 23.11.2025).
8. Юрак, В. В., Полянская, И. Г., Малышев, А. Н. Оценка уровня цифровизации и цифровой трансформации нефтегазовой отрасли Российской Федерации // Горная наука и технологии (Россия). — 2023. — Т. 8, № 1. — С. 87–110. — DOI: <https://doi.org/10.17073/2500-0632-2022-08-16>.
9. Musa, A. Revolutionizing Oil and Gas Industries with Artificial Intelligence Technology // International Journal of Computer Sciences and Engineering. — 2023. — Vol. 11, No. 5. — P. 20–30.

## Предложения по формированию стратегии управления системой образования Кировской области

Холкина Екатерина Витальевна, студент  
Вятский государственный гуманитарный университет (г. Киров)

Научный руководитель: Бармина Елена Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент  
Вятский государственный университет (г. Киров)

В настоящее время система образования каждого субъекта Российской Федерации проходит поэтапную модернизацию, продолжая свое совершенствование. Неравномерное развитие регионов России требует комплексного подхода к проблеме управления системой образования, ее реформированию с учетом территориальных особенностей. Стратегия социально-экономического развития Кировской области разработана в 2024 году. Новые масштабные задачи по формированию и реализации стратегических планов до 2035 года требуют новых идей, предложений по эффективности перспектив в области образования, а также по устранению рисков и проблем, существующих на данный момент в системе образования Кировской области. Целью данной статьи является анализ направлений развития и определение перспектив в области образования, прописанных в Стратегии социально-экономического развития Кировской области.

Задачи:

1. Проанализировать Стратегию социально-экономического развития Кировской области и решения в области образования, принятые в соответствии с разработанной стратегией.
2. Сформулировать предложения по достижению результатов в системе образования региона.
3. Определить возможные перспективы в системе образования Кировской области.

**Ключевые слова:** система образования, стратегия, предложения, Кировская область, регион.

**Н**а сегодняшний день разработана Стратегия социально-экономического развития Кировской области [1], особое внимание в которой уделяется задаче «Образование».

Рассмотрим результаты, которые планируется достичь в системе образования региона к 2030 и к 2036 годам:

1. Доля выпускников 11-х классов, поступивших в колледжи, техникумы и вузы, расположенные на территории Кировской области, должна составить 64 % к 2030 году и 76 % к 2036 году.

Таблица 1. Доля выпускников 11 класса, поступивших в 00 на территории региона

	2023	2024	2025
%	52,6 %	43 %	43 %

В 2025 году в Кировской области прием по образовательным программам высшего образования был организован в 8 вузах. Доля одиннадцатиклассников, поступивших в вузы Кировской области, осталась на уровне 2024 года — 43 %. При этом доля уехавших учиться в другие регионы сократилась с 6,5 % до 5,3 %. В вузы региона поступили 6 885 человек, что на 186 больше 2024 года. Анализ приемной кампании [2] показал заметный рост количества поступивших в колледжи на бюджетные места: на 529 человек больше, чем в 2024 году.

2. Удовлетворение населения качеством образования должно увеличиться до 53,3 % к 2030 году, а в 2036 составить 65 %.

Удовлетворение населения качеством образования на 2025 год составляет 47,2 %.

По данным рейтинга качества жизни в регионах России, опубликованного Агентством стратегических инициатив в 2024 году, Кировская область вошла в топ-10 по России в сфере развития школьного и среднего профессионального образования.

Некоторые показатели, по которым оценивалось качество образования:

- оценка успехов на всероссийских олимпиадах школьников — 3,44 балла (средний балл по стране — 1,59);
- оценка качества среднего профессионального образования — 3,16 балла (в среднем по России — 2,79).

В 2025 году наш регион получил высокие баллы за развитие школьного и среднего профессионального образования (топ-10 по России).

3. Доля выпускников 9 и 11 классов, получивших аттестаты с отличием об основном общем и среднем общем образовании, увеличится до 12,5 % к 2030 и до 16,8 % к 2036 году.

Таблица 2. Доля выпускников 9 и 11 классов, получивших аттестаты с отличием

	Кировская область	Средний показатель по стране
9 классы	5,9 %	13 %
11 классы	18,4 %	22,5 %

В 2025 году в Кировской области общее количество участников ГИА-9 составило 14 005 человек, ГИА-11—4 705 человек. В основной период успешно прошли ГИА-9 и получили аттестат об основном общем образовании 13 314 девятиклассников, в том числе 790 аттестатов с отличием; ГИА-11 успешно прошли и получили аттестаты о среднем общем образовании 4 673 выпускника, в том числе 864 аттестата с отличием.

В 2025 году регионам была поставлена задача довести долю выпускников школ, выбравших ЕГЭ по профильной математике и естественно-научным предметам, до 32 %. В 2025 году в Кировской области этот показатель составил 34 %.

4. Доля школьников, охваченных профориентационными мероприятиями, уже к 2030 году должна составить 100 %.

В 2023 году этот показатель достиг 22,9 %.

По данным на 13 ноября 2025 года, доля школьников, охваченных профориентационными мероприятиями [3], составляет 42 % в регионе и 43 % по стране. Планируется, что к концу 2025 года в Кировской области этот показатель достигнет 57 %.

5. Количество выпускников профессиональных учебных заведений, трудоустроившихся в Кировской области, должно увеличиться до 8080 человек к 2030 году и до 9100 человек к 2036 году.

В 2025 году количество выпускников профессиональных учебных заведений, трудоустроившихся в Кировской области, составляет 4627 человек.

6. Доля педагогических работников, получающих заработную плату выше средней по региону, должна увеличиться до 79 % к 2030 году и до 100 % к 2036 году.

В 2025 этот показатель достиг 55 %. По данным на май 2025 года, средняя зарплата школьного педагога в Кировской области — 57,3 тысячи рублей.

7. Доля образовательных организаций Кировской области, соответствующих требованиям санитарно-эпидемиологического, противопожарного законодательства, антитеррористической защищенности объектов», значение которого с 59 % в 2023 году увеличится до 95 % к 2030 году и до 100 % к 2036 году.

По данным 2024 года, этот показатель достиг 88 %.

Таким образом, данные, полученные по результатам проверок на 2025 год, позволяют увидеть, что многие показатели региона ниже федерального уровня и ниже уровня, который обозначен в перспективе до 2030 и до 2036 годов.

Нами был разработан ряд предложений, направленных на достижение результатов (показателей), сформулированных в Стратегии.

1. Для достижения первого показателя необходимо проводить в районах Кировской области мониторинг потребности в кадрах, на основании которого скорректировать специальности или добавить новые направления обучения.

2. Чтобы достигнуть желаемых показателей в направлении удовлетворенности населения качеством образования, необходимо выполнить следующие шаги:

- активное внедрение цифровых технологий (в частности, ИИ) в образовательный процесс;
- стимулирование добровольного сетевого взаимодействия школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами (сетевое партнерство);
- грантовое финансирование программ развития муниципальных общеобразовательных учреждений, включая стимулирование сетевого взаимодействия;
- увеличения количества грантовых проектов; приоритет программ общего и дополнительного образования технической и естественнонаучной направленности;
- ликвидация второй смены в школах;
- увеличение количества технопарков «Кванториум».

3. Для достижения показателей по третьему направлению требуется принять следующие решения:

- развивать систему работы с одаренными и талантливыми детьми (создать научный центр наподобие «Сириуса»);
- разработать проект, направленный на поощрение олимпиадного движения и взаимодействия с вузами;
- провести мониторинг претендентов на аттестат с отличием и на основании полученных данных организовать тренировочные процедуры сдачи экзаменов;
- разработать методические рекомендации (следует формировать единые требования к выставлению отметок и оцениванию учебных достижений по предметам);
- сотрудничать с преподавателями высшей школы (привлечение их для работы со старшими классами, мотивированными на получение высокого результата по определенным предметам).

4. Для успешного выполнения показателей четвертого направления требуется организация профориентационных смен в лагерях с дневным пребыванием детей в каникулы (в течение всего учебного года, а не только в летний период) и создание информационной базы мотивированных абитуриентов для целевого обучения в соответствии с запросами промышленных предприятий региона.

5. Для реализации показателей по пятому направлению рассматриваются следующие пути их достижения:

- создание центров содействия трудоустройству выпускников профессиональных ОО;
- контрактная система подготовки кадров с высшим и средним профессиональным образованием;
- взаимодействие региональных служб занятости с ПОО и работодателями, проведение мониторинга трудоустройства выпускников, обратившихся в центры занятости. Это позволит сформировать банк вакансий, разместить на портале службы занятости все предложения от работодателей по востребованным профессиям.

6. Для достижения показателей по шестому направлению необходимо:

- сформировать единые требования к заработной плате;
- определить новую систему оплаты труда учителей в зависимости от их квалификации;
- изменить (облегчить) процедуры получения квалификационной категории;
- увеличить процент надбавки за квалификационную категорию.

7. Для достижения показателей по последнему направлению требуется организовать проведение антитеррористических учений на постоянной основе среди всех участников образовательного процесса (учителей, родителей и др.).

Также можно рассмотреть следующие рекомендации по совершенствованию стратегии управления системы образования Кировской области:

1. Капитальный ремонт вузов, школ, детских садов, учреждений дополнительного образования.

Предлагается продолжить капитальный ремонт образовательных учреждений разного уровня в сельской и городской местности. В рамках данного предложения рассматривается привлечение волонтеров, активной молодежи к ремонту школ и детских садов в сельской местности, организация акций по проведению ремонта в образовательных учреждениях.

2. Облагораживание территорий образовательных учреждений

В городской и сельской местности предлагается проводить еженедельные акции по уборке территории («субботники»). На территории образовательных учреждений должны быть оформлены участки (может быть разработан проект по облагораживанию территории, а также проведен конкурс среди образовательных организаций, целью которого является создание современной зоны комфорта и досуга на территории образовательного учреждения). Облагораживание территории включает в себя чистоту, наличие скамеек для отдыха, площадки и места для занятия физической культуры, клумбы и др. Перед каждым значимым событием, государственным праздником может быть организовано оформление участка около образовательного учреждения. Итогом данного предложения может стать платформа, сайт, канал в приложении «Max», где будет содержаться отчет о проведенных мероприятиях, фото и др.

3. Организация фотозон.

Оформление фотозоны несет не только развлекательный характер, но и воспитательный. Рассматривается разработка проекта оформления фотозон в образовательных учреждениях. Проект будет посвящен памятным датам. Планируется привлечение всех участников образовательного процесса в вузах, школах, детских садах и учреждениях дополнительного образования в городской и сельской местности. Такое предложение способствует формированию патриотизма, духовно-нравственных ценностей подрастающего поколения.

4. Обеспечение горячим питанием школьников и студентов.

На данный момент обучающиеся 1–4 классов питаются бесплатно. Предлагается расширить список льгот так, чтобы горячим питанием были обеспечены школьники 5–11 классов, студенты СПО и вузов.

5. Льготы преподавателям, учителям.

Одними из льгот, которые могут быть рассмотрены в рамках данного предложения, являются «Пушкинская карта для учителей» (или любая другая система мер, позволяющая посещать культурные мероприятия бесплатно или со льготами). Также может быть предложена организация бесплатных тренингов-выездов для преподавателей и учителей (не только методической направленности, но и культурно-оздоровительной). Например, к культурно-оздоровительным можно отнести бассейн, йогу, просмотр советских фильмов. В рамках таких мероприятий учителя не только смогут отдохнуть, но и обменяться мнениями и идеями.

6. Школьные музеи, музейные уголки.

В каждой образовательной организации существует музей или музейный уголок, но данное предложение предусматривает усовершенствование данного направления. Образовательные организации могут обмениваться опытом с помощью проведения онлайн-форумов, конференций, встреч. Так же предлагается создание сборника методических рекомендаций по созданию школьного музея и оформлению музейных уголков в соответствии с планом воспитательной работы образовательной организации.

7. Поддержка молодых специалистов.

Рассматривается создание бесплатной платформы для молодых педагогов, где будут размещены рекомендации по заполнению отчетной документации, классному руководству, ведению уроков. Уникальность данного предложения состоит в том, чтобы такая платформа была создана отдельно или для каждой образовательной организации и для каждого вида образовательной организации (вузы, СПО и др.). Еще одно направление в рамках этого предложения — система тренингов по успешной адаптации молодых педагогов в образовательной организации. Тренинги будут направлены на устранение причин выгорания, усталости и др.

8. Снижение показателей дефицита мест в учреждениях дополнительного образования.

Предлагается создание дистанционных платформ, сайтов, где будут выложены бесплатные курсы по предметам, по подготовке к экзаменам, а также курсы (видеоуроки), направленные на интересы обучающихся (танцы, вышивание, чтение и др.).

9. Создание клубов по интересам.

Будут созданы среди обучающихся образовательных учреждений клубы по интересам (любителей играть на музыкальных инструментах, любитель читать, играть в настольные игры и проч.). Предлагается не просто организовать встречи, а разработать программу клуба, где обучающиеся смогут обменяться опытом, расширить кругозор, получить новые знания.

Таким образом, разработанный ряд предложений по совершенствованию стратегии управления системы образования Кировской области способствует устранению проблем, существующих на данный момент в системе образования Кировской области. Указанные рекомендации (проекты и программы) должны учесть результаты прогнозов, выполненных для региональной системы образования.

Литература:

1. Стратегия социально-экономического развития Кировской области на период до 2036 года [Электронный доступ]. — URL: <https://clck.ru/3QAjUS> (дата обращения: 01.11.2025).
2. Министерство образования Кировской области [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.kirovreg.ru/power/executive/dep\\_education/about.php](https://www.kirovreg.ru/power/executive/dep_education/about.php) (дата обращения: 01.11.2025).
3. Проект «Билет в будущее» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://1istochnik.ru/news/138422> (дата обращения: 20.06.2024).

## Применение методов искусственного интеллекта в управлении рисками предприятий малого бизнеса

Шаврин Александр Владимирович, студент

Научный руководитель: Бессонова Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент  
Югорский государственный университет (г. Ханты-Мансийск)

Цель работы заключается в исследовании существующих методов применения искусственного интеллекта в процессе управления рисками предприятий малого бизнеса и выработке практических рекомендаций по повышению эффективности их использования. Были рассмотрены ключевые технологии искусственного интеллекта, такие как машинное обучение, нейронные сети и NLP. По итогам работы были предложены меры для повышения эффективности данных мер и устранения выявленных проблем.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, малый бизнес, управление рисками, машинное обучение.

На сегодняшний день малое и среднее предпринимательство (далее МСП) является одним из ключевых элементов экономической системы Российской Федерации. По данным Корпорации МСП, доля данного сектора в ВВП России к концу 2024 года составила 21,7 % [1]. Малый бизнес способствует повышению занятости населения, инновационному развитию и росту конкуренции.

К сожалению, деятельность МСП часто сопряжена с высоким уровнем неопределенности. Учитывая совре-

менные реалии, проявляющиеся в виде санкционной политики против нашей страны и вытекающих из них последствий, проблема эффективного управления рисками малых предприятий имеет особое значение.

Одним из основных источников данной проблемы выступает несоответствие уровня угроз и возможностей их преодоления. Малые предприятия, в отличие от крупных организаций или компаний, не располагают достаточным уровнем финансовых ресурсов, специалистами в области

управления рисками и развитой ИТ-инфраструктурой. Они также имеют большую зависимость от рыночной конъюнктуры, повышенную чувствительность к изменениям условий хозяйствования, недостаточное использование маркетинговых инструментов [2]. Например, пандемия 2020 года наглядно продемонстрировала, как внешние факторы могут привести к закрытию небольших фирм, чьи бизнес-модели оказались недостаточно устойчивыми перед подобными ситуациями. Традиционные методы управления рисками в данных случаях оказываются неэффективны, поэтому возникает потребность в разработке современных, доступных, а, главное, технологических решениях, способных компенсировать имеющиеся ограничения.

В данном контексте технологии искусственного интеллекта (далее ИИ) открывают новые возможности и перспективы для создания адаптивных и экономически эффективных систем принятия решений. В сравнении с классическими методами управления рисками, которые требует существенного вклада человеческих ресурсов и финансовых затрат, ИИ-решения могут функционировать на основе облачных сервисов. Это позволяет снизить

затраты на их внедрение и эксплуатацию. Инструменты, разработанные на основе искусственного интеллекта, способны анализировать большие объемы данных в режиме реального времени, выявлять скрытые закономерности и предсказывать потенциальные риски задолго до их возникновения.

Среди методов искусственного интеллекта в управлении рисками различают:

- машинное обучение;
- искусственные нейронные сети (ИНС) и глубокое обучение;
- обработка естественного языка (NLP).

Предиктивные модели, основанные на машинном обучении, способны анализировать как внутренние данные организации, так и внешние источники. Например, алгоритмы прогнозной аналитики могут с высокой точностью спрогнозировать нехватку финансовых средств или резкие изменения покупательского спроса, позволяя предпринимателям заранее вносить изменения в стратегию закупок и ценообразования. В таблице 1 подробно рассмотрены методы машинного обучения.

Таблица 1. Методы машинного обучения в управлении рисками малого бизнеса

Метод машинного обучения	Влияние на управление рисками малого бизнеса
Кредитный скрингинг и оценка кредитного риска	Позволяет автоматически оценивать надежность клиентов и партнеров, минимизируя риски неплатежей и финансовых потерь
Прогнозирование спроса	Снижает операционные и рыночные риски, связанные с несоответствием объема производства или закупок, минимизируя затраты на хранение излишков или упущенную выгоду от дефицита
Выявление фрводовых операций	Защищает малый бизнес от прямых финансовых потерь и репутационного ущерба, тем самым снижает финансовые и репутационные риски, связанные с недобросовестными действиями клиентов, партнеров или сотрудников.
Управление запасами, поставками и логистикой	Оптимизирует цепочку поставок, прогнозируя возможные сбои, также предлагает альтернативы. Снижает риск остановки производства или срыва продаж из-за нарушений в логистике.
Детектирование поддельных товаров	Позволяет снизить репутационные риски и финансовые потери, связанные с про дажей поддельной продукции и подрывом доверия клиентов.
Прогнозирование цен, неисправностей и технических проблем	Позволяет планировать расходы, в том числе и на техническое обслуживание. Снижает операционные риски внезапных простоев оборудования и финансовые риски незапланированных затрат на ремонт и закупки.
Прогнозирование тенденций и изменений на рынке товаров	Позволяет планировать расходы, в том числе и на техническое обслуживание. Снижает риски, связанные с внезапными простоями оборудования и незапланированными затратами на ремонт и закупки.

Примечание: составлено автором на основании источника [1]

Искусственные нейронные сети и глубокое обучение эффективны при решении сложных задач. Они открывают широкие перспективы для использования технологических преимуществ анализа и обработки больших массивов информации для снижения затрат на подбор поставщиков и маркетинговые исследования, а также в целом позволяют уменьшить риск неблагоприятного развития событий [4]. ИНС также могут применяться для анализа изображений, например, с камер видеона-

блодения для автоматического обнаружения кражи товаров, что подходит для предприятий в сфере розничной торговли, или мониторинга производственного оборудования.

Технология NLP позволяет компьютерам анализировать и даже «понимать» человеческий язык. Благодаря этому она может автоматически выявлять скрытые закономерности, риски и тенденции в различных текстовых данных, которые могут быть упущены при анализе, про-

водимым человеком. Ключевыми направлениями ее применения в управлении рисками являются:

1. Мониторинг репутационных угроз. Позволяет анализировать настроение и эмоции в комментариях и отзывах клиентов, распределяя их на три категории: положительные, нейтральные и отрицательные отзывы. При обнаружении резкого роста последних система мгновенно уведомляет руководство компании, что позволяет минимизировать репутационные потери и сохранить лояльность клиентов.
2. Выявление юридических рисков в договорах. Применение алгоритмов NLP позволяет проводить анализ контрактов, правовые исследования и прогноз судебных решений. Данная мера позволяет сократить время на юридический анализ и снизить вероятность заключения финансово невыгодных сделок.
3. Оценка надежности партнеров. Анализ открытых информационных источников позволяет оценить финансовое состояние контрагента.

Таким образом, применение ИИ-методов позволяет повысить уровень устойчивости предприятий малого бизнеса к различным видам рисков. Однако эффективность их внедрения сдерживается рядом проблем и ограничений. К таковым относятся:

- проблемы с конфиденциальностью и защитой данных (могут повлечь за собой вероятность хакерских атак для организации) [5];
- ресурсные ограничения (несмотря на то, что облачные модели позволяют снизить затраты организации, для многих малых компаний расходы на внедрение моделей искусственного интеллекта могут быть значительными);
- низкое качество исходных данных (эффективность методов машинного обучения определяется качеством и количеством исходных данных, однако малый бизнес имеет риск столкнуться с их недостатком, это может скаться на точности и полезности создаваемых алгоритмов);
- организационно-кадровые ограничения (низкий уровень квалифицированности работников и сложность понимания работы с ИИ-системами снижают эффективность от использования данных инструментов в управлении рисками).

#### Литература:

1. Вклад МСП в экономику России превысил 34,5 трлн рублей // Министерство экономического развития Российской Федерации URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad\\_msp\\_v\\_ekonomiku\\_rossii\\_prevyil\\_345\\_trln\\_rublej.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevyil_345_trln_rublej.html) (дата обращения: 20.11.2025).
2. Митрофанова Н. Б. Особенности управления рисками в малом бизнесе // Россия: тенденции и перспективы развития. — 2021. — С. 377–380.
3. Адаменко П. А., Цибульникова В. Ю., Нужина И. П. Применение машинного обучения и искусственного интеллекта при управлении предпринимательскими рисками в малом бизнесе // Журнал прикладных исследований. — 2023. — С. 66–72.
4. Слепцова Ю. А., Качалов Р. М., Шокин Я. В. Создание системы управления экономическим риском с использованием искусственных нейронных сетей // π-Economy. — 2020. — № 5. — С. 24–36.
5. Батищев А. В., Соловьев И. В. Анализ перспектив и проблем управления бизнес-процессами малого бизнеса на основе технологий искусственного интеллекта // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — С. 492–497.

Для устранения данных проблем и повышения эффективности использования рассмотренных методов искусственного интеллекта автор предлагает:

1. Развитие доступных моделей для внедрения.

Перспективным направлением в области искусственного интеллекта является масштабирование облачных сервисов по модели AI as Service или же «Искусственный интеллект как услуга». Данный подход позволяет преобразовать капитальные затраты в операционные расходы, делая передовые технологии финансово доступными для малых предприятий.

2. Создание инфраструктуры данных.

В качестве решения проблемы низкого качества данных автор предлагает сформировать специальную инфраструктуру механизмов, например, безопасную межотраслевую платформу обмена информацией, с параллельным внедрением стандартов сбора и обработки данных внутри самих организаций. Это позволит увеличить объемы и улучшить качество данных, необходимых для наилучшей работы алгоритмов машинного обучения.

3. Повысить результативность взаимодействия человека с ИИ-системами.

Успешная интеграция ИИ-методов в бизнес-процессы требует совмещения двух направлений — это обучение персонала основам работы с подобного рода системами и упрощение интерфейсов для того, чтобы пользователи могли получать готовые управленические решения вместо огромного потока информации.

Таким образом, методы искусственного интеллекта в процессе управления рисками на малых предприятиях имеют достаточно широкое применение: они позволяют прогнозировать угрозы, оптимизировать процессы и снизить возможные финансовые потери. Предложенные по результатам работы меры направлены на улучшение доступности и применимости данных технологий. Их успешная реализация позволит решить выявленные проблемы, что, в свою очередь, откроет малым предприятиям путь ко внедрению доступных ИИ-решений, и сможет сделать их более устойчивыми и конкурентоспособными на современном рынке.

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

## Цифровое продвижение стартап-агентства по разработке мобильных приложений: барьеры и ошибки

Семенов Михаил Дмитриевич, студент

Научный руководитель: Селевич Татьяна Семеновна, кандидат экономических наук, доцент  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Актуальность темы обусловлена быстрым ростом индустрии мобильных приложений и глобальным характером рынка, что требует от стартап-агентств особого внимания к цифровому маркетингу. Целью исследования является формирование теоретической базы о барьерах и типичных ошибках цифрового продвижения для последующей реализации стартап-проекта. В качестве методов использовались качественный контент-анализ, обзор научной литературы, отраслевых отчетов и описаний практических кейсов технологических стартапов. Результаты показывают, что ключевые барьеры во многом обуславливают типичные ошибки, такие как отсутствие четкой стратегии и позиционирования, нецелевой выбор каналов, пренебрежение контентом и аналитикой. Сделанные выводы и сформулированные причинно-следственные связи между барьерами и ошибками углубляют понимание влияния внутренних и внешних ограничений на маркетинговые просчеты стартапов и задают основу для дальнейших прикладных исследований и практической реализации проекта.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, стартап, разработка мобильных приложений, барьеры продвижения, маркетинговые ошибки.

### Введение

В эпоху цифровой экономики эффективное интернет-продвижение становится одним из ключевых факторов успеха технологических стартапов [1], особенно агентств, разрабатывающих мобильные приложения, которым необходимо привлекать клиентов и выделяться на фоне конкурентов. Рынок мобильных приложений быстро растёт: в 2025 году мировой доход отрасли приблизился к трillionу долларов [2], при этом около 80 % загрузок приходится на приложения, созданные за пределами страны пользователя [3]. Следовательно, молодым компаниям необходимо выстраивать digital-маркетинг сразу в локальном и международном контексте. Однако многие стартапы терпят неудачу из-за маркетинговых просчетов: по данным CB Insights, 35–42 % проектов закрываются из-за отсутствия рыночного спроса [4]; среди других причин числятся ограниченные финансовые ресурсы, нехватка опыта у команды, ошибки в ценообразовании и позиционировании, тесно связанные с маркетингом [1]. При этом специфике маркетинговых барьеров стартапов в научной литературе до сих пор уделяется ограниченное внимание.

В России цифровое продвижение стартапов усложняется дополнительными факторами. События 2022

года, такие как санкции и уход ряда международных рекламных платформ, радикально изменили структуру цифровых стратегий: стартап-агентства, ранее опиравшиеся на глобальные инструменты, были вынуждены перейти к локальным экосистемам и альтернативным сервисам. Это, с одной стороны, сформировало новые барьеры адаптации маркетинговых подходов, с другой — стимулировало рост компетенций: уровень цифровой грамотности и использования аналитики в российских маркетинговых командах заметно вырос и приблизился к мировым стандартам [5]. Сопоставление российского и зарубежного опыта позволяет выявить как универсальные, так и специфические проблемы digital-маркетинга стартапов.

Обращаясь к научной литературе, удалось выявить барьеры и ошибки маркетинга стартапов, которые описаны в основном на обобщенном уровне. Зарубежные авторы, например, А. Аль-Фаттал показывают, что для начинающих предпринимателей ключевыми трудностями становятся ограниченные бюджеты, сложности с определением и вовлечением целевой аудитории, брендинг и использование цифрового маркетинга, однако исследования, как правило, не фокусируются на мобильной разработке как отдельной нише. В своей работе по цифровому маркетингу малого бизнеса Р. Т. Мифтахов фиксирует важность системной цифровой стратегии и опи-

сывает общие предпосылки и барьеры её реализации, но оставляет открытыми вопросы конкретных инструментов и ошибок на уровне практики [6]. Помимо исследований, информацию о проблематике дополняют отраслевые отчёты и прикладные исследования. В них выявлены и описаны основные проблемы и ошибки, такие как отсутствие четкой digital-стратегии у значительной части стартапов, ставка на один канал, недооценка аналитики и качества контента [7]. На данный момент можно зафиксировать, что общие маркетинговые барьеры стартапов и отдельные аспекты продвижения мобильных приложений уже описаны, но специфика цифрового продвижения именно стартап-агентств по разработке мобильных приложений, особенно в сопоставлении российского и зарубежного контекста, остаётся проработанной фрагментарно, что и определяет актуальность настоящего исследования.

Целью данного исследования является формирование теоретической базы о барьерах и типичных ошибках цифрового маркетинга стартап-агентств по разработке мобильных приложений, а также о причинно-следственных связях между возникающими барьерами и допускаемыми ошибками.

### Методы исследования

В работе использован качественный контент-анализ. Эмпирическую базу составили научные статьи, диссертации, отраслевые отчеты и описания практических кейсов. Отбор производился по наличию данных о цифровом продвижении стартап-агентств.

### Результаты исследования

При изучении опыта стартап-агентств, занимающихся разработкой мобильных приложений, было выявлено четыре группы барьеров, которые устойчиво проявляются:

- ресурсные и компетентностные барьеры;
- рыночные и конкурентные барьеры;
- платформенные и инфраструктурные барьеры;
- барьеры доверия и репутации.

Проявление ресурсных и компетентностных барьеров выражается в жестких ограничениях маркетингового бюджета, отсутствии в штате опытного маркетолога, а также в дефиците времени у основателей на системное продвижение [8]. Это приводит к тому, что даже при осознании важности digital-маркетинга агентство не может обеспечить ни стратегическую проработку, ни регулярную аналитическую работу. Ресурсный дефицит одновременно выступает и исходным условием, и фоном, на котором укрепляются ошибки команды.

Рыночные и конкурентные барьеры связаны с высокой насыщенностью предложениями от фрилансеров, небольших студий и крупных агентств [9]. Также барьеры связаны со слабой дифференциацией сервисов в глазах клиента и конкуренцией не только внутри страны, но и с зарубежными исполнителями. В этих условиях для стартап-агентств

критическим барьером становится низкая исходная узнаваемость и отсутствие доверия к новому игроку на рынке.

Платформенные и инфраструктурные барьеры заключаются в постоянном появлении новых форматов и каналов, регулярной смене алгоритмов существующих платформ, необходимости интеграции рекламных кабинетов, аналитики, трекинга установок, CRM. Для молодой команды это означает высокую стоимость входа в экосистему digital-инструментов: нужен технический навык, время на тесты и средства на оплату сервисов. В российских условиях добавляется инфраструктурная специфика, смещение медиамикса в сторону локальных платформ, ограниченный доступ к ряду глобальных инструментов, что требует отдельной компетенции по работе именно с отечественной экосистемой.

Барьерами доверия и репутации для начинающих агентств является отсутствие кейсов в первое время своей работы, нехватка отзывов и рейтингов в открытых источниках, настороженность клиентов к молодым командам. В digital-коммуникации это выражается в низкой конверсии из трафика в запросы, особенно при холодном привлечении. Без репутационных элементов даже корректно подобранный аудитория часто не переходит к диалогу с новым исполнителем.

Выявленные барьеры цифрового продвижения задают общий контекст функционирования стартап-агентств, но сами по себе они не объясняют, почему конкретные маркетинговые решения оказываются неэффективными. На практике ограниченность ресурсов, высокая конкуренция, сложность цифровой инфраструктуры и дефицит доверия трансформируются в устойчивый набор повторяющихся управлеченческих и коммуникационных ошибок. Поэтому следующий шаг анализа был связан не только с фиксацией барьеров, но и с описанием того, как именно они проявляются в повседневных маркетинговых действиях команд.

На основе анализа были выделены шесть групп типичных ошибок цифрового продвижения стартап-агентств по разработке мобильных приложений. Они затрагивают стратегический, тактический, и операционный уровни, при этом каждая группа логически связана с одной или несколькими выявленными ранее категориями барьеров. Типология ошибок продвижения стартап-агентств представлена в таблице 1.

Представленные в таблице типичные ошибки показывают, что проблемы цифрового продвижения стартап-агентств носят не случайный, а системный характер, напрямую вытекающий из выявленных барьеров и закрепляющий их воздействие на результаты маркетинговой деятельности.

Таким образом, проведённый анализ барьеров и типичных ошибок цифрового продвижения стартап-агентств по разработке мобильных приложений показывает, что они формируют устойчивую, взаимосвязанную систему факторов, которая может стать причиной неудачного продвижения.

Таблица 1. Ошибки при цифровом продвижении агентств

№	Группа ошибок	Суть ошибок	Типичные ошибки	Последствия
1	Позиционирование и стратегия	Отсутствие четкого позиционирования и целостной digital-стратегии	Общие формулировки, нет фокуса по нишам и отраслям; разрозненные акции без единого плана	Распыление бюджета, слабая узнаваемость
2	Определение целевой аудитории	Размытый образ идеального клиента, некорректная сегментация	Слишком широкие/обобщенные сегменты, таргетинг по базовой демографии без учёта роли ЛПР и отрасли	Высокий объём нерелевантного трафика, низкая конверсия
3	Выбор и использование каналов	Непродуманный медиамикс: либо везде понемногу, либо ставка на один канал	Формальное присутствие во множестве каналов при отсутствии ресурсов их вести; зависимость от одного источника лидов	Уязвимость к изменениям алгоритмов, нестабильность потока заявок
4	Контент и коммуникация	Продуктоцентричный контент вместо ориентации на задачи клиента	Акцент на технологиях, перечисление собственных заслуг; слабая проработка кейсов и выгод для заказчика	Низкая вовлеченность, нет доверия даже при наличии трафика
5	Аналитика и работа с данными	Ограничение анализа базовыми метриками без сквозного понимания воронки	Оценка только кликов/переходов, отсутствие расчёта стоимости льда и конверсии в сделки; редкие или отсутствующие А/В-тесты	Сохранение неэффективных кампаний, преждевременный отказ от перспективных гипотез
6	Ожидания и планирование маркетинговых активностей	Краткосрочный, рывковый подход и завышенные ожидания от отдельных кампаний	Ожидание мгновенного эффекта от 1–2 кампаний; резкая смена каналов при отсутствии быстрого результата; запуск рекламы до готовности продукта и процессов обработки лидов	Потеря накопленной статистики и части привлеченного трафика

## Заключение

В ходе исследования была проанализирована специфика цифрового продвижения стартап-агентств, в ходе чего были выделены четыре группы барьеров, а также шесть групп типичных ошибок digital-маркетинга, связанных с позиционированием и стратегией, определением целевой аудитории, выбором и использованием

каналов, содержанием коммуникаций, аналитикой и планированием активностей. Показано, что барьеры и ошибки образуют взаимосвязанный комплекс: структурные ограничения среды и внутренние дефициты стартапов системно воспроизводят определённый набор стратегических и тактических ошибок. Полученные результаты могут быть использованы в реализации стартап-проекта.

## Литература:

1. Al-Fattal A. Marketing challenges in entrepreneurship: perspectives from business students. — Текст: электронный // Merits: [сайт]. — URL: <https://www.mdpi.com/2673-8104/5/1/7> (дата обращения: 23.11.2025).
2. 15 главных тенденций разработки мобильных приложений в 2025 году: что ждет отрасль дальше? — Текст: электронный // TechVerdi: [сайт]. — URL: <https://www.techverdi.com/ru/> блог/тенденц (дата обращения: 21.11.2025).
3. State of Mobile 2025: ключевые данные и тренды от Sensor Tower. — Текст: электронный // BYYD: [сайт]. — URL: <https://www.byyd.me/ru/blog/2025/01/state-of-mobile-2025> (дата обращения: 23.11.2025).
4. Ошибки при продвижении стартапа: от ловушек до победы. — Текст: электронный // Marketer.ua: [сайт]. — URL: <https://marketer.ua/ru/mistakes-when-promoting-a-startup-from-traps-to-victory> (дата обращения: 23.11.2025).
5. Сравнительный анализ цифрового маркетинга в России и за рубежом. — Текст: электронный // VC.ru: [сайт]. — URL: <https://vc.ru/id5336834/2264719-sravnitelij-analiz-tsifrovogo-marketinga-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 22.11.2025).
6. Мифтахов Р. Т. Цифровые маркетинговые стратегии современного малого бизнеса: содержание, особенности и пути повышения эффективности — Текст: электронный // DisserCat: [сайт]. — URL: <https://www.dissercat.com/content/tsifrovye-marketingovye-strategii-sovremennoogo-malogo-biznesa-soderzhanie-osobennosti-i-puti> (дата обращения: 22.11.2025).
7. Ryzhov V. Over 41 % of startups don't have a clear digital marketing strategy. — Текст: электронный // Startups Magazine: [сайт]. — URL: <https://startupsmagazine.co.uk/article-over-41-startups-dont-have-clear-digital-marketing-strategy> (дата обращения: 21.11.2025).

8. Tukaram P, Nagasubba Reddy N. Role of digital marketing in start-up growth. — Текст: электронный // International Journal for Multidisciplinary Research: [сайт]. — URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2025/3/47695.pdf> (дата обращения: 22.11.2025).
9. Sachdev A. Challenges and opportunities for app development startups in 2023. — Текст: электронный // GroovyWeb: [сайт]. — URL: <https://www.groovyweb.co/blog/challenges-and-opportunities-for-app-development-startups> (дата обращения: 22.11.2025).

## Цифровое продвижение репетитора через личный бренд: актуальность, возможности и противоречия

Федосеева Жанна Александровна, студент магистратуры

Научный руководитель: Селевич Татьяна Семеновна, кандидат экономических наук, доцент

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

В условиях цифровизации образования личный бренд становится важным инструментом профессионального продвижения репетитора. Актуальность темы обусловлена ростом конкуренции на рынке частного обучения и потребностью роста доверия со стороны учеников и родителей. Целью исследования является идентификация личного бренда репетитора и возможностей его использования для цифрового продвижения. В ходе исследования применены методы аналитического обзора литературы, сравнительного анализа и синтеза концепций персонального брендинга в сфере образования. Было выявлено, что личный бренд репетитора представляет собой целостный образ специалиста, сформированный в цифровом пространстве на основе его уникальных компетенций, ценностей и стиля коммуникации. Развитие такого бренда открывает возможности для повышения конкурентоспособности педагога, укрепления доверия аудитории и расширения профессиональной деятельности в онлайн-среде. Полученные результаты могут послужить основой для разработки стратегии продвижения репетиторских услуг.

**Ключевые слова:** личный бренд, репетитор, цифровое продвижение, digital-маркетинг, образовательные услуги, цифровая репутация, доверие, маркетинг услуг.

### Введение

В современную эпоху динамичной цифровой экономики личный брендинг превратился в значимый фактор развития карьеры во многих сферах. Не является исключением и область дополнительного образования. Репетиторы все чаще рассматривают персональный бренд как средство выделиться на фоне конкурентов и завоевать доверие целевой аудитории. Это обусловлено рядом причин. Во-первых, наблюдается уверенный рост рынка репетиторских услуг, сопровождающийся усилением конкуренции. По данным аналитиков, в 2024 году спрос на частное репетиторство вырос на 18 % [1]. Кроме того, пандемия COVID-19 стимулировала переход к онлайн-обучению, что повысило спрос на персонализированные услуги репетиторов в цифровой среде. За 2024 год суммарная выручка 100 крупнейших компаний, занимающихся онлайн-образованием, составила 144,5 млрд рублей, что на 19 % выше уровня 2023 года [2]. Во-вторых, в условиях инновационной экономики, основанной на знаниях, возрастает значимость педагогов с уникальными компетенциями. Все чаще речь заходит о личных брендах в образовании, особенно на постсоветском пространстве, где профессия педагога пережила снижение престижа в последние десятилетия [3]. Индивидуальный имидж

и репутация преподавателя становятся важным условием привлечения учеников и повышения доверия к качеству обучения.

Концепция личного бренда изначально возникла в сфере маркетинга. Термин «personal branding» был введен Т. Питерсом в 1997 году и подразумевал продвижение самого себя и своих достижений как бренда путем трансляции личных ценностей и уникального опыта целевой аудитории [4]. В общем виде личный бренд можно понимать как совокупность характеристик, отличающих данного человека от других и создающих для него и окружения определенную ценность. Изначально идея персонального брендинга была призвана помочь специалистам управлять карьерой в условиях снижения роли пожизненного найма и возложения ответственности за профессиональный рост на самого индивида [5]. С развитием социальных сетей возникли технические возможности для самостоятельного создания и продвижения личного бренда каждым профессионалом в онлайн-среде. Популярность социальных сетей как инструмента самопрезентации стремительно растет [6], что делает их удобной площадкой для позиционирования частного преподавателя. Соответственно, сегодня карьера репетитора все больше воспринимается как личный бренд, требующий управления в виртуальную эпоху.

Примечательно, что в системе образования концепция личного бренда получила распространение сравнительно недавно. В российской научной литературе тема «личный бренд репетитора» стала привлекать внимание в последние годы, но содержит в себе небольшое количество работ. При этом ряд эмпирических данных свидетельствует о возрастающем понимании важности персонального бренда среди участников образовательного процесса. Таким образом, наблюдается объективная потребность в исследовании личного бренда репетитора как фактора цифрового продвижения.

Цель исследования — идентификация личного бренда репетитора, выявление возможностей, которые дает его развитие для профессионального роста в цифровой среде, а также выявление противоречий и ограничений, сопряженных с персональным брендингом педагога.

## Методы исследования

В исследовании применены методы теоретического анализа научной литературы по персональному брендингу, цифровому маркетингу и педагогической коммуникации; сравнительного анализа подходов к позиционированию специалиста в цифровой среде; синтеза концептуальных элементов личного бренда; а также логико-структурного выделения противоречий и ограничений, характерных для цифрового продвижения репетитора. Такой методический набор позволяет выявить содержательные компоненты феномена и описать их влияние на профессиональную деятельность репетитора в онлайн-среде.

## Результаты исследования

Личный бренд репетитора представляет собой устойчивый образ педагога в цифровой среде, основанный на сочетании его профессиональных компетенций, ценностей, уникальности и стиля коммуникации. Он формируется через транслирование квалификации, педагогической философии, личной истории и визуально-коммуникационных элементов присутствия в сети, таких как оформление профиля, стиль речи, подача материалов и характер взаимодействия с аудиторией. Исследования подтверждают, что персональный бренд является формой проявления профессиональной идентичности педагога и средством повышения доверия со стороны учеников и родителей. Именно доверие становится ключевым фактором выбора репетитора в условиях онлайн-образования [7].

Рост конкуренции и расширение рынка онлайн-образования делают личный бренд эффективным механизмом выделения специалиста среди аналогичных предложений. Данные показывают, что сегодня большинство родителей изучают присутствие педагога в сети перед выбором специалиста, а социальные сети стали одним из инструментов, по которым оценивается компетентность

учителя [8]. Персональный бренд позволяет репетитору повысить стоимость услуг, расширить охват аудитории, выйти на новые форматы работы, такие как, онлайн-курсы, вебинары, образовательные проекты, и обеспечить устойчивый приток учеников. Кроме того, работа над персональным брендом стимулирует развитие профессиональных навыков, улучшение методической базы и укрепление уверенности педагога.

Учитывая роль личного бренда, важным этапом анализа является определение того, из каких именно компонентов складывается цифровое продвижение репетитора. Цифровое продвижение через личный бренд включает несколько структурных элементов:

- позиционирование — выбор роли: строгий эксперт, мотиватор, наставник; определение отличительных признаков;
- контент — образовательные публикации, рекомендации, объяснения, демонстрация методики, ответы на вопросы;
- коммуникация — постоянное взаимодействие с аудиторией, открытость, обратная связь, живой тон общения;
- визуальная идентичность — оформление профилей, единый стиль фото и материалов;
- социальные сигналы — отзывы, публикации достижений, портфолио, элементы доверительности;
- присутствие в онлайн-каналах — соцсети, платформы, мессенджеры, видеоконтент.

Именно сочетание этих элементов создаёт узнаваемость педагога и укрепляет веру родителей в эффективность его работы.

Несмотря на существующие преимущества личного бренда, был выявлен ряд ограничений и противоречий, мешающих в продвижении и создании личного бренда репетитора. Основные выявленные противоречия представлены в таблице 1.

Эти противоречия формируют необходимость аккуратного и осознанного продвижения, адаптированного к особенностям педагогической профессии.

Таким образом, продвижение репетитора через личный бренд в цифровой среде определяется сочетанием профессиональной идентичности и цифровых инструментов, но требует учета специфических ограничений и противоречий, влияющих на доверие и эффективность коммуникации.

## Заключение

Проведенный теоретический анализ позволил раскрыть содержание и возможности личного бренда репетитора, а также обозначить ключевые проблемы, возникающие в процессе цифрового продвижения. Личный бренд является важным ресурсом профессионального развития педагога, однако требует аккуратного подхода, соответствия этическим нормам и осознания ограничений, связанных с публичностью и спецификой образовательной

Таблица 1. Ограничения и противоречия при продвижении

Сфера	Суть противоречия	Как проявляется на практике	Последствия
Правовые ограничения	Родителям нужны доказательства эффективности, но закон ограничивает показ работ и данных учеников в соответствии с законом о персональных данных.	Репетитор не может свободно публиковать фото, переписки, результаты, истории успеха	Недостаток социальных доказательств, сложнее формировать доверие через контент
Целевая аудитория	Конечным потребителем является ребенок, однако, он не может самостоятельно принимать решения и оплачивать занятия	Родитель смотрит на серьёзность и результаты, ученик — на подачу и комфорт	Сложно выстроить коммуникацию и контент, однаково убедительный для обеих сторон
Ресурсы и нагрузка	Бренд требует времени, энергии и навыков SMM, помимо основного преподавания	Нужно регулярно вести соцсети, снимать видео, отвечать на сообщения	Риск выгорания, нехватка времени на другие сферы жизни и работы
Этика и публичность	Популярность в цифровой среде часто обеспечивает провокационные форматы и использование ненормативной лексики, недопустимые для педагога с профессионально-этической точки зрения	Репетитор не может воспроизводить подобные стили коммуникации без ущерба для профессионального статуса	Возникает внутренний конфликт между стремлением к высокой видимости и соблюдением педагогической этики
Баланс каналов	Цифровое продвижение дает масштаб, но сарафанное радио остается главным источником учеников	Часть репетиторов вкладывается в соцсети, но основной поток остаётся через рекомендации	Возникает ощущение, что усилия в онлайне не окупаются, снижается мотивация развивать бренд

деятельности. Представленные результаты могут служить ориентиром для начинающих репетиторов и основой

далейших исследований в области цифрового продвижения специалистов образования.

#### Литература:

1. Спрос на репетиторов за год вырос в России на 20 %. — Текст: электронный // Коммерсантъ: [сайт]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6918783> (дата обращения: 20.11.2025).
2. EdTech-рынок вырос в 2024 году на 19 %. — Текст: электронный // EdTechs: [сайт]. — URL: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/edtech-rynek-vyros-v-2024-godu-na-19/> (дата обращения: 20.11.2025).
3. Персональный бренд преподавателей вузов в цифровом пространстве. — Текст: электронный // CyberLeninka: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/personalnyy-brend-prepodavateley-vuzov-v-tsifrovom-prostranstve> (дата обращения: 20.11.2025).
4. Личный бренд: как создать и продвигать собственное имя. — Текст: электронный // Yagla: [сайт]. — URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/lichnyy-brend-kak-sozdat-i-prodvigat-sobstvennoe-imya-2109m94955/> (дата обращения: 22.11.2025).
5. Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda. — Текст: электронный // Frontiers in Psychology: [сайт]. — URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.02238/full> (дата обращения: 22.11.2025).
6. Продвижение личного бренда в социальных сетях. — Текст: электронный // CyberLeninka: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-lichnogo-brenda-v-sotsialnyh-setyah> (дата обращения: 23.11.2025).
7. Личный бренд преподавателя. — Текст: электронный // Repit.online: [сайт]. — URL: <https://repit.online/blog/post/lichnyj-brend-prepodavatelya.html> (дата обращения: 23.11.2025).
8. Исследование: сравни, как ученики и их родители выбирают онлайн-курсы и репетиторов. — Текст: электронный // VC.ru: [сайт]. — URL: <https://vc.ru/education/1110792-issledovanie-sravni-kak-ucheniki-i-ih-roditeli-vybirayut-onlain-kursy-i-repetitorov> (дата обращения: 24.11.2025).

## Особенности онлайн-продвижения компаний в женском сегменте модной одежды с применением нейросетей

Шумилова Элина Алексеевна, студент магистратуры  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

В статье рассматриваются современные практики онлайн-продвижения в индустрии женской моды с использованием нейросетевых технологий. Проанализированы ключевые инструменты цифрового маркетинга модных брендов, включая персонализацию рекомендаций, генерацию контента и виртуальных моделей, а также приводятся реальные кейсы внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в маркетинговые коммуникации. Показана актуальность применения нейросетей для повышения эффективности рекламных кампаний, визуализации продукции и взаимодействия с аудиторией. Отдельное внимание уделено тенденциям конца 2025 года: широкому распространению генеративного ИИ для создания рекламного контента и индивидуализации потребительского опыта. Автором проведен критический анализ последствий интеграции нейросетей — отмечены как новые возможности (ускорение креативных процессов, гиперперсонализация, снижение затрат), так и риски (репродукция *bias*, вопросы достоверности и этики). Сделаны выводы о том, что нейросети становятся неотъемлемым инструментом *digital-маркетинга* в женском *fashion-сегменте*, функционируя в роли «цифрового со-пилота» при сохранении ведущей роли креативных специалистов.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, модная индустрия, женская одежда, онлайн-продвижение, нейросети, генеративный ИИ, персонализация.

## Features of online promotion of companies in the women's fashion segment using neural networks

*The paper examines current practices of online promotion in the women's fashion industry using neural network technologies. Key digital marketing tools of fashion brands are analyzed, including personalized recommendations, content generation and virtual models, and real cases of artificial intelligence (AI) implementation in marketing communications are presented. The relevance of applying neural networks to improve the effectiveness of advertising campaigns, product visualization, and audience engagement is demonstrated. Special attention is paid to end-of-2025 trends: the widespread adoption of generative AI for creating marketing content and individualizing consumer experience. The author provides a critical analysis of the consequences of integration of neural networks — highlighting new opportunities (accelerating creative processes, hyper-personalization, cost reduction) as well as risks (replication of bias, authenticity and ethics issues). The conclusions emphasize that neural networks are becoming an indispensable tool of digital marketing in the women's fashion segment, functioning as a «digital co-pilot» while preserving the leading role of creative professionals.*

**Keywords:** digital marketing, fashion industry, women's apparel, online promotion, neural networks, generative AI, personalization.

Одной из ключевых областей применения нейросетей в онлайн-маркетинге моды является гиперперсонализация потребительского опыта. Бренды женской одежды традиционно стремятся учитывать индивидуальные вкусы и тренды, и благодаря ИИ эта задача решается на новом уровне. Так, технологии машинного обучения анализируют большие данные о поведении покупателей (история просмотров, покупки, активность в соцсетях) для сегментации аудитории и таргетинга с точностью, ранее недоступной традиционными методами. Например, американский бренд Tommy Hilfiger совместно с IBM и Институтом моды FIT внедрил нейросеть для анализа данных с подиумных показов, соцсетей и собственного архива, чтобы выявлять тренды и лучше понимать запросы целевой аудитории [1, с. 30]. Результатом стало ускорение разработки новых коллекций, более точное соответствие предложениям покупателей и, как следствие, более эффективные маркетинговые кампании, акцентирующие самые востребованные изделия.

Нейросети также повысили качество рекомендаций товаров и удержание клиентов через персонализированные рассылки и сервисы. Первые практические реализации включали использование алгоритмов обработки естественного языка (NLP) для продуктовых рекомендаций в email-рассылках и push-уведомлениях [1, с. 42]. Сегодня персональные стилисты на основе ИИ стали частью клиентского сервиса многих fashion-ритейлеров. Известный пример — онлайн-сервис Stitch Fix, который применяет комбинацию нейросетевых алгоритмов и экспертизы стилевых советов, чтобы подбирать покупательницам комплекты одежды, максимально соответствующие их стилю и предпочтениям. Аналогичные решения появляются и на других рынках: так, испанский бренд Adolfo Domínguez разработал виртуального «персонального шопера» ADN, который по результатам стилевого теста отбирает и высылает клиенткам одежду для примерки на дом [1, с. 52]. В результате повышается лояльность и удовлетворённость покупателей, а бренды полу-

чают рост конверсии за счёт более точного попадания в запросы потребительниц.

Визуальный контент — движущая сила продвижения модных брендов, особенно в женском сегменте, где эстетика образа играет решающую роль. Генеративные нейросети (включая deep learning модели для создания изображений и текстов) открыли новые возможности для производства маркетингового контента. С их помощью бренды могут быстрее и дешевле генерировать качественные визуальные материалы — от фотографий товаров на моделях до полноценных рекламных креативов. В 2023–2025 гг. ряд модных компаний экспериментировал с AI-генерированными моделями и фотосессиями.

Так, крупнейший российский онлайн-ритейлер Wildberries в 2024 году запустил сервис «Виртуальная фотостудия» на базе генеративных нейросетей, позволяющий продавцам автоматически создавать фотографии одежды на виртуальных моделях [6]. Алгоритм предлагает на выбор около 20 цифровых аватаров разного типа внешности и телосложения, самостоятельно подбирает позу и фон для фото, учитывая особенности товара (материал, цвет, крой). По сути, ИИ-система берёт на себя функцию фотостудии: продавцу достаточно загрузить снимок одежды, и нейросеть генерирует реалистичное изображение вещи на модели.

В Wildberries отмечают, что этот инструмент позволяет значительно снизить затраты на традиционные фотосъёмки и оперативно получать качественный визуальный контент для карточек товаров. Аналогичные технологии тестируют и другие игроки: конкурент Wildberries, маркетплейс Ozon, также разработал генератор фото одежды на виртуальных моделях, а международные бренды начали сотрудничать со стартапами по созданию AI-аватаров. Примером является инициатива Levi's, объявившей в 2023 году о партнёрстве с цифровой студией Lalaland.ai для внедрения ИИ-моделей в свой e-commerce. Levi's планировала с помощью нейросети дополнять фотографии реальных моделей цифровыми аватарами разных телосложений, оттенков кожи и возраста, чтобы расширить представление ассортимента на сайте и повысить инклюзивность показа товаров [3].

Представители Levi's подчёркивали, что виртуальные модели не заменят людей, а лишь дополнят их, позволяя бренду демонстрировать одежду на большем числе вариантов внешности, не неся колоссальных затрат на множество отдельных фотосессий [3]. Практика показывает, что в эпоху социальных сетей успех кампании часто зависит от количества и скорости выхода креативов — чем больше контента запускает бренд, тем выше шанс «попасть в тренды» и охватить широкую аудиторию. Нейросети способны существенно ускорить этот процесс, автоматически генерируя вариации видеороликов, баннеров, описаний и хештегов, экономя время креативной команды.

Ещё одно направление — использование моделей искусственного интеллекта в интерактивных коммуника-

циях с клиентами. В fashion-сегменте набирают популярность AI-стилисты, то есть чат-боты на основе больших языковых моделей, которые могут выступать в роли персонального консультанта по стилю. Такие ассистенты доступны 24/7 и отвечают на вопросы покупательниц: подбирают образ к событию, рекомендуют товары из каталога под запрос, помогают с размерами. К примеру, на рынке появляются сервисы вроде YesPlz AI Stylist или экспериментальные боты от ритейлеров, способные анализировать описание предпочтений или даже фотографии пользователя, чтобы советовать подходящую одежду [4].

В российском ритейле в 2024 г. компания Яндекс Маркет встроила в своё приложение AI-агента для шопинга, который отвечает на запросы и подбирает товары, упрощая поиск для пользователей (новость об этом появилась одновременно с волной внедрения ИИ-сервисов на маркетплейсах). Хотя конкретно женский сегмент моды не всегда выделяется в описаниях подобных технологий, очевидно, что основная аудитория таких виртуальных стилистов именно женщины, активно покупающие одежду онлайн и ценящие удобство персональных подсказок. Благодаря диалоговым нейросетям бренд может поддерживать индивидуализированный контакт с тысячами клиенток одновременно, повышая удовлетворённость сервисом и стимулируя дополнительные продажи через рекомендации.

Нейросети применяются не только для фронтальных коммуникаций, но и для бэк-энд аналитики маркетинга. Так, предиктивные модели на основе deep learning позволяют модным компаниям отслеживать возникающие тренды в социальных сетях и медиа, прогнозировать спрос на те или иные стилевые направления. Например, упомянутый кейс Tommy Hilfiger с IBM — это проактивная аналитика трендов, влияющая и на дизайн, и на маркетинговое позиционирование коллекций. Ещё один показательный случай — проект Neural Fashion AI, описанный в литературе: платформа, генерирующая фотoreалистичные изображения модных луков на основе заданных дизайнов, призвана помочь компаниям оптимизировать процессы и снизить расходы на производство контента [1, с. 15].

Инструменты компьютерного зрения (convolutional neural networks) используются маркетологами для анализа пользовательского контента: так, по фотографиям из Instagram или street-style можно с помощью ИИ выявлять, какие фасоны и цвета сейчас популярны, и эти инсайты оперативно применять в рекламных креативах и закупке рекламы. Кроме того, нейросети задействуются для оптимизации рекламных кампаний, например, алгоритмы могут в реальном времени перераспределять бюджет между разными объявлениями в зависимости от отклика аудитории, подбирать наиболее кликабельные визуалы для разных сегментов пользователей и т. д. Такие возможности на стыке MarTech и AdTech уже предлагают крупные digital-платформы, и fashion-ритейлеры активно пользуются ими, стремясь получить максимум отдачи от онлайн-продвижения при ограниченных бюджетах.

Таким образом, к концу 2025 г. сложился комплексный подход к применению нейросетей в маркетинге женской моды. Он охватывает весь путь клиента — от повышения заметности бренда за счёт массированной генерации уникального контента и виртуальных инфлюенсеров до улучшения пользовательского опыта через персональные рекомендации и диалоговые сервисы, и далее до повторных продаж и лояльности через тонкую настройку коммуникаций под каждого покупателя.

Результаты обзора позволяют сделать вывод, что нейросети на текущем этапе стали для fashion-маркетинга не революционной заменой креативной деятельности, а эволюционным инструментом-ускорителем. Как отметил директор по технологиям бренда Mango, «генеративный ИИ — это расширенный интеллект, своего рода со-пилот для сотрудников» [1, с. 25]. Иными словами, нейросети берут на себя рутинные и технические задачи

(анализ данных, генерацию вариантов контента, автоматизацию адаптаций), освобождая время и ресурсы для творческой работы людей. Компании женского сегмента моды, освоившие такую связку человеческого креатива и машинного интеллекта, получают конкурентные преимущества на рынке. Можно прогнозировать, что в ближайшие годы применение ИИ в коммуникациях модных брендов станет повсеместным: от разработки дизайнов до управления рекламными кампаниями. Однако решающим фактором успеха по-прежнему останется уникальность творческого замысла и эмоциональный отклик у аудитории, обеспечить которые под силу только человеку. Следовательно, оптимальной стратегией будет симбиоз: нейросети как высокотехнологичный инструмент в руках маркетологов и дизайнеров, позволяющий быстрее и тоньше донести до мира вдохновляющие идеи моды.

#### Литература:

1. Fashion communication and Artificial Intelligence: the case of Neural Fashion AI / Díaz-Soloaga, P., Pelzer-Peinado, I.. — Текст: непосредственный // Universitas-XXI: Revista de Ciencias Sociales y Humanas. — 2024. — № 41. — С. 15–52.
2. Alaina, Demopoulos Computer-generated inclusivity: fashion turns to 'diverse' AI models / Demopoulos Alaina. — Текст: электронный // The Guardian: [сайт]. — URL: <https://www.theguardian.com/fashion/2023/apr/03/ai-virtual-models-fashion-brands> (дата обращения: 21.11.2025).
3. Vogue первым из модных журналов опубликовал рекламу с ИИ-моделью. — Текст: электронный // AdIndex: [сайт]. — URL: <https://adindex.ru/news/tendencies/2025/08/6/336058> (дата обращения: 18.11.2025).
4. AI fashion face-off: Can tech assistants give good styling advice?. — Текст: электронный // Vogue Business: [сайт]. — URL: <https://www.vogue.com/article/ai-fashion-face-off-can-tech-assistants-give-good-styling-advice> (дата обращения: 19.11.2025).

## КУЛЬТУРОЛОГИЯ

### Роль государственных праздников в формировании культурно-исторической памяти молодёжи на территориях новых субъектов Российской Федерации

Шевнина Алёна Игоревна, студент магистратуры

Научный руководитель: Курьянова Ирина Александровна, кандидат философских наук, доцент  
Крымский университет культуры, искусств и туризма (г. Симферополь)

В статье рассматривается роль государственных праздников в формировании культурно-исторической памяти молодёжи, проживающей в новых субъектах Российской Федерации — Херсонской и Запорожской областях, Донецкой и Луганской Народных Республиках. Анализируется влияние праздничной культуры на процесс интеграции регионов в российское социокультурное пространство, укрепление идентичности и исторического сознания молодого поколения. Особое внимание уделено вызовам, связанным с военной обстановкой, конкуренцией нарративов и спецификой локальных традиций.

**Ключевые слова:** государственные праздники, культурно-историческая память, молодёжь, новые субъекты Российской Федерации, идентичность, интеграция.

### The role of state holidays in the formation of cultural and historical memory of youth in the territories of the new subjects of the Russian Federation

Shevnina Alyona Igorevna, master's student

Scientific advisor: Kuryanova Irina Aleksandrovna, ph.d. in philosophy, associate professor  
Crimean University of Culture, Arts and Tourism (Simferopol)

*The article examines the role of public holidays in shaping the cultural and historical memory of young people living in the new constituent entities of the Russian Federation — the Kherson and Zaporozhzhie regions, the Donetsk and Lugansk People's Republics. It analyzes the impact of festive culture on the process of integrating these regions into the Russian socio-cultural space, strengthening the identity and historical consciousness of the younger generation. Special attention is given to the challenges posed by the military situation, the competition of narratives, and the specific features of local traditions.*

**Keywords:** public holidays, cultural and historical memory, youth, new constituent entities of the Russian Federation, identity, integration.

**Актуальность.** Актуальность исследования продиктована сочетанием двух взаимосвязанных обстоятельств. Во-первых, интеграция территорий, находящихся в зоне затяжного политического и военного конфликта, всегда сопряжена с необходимостью выстраивания нового, коллективно усваиваемого понимания прошлого, которое обеспечивает легитимацию настоящего и будущее проектирование социальных связей. Подписание в Кремле соглашений о принятии Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей в состав Российской Федерации 30 сентября 2022 года конституировало новую политico-территориальную реальность; этот факт оформлен официальными актами и договорами, имеющими правовую силу в российской системе.

Во-вторых, молодежная аудитория является наиболее восприимчивой к процессам социализации и одновременно наиболее подверженной влиянию цифровых медиа, где конкурирующие исторические нарративы сталкиваются в режиме высокой интенсивности. В таких обстоятельствах государственные праздники, сочетая образовательный, ритуальный и медиийный аспекты, становятся центральным полем борьбы за смысл и эмоциональную привязанность. При этом нормативные и программные инструменты, направленные на системную работу с подрастающим поколением, активно используются на федеральном уровне: начиная с 2022 года в школах реализуется цикл внеклассных занятий «Разговоры о важном», нацеленный на формирование гражданской и исторической грамотности,

что создаёт институциональную базу для привязки праздничных практик к школьной социализации.

Таким образом, изучение того, как именно праздники включаются в повседневную жизнь молодёжи и как они трансформируют локальные исторические смысловые поля, является насущной научной задачей с очевидными практическими последствиями для политики воспитания и культурной интеграции.

**Цель исследования:** выявить аналитически и теоретически осмыслить механизмы, посредством которых государственные праздники способствуют формированию и трансформации культурно-исторической памяти молодёжи на новых территориях, а также в разработке эмпирически обоснованных рекомендаций по адаптации праздничных практик с целью повышения их интегративной и воспитательной эффективности. Цель исследования реализуется через решение **задач:**

1. Проанализировать теоретико-методологические подходы к изучению культурной и коллективной памяти, выявив их релевантность в условиях трансформации социокультурного пространства новых субъектов Российской Федерации.

2. Исследовать содержание и специфику государственных праздников как институционализированных практик формирования исторического сознания и гражданской идентичности.

3. Рассмотреть конкретные механизмы интеграции праздничных нарративов в жизнь молодёжи на примере Херсонской и Запорожской областей, ДНР и ЛНР, включая образовательную, медийную и локально-культурную сферы.

4. Выявить основные противоречия и трудности, возникающие при внедрении государственных праздников в регионах с конкурирующими версиями исторической памяти.

**Материалы исследования.** В качестве материалов исследования выступают методические пособия, научные статьи, интернет-ресурсы, книги.

**Методы исследования.** Методологически исследование опирается на сочетание качественных и количественных методов, интерпретативного и сравнительного подходов. Использовались методы историко-сравнительного анализа для встраивания текущих практик в более широкий контекст советских и постсоветских традиций памяти. При анализе цифровой среды применялся цифровой контент-анализ с выделением распространённых хештегов, форм и жанров праздничных материалов в соцсетях, а также оценкой охвата и вовлечённости.

**Постановка проблемы:** Глобальные социальные вызовы современности — geopolитическая нестабильность, кризис традиционных ценностей и трансформация форм мировосприятия — определяют актуальность формирования гражданской идентичности и культурно-исторической памяти молодёжи.

Международные документы, в частности Всемирный доклад ЮНЕСКО «Инвестирование в культурное разно-

образие и диалог между культурами», фиксируют культурное разнообразие, включая историческую память и идентичность, как общее достояние человечества и основу устойчивого развития. Эти положения способствуют институционализации памяти как особого способа интерпретации прошлого.

В Российской Федерации задачи формирования гражданской идентичности и культурно-исторической памяти молодёжи закреплены в ряде стратегических документов: Федеральном законе «О молодёжной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ (ред. от 28.12.2024) и в Указах Президента РФ [5].

Включение новых территорий в российское образовательное пространство актуализирует проблему воспитания гражданской идентичности молодёжи. Условия социальной нестабильности, эмоционального напряжения и стрессов осложняют данный процесс и создают риски деформации правового и патриотического сознания.

Исследования показывают, что культурно-историческая память имеет междисциплинарный характер и трактуется как историческая, коллективная, социально-историческая и культурная память [1, с. 32]. Она обеспечивает трансляцию культурного наследия и формирование образцов поведения, опосредуя национальное самосознание через механизмы коммеморации. В педагогике используется концепт «педагогики памяти», определяющий воспитательные практики, основанные на коллективных интерпретациях прошлого [3, с. 95].

Гражданская идентичность рассматривается как многоуровневое явление, выражающее осознание принадлежности к сообществу граждан и готовность участвовать в жизни государства [4, с. 17]. В отечественной науке она соотносится с патриотизмом, знанием истории и культуры, социальной идентичностью, а также трактуется как ключевое социокультурное качество личности. В зарубежных исследованиях она определяется как результат комплексного воздействия убеждений, эмоций и опыта общественного участия [20, с. 152].

Вместе с тем, проблема формирования гражданской идентичности и культурно-исторической памяти молодёжи новых территорий изучена фрагментарно и требует дальнейшей научной разработки.

**Вывод:** Проведённое исследование показало, что государственные праздники выступают важнейшим инструментом формирования культурно-исторической памяти и гражданской идентичности молодёжи на территориях новых субъектов Российской Федерации. Их институционализированный характер позволяет сочетать образовательные, воспитательные и символические функции, создавая устойчивые механизмы социализации в условиях сложной политico-культурной ситуации.

Включение праздничных практик в систему школьного образования, медийного пространства и локальных культурных традиций способствует не только интеграции молодого поколения в общероссийское социокультурное

пространство, но и снижению влияния конкурирующих исторических нарративов. Вместе с тем, исследование выявило ряд противоречий, связанных с многообразием локальных идентичностей, сохранением элементов альтернативных интерпретаций прошлого и влиянием военной обстановки, что требует выработки более гибких и адаптивных форм праздничной политики.

Таким образом, государственные праздники следует рассматривать не только как элемент культурного календаря, но и как стратегический ресурс воспитательной и интеграционной работы, обеспечивающий устойчивое формирование у молодежи новых регионов Российской Федерации чувства сопричастности к единому историческому и культурному пространству страны.

Литература:

1. Дахин, А. В. Коллективная социально-историческая память в современном обществе: учебное пособие для вузов / А. В. Дахин. — Москва: Юрайт, 2022. 208 с.
2. Максимова Л. Ю., Рябова И. В. Концептуализация феноменов гражданской идентичности, патриотизма, гражданственности и гражданской компетентности как компонентов гражданской направленности личности // Мир образования — образование в мире. 2020. № 2 (78). С. 146–162.
3. Соколова, М. В. Педагогика исторической памяти: границы понятия // Ярославский педагогический вестник. 2013. № 1. Том II (Психолого-педагогические науки). С. 92–98.
4. Тишков, В. А. Нация наций: о подходах к пониманию России. М.: ИЭА РАН, 2023. 69 с.
5. Федеральный закон «О молодёжной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ (ред. от 28.12.2024) / КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_372649/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/)

## ИСКУССТВОВЕДЕНИЕ

### «Клятва Горациев»: взгляд сквозь века

Стрелкова Валентина Викторовна, студент  
Московский университет «Синергия»

В статье рассматривается сюжет и композиция картины «Клятва Горациев» Жака-Луи Давида, а также некоторые особенности ее появления на публике, с целью разобраться в интерпретации глубоких и вечных смыслов, заложенных художником.

**Ключевые слова:** искусство, Жак-Луи Давид, Клятва Горациев, искусство Франции XVII века, живопись.

Рассмотрим одну из самых известных работ, написанную в 1784 году французским классицистом Жаком-Луи Давидом. Это масштабное полотно — «Клятва Горациев» из коллекции парижского Лувра.

Что же особенного в этом полотне, в чем его значимость и почему сегодня, спустя более чем два столетия со времени его создания, оно по-прежнему актуально? Рассмотрим историю его создания, трагический и героический сюжет, лежащий в основе этого произведения, а также возможное влияние вложенных в него смыслов на некоторые исторические процессы.

Картина Давида основана на римском сюжете, описанном историком Титом Ливием в 27 г. до н. э. в его книге «История Рима от основания города» [1]. Согласно этому сюжету, в VII веке до н. э. исход длительной борьбы за гегемонию между двумя соседствующими городами Римом и Альба-Лонга было решено определить путем поединка лучших воинов обеих сторон. От Рима были выбраны три брата-Горация, от Альба-Лонга — три брата-Куриация. По некоторым данным, они приходились родственниками друг другу: их матери были сестрами.



Рис. 1. «Клятва Горациев» Жак-Луи Давид, 1784г. Лувр, Париж. 330x425 [2]

Художник отражает момент принесения братья-Горациами клятвы своему отцу: они одержат победу в битве или погибнут.

В левой части картины на среднем плане размещены фигуры братьев, они решительны, их позы демонстрируют патриотизм, мужественность и стойкость.



Рис. 2. «Клятва Горациев» Жак-Луи Давид, 1784. Фрагмент

В центре симметричной композиции мы видим отца, который торжественно вручает сыновьям оружие. Он в полной мере осознает трагедию, но при этом понимает, что долг перед Римом — важнее всего.



Рис. 3. «Клятва Горациев» Жак-Луи Давид, 1784. Фрагмент

В правой части картины художник расположил группу из трех скорбящих женщин — судьба их незавидна.

Мать может потерять сыновей. Сестра, Камила, — и братьев-Горациев и жениха-Куриация. Также как Сабина, жена одного из Горациев, — и мужа, и своих братьев-Куриациев. Поэтому каждая из них при любом исходе будет оплакивать потерю, обе семьи будут разрушены в самое ближайшее время, брат будет убивать брата.

Живым из битвы выйдет только один из Горациев.



Рис. 4. «Клятва Горациев» Жак-Луи Давид, 1784. Фрагмент

Это полотно Давида без сомнения является одним из лучших образцов классицизма. Здесь есть и античные образы, и величественная идея, и исторический сюжет, и строгая симметрия. Объекты на картине упорядочены, перекликаются и дополняют друг друга. На заднем плане картины три затененные арки втогают трем группам фигур среднего плана. Фигуры братьев строгие, прямые, резкие, их одежды выполнены яркими красками, они выделены светом — их миссия священна. А женщины склонились в своем горе и обреченности, их одежды не такие яркие — они не в силах повлиять на эту немыслимую ситуацию.

Теперь перенесемся во Францию времен Людовика XVI. Король, заказывая эту картину, хотел, чтобы она пробудила в его народе преданность стране и монархии. Трагизм заключается в том, что всего через четыре года эта работа и образы, которые она несет, стали близки революционерам. К слову, и сам Давид был сторонником революции. Картина стала ассоциироваться с жертвой народа в борьбе с королем за построение республики по образцу Рима. История циклична, а картина оказалась пророческой — брат снова убивал брата. По иронии судьбы он в последствии голосовал за казнь своего заказчика Людовика XVI.



Рис. 5. Последние мгновения жизни Людовика XVI. Гравюра по картине Чарльза Беназеча. 1793

Несколько слов о хитростях художника. Давид работал над своим полотном в Риме. Там же оно и была показано в первый раз, в том числе Папе Римскому. Работа имела успех в художественной среде. Первый римский художник того времени Помпео Баттони сказал Давиду: «Нас только двое настоящих художников — ты да я. Остальных надо утопить» [3].



Рис. 6. Помпео Баттони, «Автопортрет». Ок. 1773–1787

Для привлечения внимания к работе в рамках участия в Парижском Салоне 1785 года, Давид из Рима сообщил организаторам в Париже о своем нарушении некоторых правил, а именно об опоздании, а также о прямоугольном формате полотна. Для участия в Салоне принимались квадратные картины и не допускались опоздавшие, однако интерес к полотну был уже подогрет и для него вопреки правилам было забронировано выгодное место, прямо над портретом Марии-Антуанетты. Такой ход позволил усилить ажиотаж и обратить на работу дополнительное внимание за счет положения, ведь место пустовало несколько дней и это было очень заметно, учитывая «ковровую» развеску Салона.



Рис. 7. Пьетро Антонио Мартини. Выставка в Салоне Лувра в 1787 году. Франция, 1787. Бумага, гравюра резцом

Говоря о «Клятве Горациев» Давида нельзя не упомянуть еще одно произведение искусства, определенно заслуживающее нашего внимания — это «Тираноубийцы (Гармодий и Аристогитон)».



Рис. 8. Скульптурная группа «Тираноубийцы (Гармодий и Аристогитон)», мрамор. Римская работа II в. н. э. по образцу Крития и Несиота 477–476 гг. до н. э.

Два афинянина Гармодий и Аристогитон в 514 г. до н. э вошли в историю как убийцы афинского тирана Гиппарха и заняли место в афинском пантеоне героев как борцы за свободу [6].

Трудно не заметить схожесть поз Горациев и Тираноубийц, общую для произведений суровость и уравновешенность композиции, мужественность движения и серьезное выражение лиц. Невольно возникает мысль о том, что античные герои-тираноборцы послужили Давиду прообразом братьев-Горациев, и изначальный замысел художника приобретает явный пропагандистский оттенок.

Таблица 1

<p>Тираноубийцы Жертвенность, борьба за свободу ценой своей жизни</p>	<p>Горации Жертвенность, долг перед Римом</p>	<p>Революция Свобода, равенство, братство, свержение монархии</p>

Однако подтвержденной информации о знакомстве художника с копиями скульптур Тираноубийц нет, и каждый может самостоятельно поразмышлять о том, что же зашифровал Давид в своей работе. Был ли это точно исполненный заказ короля, прославляющий патриотизм и мужество, или же призыв к созданию республики и свержению тирании?

Современный контекст и образы. Тема мужества, долга и жертвенности говорит с нами на том же языке, что два тысячелетия, что двести лет назад. Сюжет картины перекликается с событиями наших дней. Непримиримые противоречия, родственные связи, война, жертвенность и долг — достаточно включить телевизор или выйти в интернет, и мы видим Клятву Горациев едва ли не в каждом выпуске новостей.

Литература:

1. Тит Ливий. История Рима от основания города. Том I. Изд-во «Наука» М., 1989.
2. <https://collections.louvre.fr/en/ark:/53355/cl010062239>
3. Гнедич Петр Петрович. Всеобщая история искусств: живопись, скульптура, архитектура. Эксмо, 2022
4. 50 великих художников мира: энциклопедия. 2015, Белый город
5. Мастера искусства об искусстве: избранные отрывки из писем, дневников, речей и трактатов: научно-популярное издание: в 4 томах. Том 2. 1936, ИзОГИЗ
6. <https://ancientrome.ru/art/artwork/img.htm?id=6029>
7. <https://gallerix.ru/storeroom/2120799558/N/129648321/>

# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 48 (599) / 2025

Выпускающий редактор Г. А. Письменная

Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова

Художник Е. А. Шишков

Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 10.12.2025. Дата выхода в свет: 17.12.2025.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.