

**УРБАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО:
СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ,
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ
И ГУМАНИТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ**

С Б О Р Н И К Н А У Ч Н Ы Х Т Р У Д О В

ПО МАТЕРИАЛАМ МЕЖДУНАРОДНОЙ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ Г. БЕЛГОРОД

28 МАЯ 2026

АГЕНТСТВО ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
(АПНИ)

УРБАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО: СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ,
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ
И ГУМАНИТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ

Сборник научных трудов

по материалам
Международной научно-практической конференции
г. Белгород, 28 мая 2026 г.

Белгород
2026

УДК 001
ББК 72
У 94

Электронная версия сборника находится в свободном доступе на сайте:
apni.ru

Редакционная коллегия

Духно Н.А., д.ю.н., проф. (Москва); *Васильев Ф.П.*, д.ю.н., доц., чл. Российской академии юридических наук (Москва); *Винаров А.Ю.*, д.т.н., проф. (Москва); *Датий А.В.*, д.м.н. (Москва); *Кондрашихин А.Б.*, д.э.н., к.т.н., проф. (Севастополь); *Котович Т.В.*, д-р искусствоведения, проф. (Витебск); *Креймер В.Д.*, д.м.н., академик РАЕ (Москва); *Кумехов К.К.*, д.э.н., проф. (Москва); *Радина О.И.*, д.э.н., проф., Почетный работник ВПО РФ, Заслуженный деятель науки и образования РФ (Шахты); *Тихомирова Е.И.*, д.п.н., проф., академик МААН, академик РАЕ, Почётный работник ВПО РФ (Самара); *Алиев З.Г.*, к.с.-х.н., с.н.с., доц. (Баку); *Стариков Н.В.*, к.с.н. (Белгород); *Таджибоев Ш.Г.*, к.филол.н., доц. (Худжанд); *Ткачев А.А.*, к.с.н. (Белгород); *Шаповал Ж.А.*, к.с.н. (Белгород)

У 94

Урбанизация будущего: социальные риски, экономические стратегии и гуманитарные решения : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 28 мая 2026 г. / Под общ. ред. Е. П. Ткачевой. – Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2026. – 93 с.

ISBN 978-1-6831-1590-8

В настоящий сборник включены статьи и краткие сообщения по материалам докладов международной научно-практической конференции «Урбанизация будущего: социальные риски, экономические стратегии и гуманитарные решения», состоявшейся 28 мая 2026 года в г. Белгороде. В работе конференции приняли участие научные и педагогические работники нескольких российских и зарубежных вузов, преподаватели, аспиранты, магистранты и студенты, специалисты-практики. Материалы сборника включают доклады, представленные участниками в рамках секций, посвященных вопросам гуманитарных наук.

Издание предназначено для широкого круга читателей, интересующихся научными исследованиями и разработками, передовыми достижениями науки и технологий.

Статьи и сообщения прошли экспертную оценку членами редакционной коллегии. Материалы публикуются в авторской редакции. За содержание и достоверность статей ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей. При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.

УДК 001
ББК 72

© ООО АПНИ, 2026
© Коллектив авторов, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ «СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ»

Адаева А.Р.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЕЖНЫХ
ИНИЦИАТИВ 5

Баркова К.Д.

РОЛЬ HR-ДЕПАРТАМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 10

СЕКЦИЯ «ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ»

Олкинян Т.А.

ЧЕЛОВЕК ДЛЯ АЛГОРИТМА И АЛГОРИТМ ДЛЯ ЛЮДЕЙ:
ТРАНСФОРМАЦИЯ СТАТУСА ГОССЛУЖАЩЕГО ДЛЯ ОБЩЕСТВА
БУДУЩЕГО 13

СЕКЦИЯ «ПОЛИТОЛОГИЯ»

Синдеева А.О.

АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ИДИОМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ МАНИПУЛЯЦИИ:
ЭВФЕМИЗАЦИЯ И ДИСФЕМИЗАЦИЯ В ПОЛИТИЧЕСКОМ ДИСКУРСЕ 21

СЕКЦИЯ «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ»

Ельцов С.Н.

ПАРАМЕТРИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНЫХ ИННОВАЦИЙ В
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ 27

Завайлова А.В., Степанова М.Н.

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ДОРОЖНЫХ ФОНДОВ
(НА ПРИМЕРЕ г. ИРКУТСК) 35

Завайлова А.В., Степанова М.Н.

РОЛЬ СИСТЕМЫ «ПЛАТОН» В ФИНАНСОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ
ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ 39

Назырбаев И.И.

ЦИФРОВЫЕ УЧЁТНЫЕ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ УРБАНИЗАЦИИ:
ОПТИМИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНЫХ ПРОЦЕССОВ И ПРОЗРАЧНОСТИ
РАСХОДОВАНИЯ СРЕДСТВ 42

Николаев С.Н.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
В РАМКАХ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ 49

СЕКЦИЯ «ПЕДАГОГИКА И ПСИХОЛОГИЯ»

Гладких А.С., Гукова И.А., Исланкина Н.В., Овсянникова Т.В. ИНТЕГРАЦИЯ LEGO-КОНСТРУИРОВАНИЯ, ДИДАКТИЧЕСКИХ ИГР НА ЛИПУЧКАХ И НЕТРАДИЦИОННЫХ ТЕХНИК РИСОВАНИЯ В МАТЕМАТИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ДЕТЕЙ 5–7 ЛЕТ	54
Ильченко Е.А., Зубова Н.Н., Кузнецова О.Г. РАЗВИТИЕ ИГРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕТЕЙ ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА В УСЛОВИЯХ ДОУ	58
Криковцова Н.В., Тимофеева Е.Ю. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УУД МЛАДШИХ ШКОЛЬНИКОВ	60
Кулибаба А.М., Александрова И.А., Головина Е.А. УРБАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО: СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ И ГУМАНИТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ В ДОШКОЛЬНОЙ ПЕДАГОГИКЕ	63
Новикова Н.Н., Стручаев В.В. ФОРМИРОВАНИЕ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ У МЛАДШИХ ШКОЛЬНИКОВ НА МАТЕРИАЛЕ УЧЕБНЫХ ТЕКСТОВ	67
Стручаева Т.М., Болгов И.С. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	73
Стручаева Т.М., Стручаев М.В. СОЗДАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ ПО «БЕЛГОРОДОВЕДЕНИЮ» И МУЗЕЙНОЙ ПЕДАГОГИКЕ ДЛЯ НАЧАЛЬНОЙ СТУПЕНИ ОБУЧЕНИЯ	78
Чередниченко А.О. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ: РИСК НАРУШЕНИЯ ПРИВАТНОСТИ И ОЩУЩЕНИЕ ЦЕННОСТИ	84
Шмакова А.В., Канищева А.В. МОЯ УЛИЦА, МОЙ КРАЙ: РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ И ПАТРИОТИЧЕСКИХ ЧУВСТВ У ДЕТЕЙ СТАРШЕГО ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА ЧЕРЕЗ ЗНАКОМСТВО С РОДНЫМ ГОРОДОМ	91

СЕКЦИЯ «СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ»

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЕЖНЫХ ИНИЦИАТИВ

Адаева Анастасия Равильевна

магистрантка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию управления проектами в контексте поддержки молодежных инициатив, рассматриваемых как важный элемент социального и экономического развития общества. Основное внимание уделено анализу методов и подходов к реализации проектов, направленных на активизацию молодежи, развитие их лидерских качеств и вовлечение в решение социально значимых задач. Автор рассматривает ключевые этапы проектного цикла, включая инициацию, планирование, исполнение, контроль и завершение, а также подчеркивает роль эффективного управления ресурсами, временем и коммуникациями. Особое внимание уделено специфике работы с молодежью, которая требует гибкости, творческого подхода и учета возрастных особенностей. В статье также анализируются успешные практики реализации молодежных проектов, приведены примеры из отечественного и зарубежного опыта. Автор выделяет основные вызовы, с которыми сталкиваются организаторы таких инициатив, включая недостаток финансирования, слабую мотивацию участников и сложности в оценке долгосрочного воздействия проектов. В заключение предложены рекомендации по совершенствованию системы управления молодежными проектами, включая использование современных технологий, укрепление партнерских связей и повышение квалификации менеджеров проектов.*

***Ключевые слова:** управление проектами, молодежные инициативы, социальное развитие, молодежная политика, проектный цикл, ресурсное планирование, лидерство, вовлечение молодежи, успешные практики, социальные проекты, партнерские связи, оценка эффективности.*

Актуальность исследования

В условиях современных социально-экономических вызовов активизация молодежи становится важным фактором устойчивого развития общества. Молодежные инициативы способствуют формированию активной гражданской позиции, развитию лидерских качеств и вовлечению молодых людей в решение актуальных проблем. Однако эффективная реализация таких проектов требует грамотного управления, которое обеспечивает достижение поставленных целей и максимальное использование ресурсов.

В связи с этим исследование управления проектами в системе поддержки молодежных инициатив приобретает особую актуальность. Недостаток системного подхода к организации молодежных проектов, слабое взаимодействие между участниками, а также отсутствие четких критериев оценки их эффективности приводят к снижению результативности и ограниченному социальному воздействию. Данная статья призвана восполнить существующий пробел и предложить практические рекомендации по совершенствованию управления молодежными проектами.

Цель исследования

В качестве материалов исследования использованы данные отечественных и зарубежных проектов, направленных на поддержку молодежных инициатив, а также научные работы по управлению проектами и молодежной политике. Методологическую базу исследования составили системный подход, сравнительный анализ, а также методы качественной и количественной оценки. Автор провел анализ успешных практик реализации молодежных проектов, выделив ключевые факторы их эффективности. В рамках исследования использовались методы анкетирования и интервью с организаторами и участниками молодежных инициатив, что позволило получить объективную информацию о проблемах и перспективах развития данного направления. Также применялись методы SWOT-анализа и оценки жизненного цикла проектов для выявления сильных и слабых сторон управления молодежными инициативами.

Материалы и методы исследования

Проведенное исследование позволило выявить ключевые аспекты управления проектами в системе поддержки молодежных инициатив. Установлено, что успешная реализация таких проектов зависит от четкого планирования, эффективного распределения ресурсов и учета специфики целевой аудитории. Было выделены основные этапы проектного цикла, подчеркнув важность этапа инициации, на котором формируется концепция проекта и определяется его социальная значимость.

В ходе исследования были выявлены типичные проблемы, с которыми сталкиваются организаторы молодежных инициатив, включая недостаток финансирования, слабую мотивацию участников и сложности в оценке долгосрочного воздействия проектов. На основе анализа успешных практик предложены рекомендации по повышению эффективности управления, такие как использование цифровых технологий для мониторинга проектов, укрепление партнерских связей с бизнесом и НКО, а также внедрение системы наставничества для участников. Результаты исследования могут быть использованы для разработки программ поддержки молодежных инициатив, а также для совершенствования методов управления проектами в данной сфере.

Результаты исследования

На рубеже XX и XXI веков управление проектами в системе поддержки молодежных инициатив стало активно развиваться под влиянием международного опыта. Программы Европейского Союза, такие как «Молодежь в действии» и «Эразмус+», стали примером для многих стран, включая Россию. Эти программы акцентировали внимание на важности вовлечения молодежи в процессы принятия решений, развитии лидерских качеств и межкультурного диалога.

В 2000-х годах в России был принят ряд нормативных актов, направленных на поддержку молодежи, включая Федеральный закон «О государственной молодежной политике». Это способствовало формированию институциональной базы для реализации молодежных проектов. В этот период начали активно внедряться современные методы управления проектами, такие как проектный менеджмент, использование технологий мониторинга и оценки,

а также привлечение внешних ресурсов через грантовые программы [2, с. 144-150].

В 2010-х годах управление проектами в системе поддержки молодежных инициатив вышло на новый уровень благодаря развитию цифровых технологий. Социальные сети и онлайн-платформы стали эффективными инструментами для вовлечения молодежи, координации проектов и обмена опытом. Одновременно с этим активизировались усилия по обучению молодежи основам проектной деятельности, что способствовало повышению качества реализации инициатив (рис.).



Рис. Механизм и технология аксиологического анализа работы с молодежью

Сегодня управление проектами в системе поддержки молодежных инициатив представляет собой комплексный процесс, включающий планирование, реализацию, контроль и анализ результатов. Важную роль играют государственные и негосударственные структуры, которые обеспечивают финансовую, методическую и организационную поддержку. Особое внимание уделяется развитию партнерских отношений между образовательными учреждениями, бизнесом и общественными организациями, что позволяет расширять возможности для реализации молодежных проектов [1].

В современных условиях управление проектами в системе поддержки молодежных инициатив приобретает все большее значение, учитывая активное вовлечение молодежи в решение социальных, экологических и культурных задач. Сегодня такие проекты реализуются на различных уровнях – от локальных инициатив до международных программ, а их управление характеризуется использованием передовых технологий, межсекторным взаимодействием и акцентом на устойчивость и инновации [3, с. 192-201].

Одним из ярких примеров является Российское движение школьников (РДШ), созданное в 2015 году. Это проект, направленный на развитие лидерских качеств, патриотическое воспитание и вовлечение школьников в общественную деятельность. Управление проектами в рамках РДШ строится на основе четкого планирования, сетевого взаимодействия образовательных учреждений и активного использования цифровых платформ для обучения и коммуникации. Программа включает такие направления, как волонтерство,

экология, спорт и творчество, что позволяет охватить широкий спектр интересов молодежи.

Еще одним примером является программа «Ты – предприниматель», реализуемая Федеральным агентством по делам молодежи (Росмолодежь). Проект направлен на поддержку молодых людей, желающих открыть собственный бизнес. Управление проектом включает проведение образовательных мероприятий, предоставление грантов на запуск стартапов и наставничество со стороны успешных предпринимателей. Программа успешно сочетает образовательный компонент с практической поддержкой, что позволяет участникам не только получить знания, но и реализовать свои идеи.

На международном уровне ярким примером является программа Европейского Союза «Эразмус+», которая поддерживает молодежные обмены, волонтерские проекты и образовательные инициативы. Управление проектами в рамках «Эразмус+» включает строгий отбор участников, разработку детальных планов, обучение координаторов и постоянный мониторинг результатов. Программа способствует развитию межкультурного диалога и укреплению международного сотрудничества, что делает ее одной из самых успешных инициатив в области молодежной политики.

Важным элементом современного управления молодежными проектами является использование цифровых технологий. Например, платформа онлайн-курсов Stepik активно используется для обучения молодежи навыкам проектной деятельности. С помощью таких платформ молодые люди могут получить доступ к образовательным материалам, обмениваться опытом и находить единомышленников для реализации своих идей.

Еще одним примером является проект «Волонтеры Победы», который объединяет молодежь вокруг сохранения исторической памяти и помощи ветеранам. Управление проектом включает координацию действий на федеральном и региональном уровнях, организацию массовых мероприятий и активное использование социальных сетей для привлечения участников. Программа демонстрирует, как молодежные инициативы могут быть успешно интегрированы в общенациональные задачи.

Отдельного внимания заслуживают проекты в области экологии, такие как «Чистые игры», где молодежь участвует в уборке территорий в формате командных соревнований. Управление проектом включает привлечение партнеров, разработку концепции мероприятий и использование геймификации для повышения вовлеченности участников. Проект стал примером того, как молодежные инициативы могут быть одновременно полезными для общества и увлекательными для участников.

Современные примеры управления проектами в системе поддержки молодежных инициатив демонстрируют разнообразие подходов и инструментов. Сегодня такие проекты превращаются в мощный механизм развития потенциала молодежи, способствуя ее активному участию в жизни общества. Успех этих проектов во многом зависит от эффективного управления, которое включает четкое планирование, межсекторное сотрудничество, использование цифровых технологий и акцент на инновации и устойчивость.

Заключение

Управление проектами в системе поддержки молодежных инициатив является важным инструментом для вовлечения молодого поколения в активную социальную, экономическую и культурную жизнь общества. Это направление позволяет не только реализовать творческий и интеллектуальный потенциал молодежи, но и способствует решению актуальных проблем на местном, региональном и даже национальном уровне. Однако эффективное управление такими проектами требует учета специфики молодежной аудитории, а также преодоления ряда системных и организационных вызовов.

Ключевая особенность молодежных проектов заключается в их инновационности и гибкости. Молодые люди чаще готовы предлагать нестандартные решения, использовать современные технологии и экспериментировать с новыми форматами. Однако именно эта новизна и отсутствие опыта создают дополнительные сложности в управлении. Основные проблемы, с которыми сталкиваются организаторы молодежных инициатив, включают недостаток финансирования, низкую вовлеченность участников, отсутствие профессиональных навыков, слабую координацию, недостаточную устойчивость проектов и недостаток поддержки со стороны государства и общества.

Для успешного решения этих проблем необходимо применять комплексный подход. Во-первых, важно развивать финансовые механизмы, включая привлечение грантов, краудфандинговых платформ и партнерских отношений с бизнесом. Во-вторых, необходимо повышать мотивацию и вовлеченность молодежи через активное использование цифровых технологий, геймификацию и образовательные мероприятия. В-третьих, требуется обучение участников основам проектного менеджмента, а также внедрение наставничества и методической поддержки.

Литература

1. Гилев А.С. и др. Система инфраструктурного сопровождения молодежных инициатив в Томске. – 2013.
2. Тюрина Ю.А. Проектная деятельность в реализации государственной молодежной политики в вузах // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. – 2023. – Т. 20. – №. 3. – С. 144-150.
3. Iriza B.C., Madichie N. Project Management Strategies and Implementation of Youth Development Projects Funded by Business Development Fund (BDF), Rwanda: A Case of Gasabo District // Journal of Research Innovation and Implications in Education. – 2024. – Vol. 8. – No. 2. – P. 192-201.

РОЛЬ HR-ДЕПАРТАМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Баркова Карина Дмитриевна

студентка,

Приазовский государственный технический университет – филиал
Национального исследовательского Московского государственного
строительного университета, Россия, г. Мариуполь

*Научный руководитель – старший преподаватель Приазовского
государственного технического университета – филиала Национального
исследовательского Московского государственного строительного
университета Максудова Людмила Витальевна*

***Аннотация.** В статье рассматривается роль HR-подразделений в формировании и развитии корпоративной культуры как стратегического фактора устойчивого развития современных организаций. Корпоративная культура оказывает прямое влияние на инновационный потенциал, конкурентоспособность и привлекательность компании на рынке труда. Автор анализирует ключевые инструменты, методы управления персоналом и подходы, трансформирующие корпоративные ценности в эффективные поведенческие модели сотрудников.*

***Ключевые слова:** HR-менеджмент, корпоративная культура, вовлеченность персонала, лидерство, адаптация, организационное поведение, внутренние коммуникации, мотивация сотрудников, ценности организации, управление персоналом.*

Введение и дефиниция понятия

Для точного понимания роли HR-службы в управлении организационной средой необходимо конкретизировать базовое понятие. **Корпоративная культура** – это сложная система ценностей, норм, правил поведения, традиций и ритуалов, разделяемых сотрудниками организации и определяющих специфику их взаимодействия как внутри коллектива, так и с внешним окружением.

Корпоративная культура детерминирует стиль руководства, систему внутренних коммуникаций, уровень мотивации персонала и общий социально-психологический климат. Актуальность исследования обусловлена тем, что сильная, позитивно ориентированная культура выступает катализатором операционной эффективности, повышает вовлеченность персонала и укрепляет HR-бренд компании. Напротив, отсутствие системно выстроенной культуры приводит к деструктивным конфликтам, снижению мотивации и ухудшению бизнес-результатов.

Структурные элементы корпоративной культуры включают:

- Ценностные ориентации и миссию компании;
- Формальные и неформальные нормы поведения;
- Организационные традиции и ритуалы;
- Доминирующий стиль управленческого лидерства;

- Архитектуру внутренних коммуникаций.

Основные инструменты влияния HR на корпоративную культуру

Служба управления человеческими ресурсами (HR) является главным архитектором и проводником корпоративной культуры, транслируя её через ключевые HR-процессы:

1. Подбор и отбор персонала

На этапе рекрутинга HR-специалисты оценивают не только профессиональные компетенции (hard и soft skills), но и так называемый **cultural fit** – соответствие кандидата ценностям и культурному коду организации. Это позволяет привлекать сотрудников, разделяющих философию компании.

2. Адаптация (онбординг)

Процесс адаптации играет решающую роль в интеграции новичков в существующую систему координат. Системный онбординг, разработанный HR-службой, помогает новым сотрудникам быстрее усвоить правила de things, минимизирует стресс и ускоряет выход на целевую продуктивность.

3. Обучение и развитие (L&D)

Тренинги, семинары и программы развития лидерства помогают закрепить единые стандарты поведения. Через обучение персонал глубже осознает стратегические цели и миссию организации, переводя декларируемые ценности в плоскость реальной практики.

4. Система мотивации и поощрения

Разработка систем материального и нематериального стимулирования должна быть напрямую связана с поощрением целевых моделей поведения. Награждение сотрудников, демонстрирующих приверженность ценностям компании, укрепляет культурный фундамент.

5. Внутренние коммуникации

Эффективные каналы коммуникации (интранет, корпоративные СМИ, регулярные пульс-опросы) формируют прозрачную информационную среду. Это укрепляет доверие между менеджментом и линейным персоналом, поддерживая вовлеченность.

Риски стихийного формирования культуры и барьеры в управлении

Если HR-департамент подходит к развитию корпоративной среды формально, культура начинает формироваться стихийно, что влечет за собой выраженные деструктивные последствия.

В современной практике часто наблюдаются следующие **проблемы**:

- Разрыв между декларируемыми (на бумаге) и реальными нормами поведения руководства;
- Отсутствие четко сформулированной и понятной сотрудникам системы ценностей;
- Слабый уровень горизонтальных и вертикальных коммуникаций;
- Формализм со стороны HR-специалистов при проведении корпоративных мероприятий.

Последствия неэффективного управления культурой (рисунок).

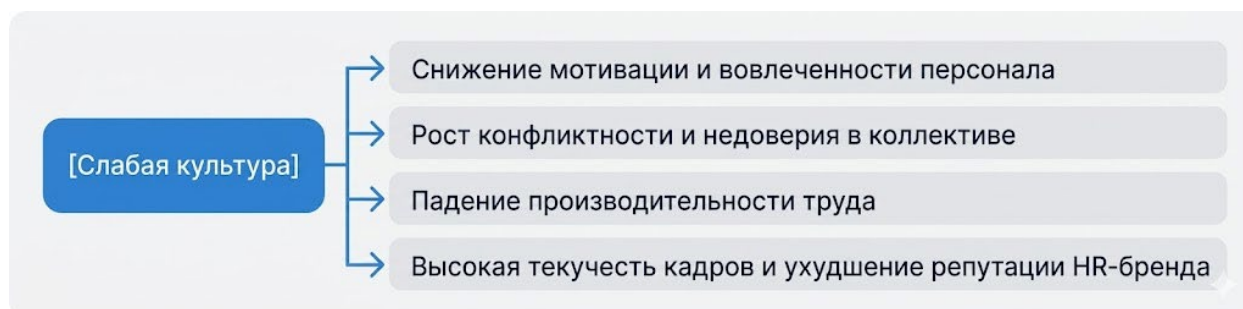


Рис. Схема негативных последствий слабой корпоративной культуры для организации

Этапы построения эффективной корпоративной культуры

Для трансформации или построения устойчивой корпоративной культуры HR-департаменту совместно с топ-менеджментом необходимо реализовать четыре последовательных шага:

1. **Формирование ценностного базиса.** Четкое определение миссии, принципов и долгосрочных ориентиров компании высшим руководством и их формализация.

2. **Развитие системы прозрачных коммуникаций.** Регулярное и открытое информирование сотрудников о планах, победах и кризисах компании, ликвидирующее информационный вакуум.

3. **Институционализация традиций.** Проведение совместных кросс-функциональных проектов, волонтерских инициатив и корпоративных мероприятий, развивающих чувство принадлежности к единому целому.

4. **Развитие института амбассадоров и лидерства.** Обучение руководителей всех уровней трансляции ценностей на собственном примере, так как поведение лидера является главным ориентиром для подчиненных.

Заключение

Таким образом, HR-подразделения выполняют стратегическую функцию в управлении организацией, выступая связующим звеном между бизнес-целями и людьми. Прогрессивный HR-менеджмент, основанный на развитии корпоративных ценностей, прозрачности коммуникаций и вовлеченности, позволяет создать адаптивную и высокопродуктивную рабочую среду, обеспечивающую достижение стратегических целей компании на глобальном рынке.

СЕКЦИЯ «ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ»

ЧЕЛОВЕК ДЛЯ АЛГОРИТМА И АЛГОРИТМ ДЛЯ ЛЮДЕЙ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СТАТУСА ГОССЛУЖАЩЕГО ДЛЯ ОБЩЕСТВА БУДУЩЕГО

Олкинян Тигран Арменович

магистрант,

Чеченский государственный университет имени А. А. Кадырова,
Россия, г. Грозный

***Аннотация.** Статья посвящена переосмыслению роли должностного лица в условиях цифровой урбанизации. Автор обосновывает необходимость перехода от модели «человек-исполнитель» к модели «человек-координатор», где субъект наделён правом на осмысленную дискрецию и аргументированное несогласие, а технологии служат инструментом, а не надзирателем.*

***Ключевые слова:** госслужащий, должностное лицо, правовой статус, дискреция, горизонтальное управление, лояльность, формализм, коррупция, кадровая политика, урбанизация, цифровая трансформация.*

Будущее, если мы хотим его видеть светлым, обязано быть гомоцентричным: не человек существует для государства, цифровой платформы или отчётного показателя, а всё перечисленное – для человека. Однако современный чиновничий аппарат, унаследованный от прошлой эпохи как вертикальная машина исполнения, воспроизводит только собственное окостенение. Его необходимо менять.

Человечество вошло в век высоких технологий и это принесёт новые возможности во все сферы жизни. Однако будут и новые проблемы, которые добавятся к старым – ещё не решённым. Итак, алгоритмизация грозит превратить должностное лицо в безвольный придаток автоматизированных систем – оператора, который лишь вводит данные и боится любого шага в сторону. И вдобавок, более фундаментальная опасность коренится в архитектуре власти: вышестоящие уровни воспринимают нижестоящего чиновника как продолжение собственной воли, лишённое права на сомнение. В такой системе не остаётся места живому человеку, а значит – и тому, ради чего всё затевалось.

Ключевой вопрос: каким должен быть человек внутри системы, чтобы стать не передаточным звеном чужой воли и не рабом алгоритма, а сознательным творцом светлого будущего? Ответ начинается с пересмотра самой основы аппарата – лояльности. Традиционная вертикаль держится на беспрекословном исполнении воли вышестоящего: лояльность здесь – главная добродетель и критерий карьерного роста. Но именно она становится ахиллесовой пятой, когда решения должны приниматься быстро, нестандартно и в интересах конкретных людей. Лояльность начальнику слишком часто вступает в конфликт с лояльностью народу. Заменить культуру лояльности на культуру совести – императив очеловечивания управления. Формально-юридическая

опора для этого уже существует: статья 18 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» обязывает служащего исходить из приоритета прав и свобод человека, ставя их выше ведомственной лояльности. Остаётся наполнить эту норму реальным содержанием.

Чиновник будущего появится только вследствие перехода от внешнего контроля к внутренней системе координат, от угождения воле вышестоящего – к осмысленному, самостоятельному действию. Первое качество – осмысленная воля вместо исполнительности. Такой человек не ищет, как «отписаться» и снять с себя ответственность, а выясняет, как решить проблему по существу, исходя из интересов населения. Пример Копенгагена, где реформа на основе доверия передала реальные полномочия муниципальным служащим и отменила мелочный контроль, показал: качество услуг растёт, когда исполнителей оценивают по реальному благополучию подопечных.

Второе качество – спокойная смелость и право на несогласие. Бездумное соглашательство, когда все уровни иерархии кивают, понимая ошибочность решения, но не рискуя возразить, – главный вирус управления. Чиновник будущего обязан обладать профессиональным мужеством остановить процесс и аргументированно заявить руководителю: «Предложенное решение ухудшит ситуацию, я не считаю возможным его исполнять без открытого обсуждения альтернативы». Это не подрыв дисциплины, а высшее проявление профессионализма и подлинная лояльность миссии служения. Действующее законодательство уже содержит зародыш такого права: часть 2 статьи 15 Закона о госслужбе устанавливает, что гражданский служащий не вправе исполнять неправомерное поручение и обязан представить письменное обоснование его неправомерности. Однако на практике механизм остаётся декларативным – служащие опасаются пользоваться им из-за страха карьерных последствий. Яркий пример – история главы администрации Зерноградского городского поселения Ростовской области, Ирины Полищук, которая, как сообщалось в публикации нескольких новостных изданиях, подверглась уголовному преследованию после отказа передать контракт на ремонт водовода за 650 миллионов рублей структуре, аффилированной с правительством области. Её случай показывает: одиночное несогласие без горизонтальной опоры – это подвиг, а не нормальная, юридически защищённая процедура, какой оно должно стать.

Третье качество – иммунитет к формализму. Бумажные отчёты, фотографии и публикации о «выполненной работе» не должны подменять реальность. Чиновник будущего воспитывается в иной системе координат: его эффективность измеряется реальными улучшениями на вверенной территории, а не отчётностью перед контролирующими инстанциями. Отсюда – право на полную дискрецию, то есть свободу применять или осознанно отступать от устаревшей нормы, если её буквальное исполнение вредит людям, при условии публичной прозрачности такого шага. В правовой доктрине административное усмотрение – это ограниченная законом область свободного выбора, но сегодня его границы не формализованы, и чиновник предпочитает бездумно следовать букве инструкции. Выход – в закреплении на федеральном уровне не только пределов, но и гарантий дискреционных полномочий.

Четвёртое качество – глубокая идейность. Это не доктринальная агитация, а внутренняя система ценностей, отвечающая на вопрос «что такое хорошо» для всего общества. Такой чиновник служит не безликой системе, а живому, сложно устроенному социуму. Именно эта идейность создаёт неподкупную броню против коррупции: человек отторгает взятку не из страха тюрьмы, а потому что коррупция противоречит его мировоззрению и унижает его достоинство. Утверждённые Указом Президента «Общие принципы служебного поведения» требуют наличия у государственных служащих нравственных ориентиров. Но формальное отображение этих требований в законе не превращает их в настоящий моральный фундамент – нужна живая кадровая культура. Опыт Дании показывает: высокий уровень доверия между гражданами и государственными институтами, а также внутри самого госаппарата, стал результатом десятилетий взращивания культуры автономии и ответственности, а не формальных предписаний.

Таков портрет: человек осмысленной воли, спокойной смелости, свободный от формализма и движимый внутренним пониманием общего блага. Однако одно дело – нарисовать идеал, и совсем другое – ответить на вопрос: где найти таких людей и как не дать им сломаться в существующей системе?

Традиционная система приёма на должность, построенная на тестах, собеседованиях с оценкой лояльности и проверке дипломов, запрограммирована на выявление удобных и предсказуемых. Ни статья 22 Закона о госслужбе, ни Указ Президента от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» не содержат инструментов оценки самостоятельности мышления или опыта реальных дел. Чтобы обнаружить человека осмысленной воли, нужно искать в биографии поступков: организовал ли он соседей для благоустройства двора, добился ли пересмотра абсурдного градостроительного решения, координировал ли волонтёрскую инициативу. Такие эпизоды невозможно подделать – они демонстрируют способность к самостоятельному действию во имя общего интереса. Министерство цифрового развития уже создаёт единую платформу на базе системы «Госкадры», которая в перспективе могла бы содержать сведения о проектной и общественной активности кандидатов.

Отбор не может доверяться исключительно начальникам – иначе лояльность просочится вновь. Конкурсная комиссия должна включать равных по статусу представителей. Центральным испытанием должно стать «испытание дискрецией»: реальный городской кейс с неполными данными, где любой формальный ответ неверен по существу. Оценивается способность размышлять, задавать вопросы и ставить благополучие людей выше отчётной безупречности. Зарубежная практика – модели компетенций в Великобритании и Канаде, оценивающие гибкость мышления и ценностные ориентации наравне со знаниями, – подтверждает эффективность такого подхода.

Однако, ключевой момент – механизм постановки на должность. Одиночный найм губителен. Если в аппарат, работающий по законам круговой поруки, попадает один идейный человек, его распознают мгновенно, лишат полномочий и уберут в течение нескольких месяцев. Пример того же Зернограда

подтверждает: одиночка без горизонтальной опоры незащищен перед такой системой. Внедрять нужно малую команду единомышленников, распределённых по смежным участкам. Тогда внутри среды возникает критическая масса иной культуры: люди поддерживают друг друга, подтверждают легитимность нестандартных решений и создают прецеденты. Когда таких людей становится больше, рождается среда, удерживающая чиновника от возвращения к прошлым неэффективным, коррупционным моделям. Правовой основой для такой расстановки может служить институт кадрового резерва (статья 64 Закона о госслужбе), чей потенциал позволяет формировать группы для одновременного назначения на взаимосвязанные должности.

Воспитание и удержание таких людей требует горизонтальных платформ обмена опытом, где чиновники разговаривают без субординации, обсуждая ошибки и лучшие практики. Внутреннее просвещение происходит не через лекции, а через прямое погружение в «поле» – когда чиновник любого ранга видит результат своего труда воочию, а не через статистическую сводку.

Теперь – о борьбе с системными пороками. Коррупция, показная лояльность, выхолощенный формализм и идейная пустота есть симптомы одной болезни: отсутствия у должностного лица подлинного авторства и права на осмысленное действие. Когда работа оценивается по соблюдению ритуалов, а не, по существу, человек либо имитирует деятельность, либо извлекает теневую прибыль. Лечить нужно причину, а не симптомы, и начинается лечение с пересмотра критериев эффективности.

Первый шаг – реформа оценки: переход от объёмов освоенных средств и количества мероприятий к измеряемым показателям благополучия среды и удовлетворённости жителей, полученным из независимых источников. Указом Президента от 28 ноября 2024 г. № 1014 часть показателей эффективности губернаторов предписано оценивать с учётом общественного мнения. По форме это декларирует разворот государства к оценке своей работы глазами гражданина, однако по существу подобные замеры остаются уязвимыми: практика показывает, что социологические данные, формируемые аффилированными с властью центрами изучения общественного мнения, склонны к искажениям и подгонке под ожидаемые результаты. Реальное мнение людей не улавливается ангажированными опросами – оно проявляется в прямых гражданских инициативах, публичных плебисцитах, механизмах инициативного бюджетирования, где фальсификация затруднена, а голос жителя обретает материальное воплощение. Поэтому подлинный разворот требует не просто законодательного закрепления социологических показателей в систему оценивания деятельности чиновников, а создания децентрализованной, прозрачной и защищённой от манипуляций системы обратной связи, построенной на множественности независимых источников.

Второй шаг – защита конструктивного несогласия. Пока за возражение руководству можно поплатиться должностью, лояльность остаётся единственной рациональной стратегией «выживания». Необходимо на уровне правового статуса закрепить процедуру, позволяющую должностному лицу оформить мотивированное особое мнение и передать его в открытый экспертный совет.

Это не парализует управление, но создаёт предохранитель от опасных решений и постепенно меняет культуру: возражать становится нормально, если обосновываешь позицию интересами народа. Конституционный Суд РФ в постановлении от 30 июня 2011 г. № 14-П уже признал: запрет на публичные высказывания госслужащих не может быть абсолютным; при оценке их правомерности должны учитываться общественная значимость, мотивы и соотношение причинённого и предотвращённого ущерба. Осталось перевести эту позицию из плоскости судебного толкования в повседневную управленческую практику, создав каналы для подачи особых мнений без страха расправы.

Третий шаг – трансформация антикоррупционной политики от устрашения к предотвращению. Карательный подход бьёт по свершившемуся факту, но не устраняет условий, в которых коррупция становится почти неизбежным способом решить проблему, например, провести ремонт школы в обход абсурдно долгих процедур. Встречное движение – упрощение и ускорение процедур при максимальной прозрачности каждого решения. Когда чиновник может действовать быстро и законно, мотив искать теневые пути ослабевает, особенно если вознаграждение привязано к сложности задач и достигнутому социальному эффекту. Практика показывает, что значительная часть коррупционных дел связана с закупочными процедурами, чья непрозрачность сама создаёт почву для злоупотреблений. Показателен пример Ямало-Ненецкого автономного округа, где в 2024 году после выявления коррупционных преступлений в школах Салехарда, связанных с откатами на закупках, губернатор Дмитрий Артюхов инициировал внедрение системы централизованных закупок на муниципальном уровне. Правовой базой выступило постановление Правительства ЯНАО от 25 апреля 2014 г. № 334-П, утвердившее Порядок взаимодействия заказчиков с уполномоченным исполнительным органом при осуществлении закупок для государственных и муниципальных нужд. Суть механизма – организационное разделение функций: тот, кто определяет потребность, не проводит торги и не принимает результат, что прямо исключает сосредоточение заказа, приёмки и организации торгов в одних руках и делает сговор между злоумышленниками технически затруднённым. Результат не заставил себя ждать: в Салехарде после внедрения такой практики в сфере образования снизилась стоимость продуктов питания, уборки территорий и очистки кровли от снега, а в масштабах региона региональная информационная система закупок обработала более 15 000 процедур за 2023 год, при этом 60% закупок были возвращены заказчикам на доработку, что привело к снижению числа обоснованных жалоб на ограничение конкуренции. Именно такая логика – не устрашать уже попавшегося, а организационно сделать нечестное поведение неудобным и заметным – и есть подлинная профилактика коррупции.

Четвёртый шаг – горизонтальная ротация и перекрёстное рецензирование. Когда чиновник годами работает в одном коллективе, неизбежно складываются удобные для всех негласные правила, при которых неудобных вопросов никто никому не задаёт. В такой замкнутой ведомственной среде возникает круговая порука, а выявление и ликвидация подобных групп существенно

затруднены. Разрушить эту среду способны два простых механизма. Первый – временные горизонтальные перемещения служащих между разными ведомствами и территориями. Второй – обязательная экспертиза значимых решений коллегами из смежных сфер, которым нет резона покрывать чужие ошибки. Оба механизма размывают привычку делить окружающих на «своих» и «чужих», заменяя её профессиональной репутацией, которая начинает работать на более широкую аудиторию. Статья 60.1 Закона о государственной гражданской службе прямо называет ротацию инструментом противодействия коррупции, однако сегодня она применяется лишь к узкому кругу должностей – преимущественно к руководителям контрольно-надзорных органов. Распространить этот институт на более широкий круг служащих и дополнить его практикой перекрёстного рецензирования – значит преодолеть ведомственную замкнутость, не разрушая при этом самих структур.

Пятый, решающий шаг – воспитание профессиональной среды через тиражирование прецедентов успеха. Когда одно муниципальное образование, рискнувшее внедрить новую модель, демонстрирует рост доверия жителей и улучшение среды, это действует сильнее административного давления. Задача вышестоящих уровней – не командовать, а создавать условия для пилотных проектов и страховать их участников от ошибок. На практике, однако, многие проекты соучастия превращаются в имитацию. В России инициативное бюджетирование нередко используют для продвижения заранее согласованных решений: в Ульяновске мэрия исключила из голосования по благоустройству проект, ранее одобренный губернатором; в Чувашии зафиксирована прямая фальсификация – когда жители голосовали «против», администрации публиковали ложные итоги о решении «за»; а в Москве сложилась система административного принуждения бюджетников к голосованию. За рубежом, например в Нью-Йорке, исследование тоже выявило манипуляции городских агентств и непрозрачность реальной стоимости проектов. Эти примеры резко контрастируют с подходом Барселоны, где открытая цифровая платформа обеспечила честное голосование десятков тысяч жителей. Но именно успешный опыт запускает цепную реакцию: в Армении проект в городе Абовян привёл к созданию безопасной игровой площадки, стал своеобразным толчком и побудил ещё 17 муниципалитетов добровольно присоединиться к программе в 2024 году, подтверждая действенность тиражирования реальных, а не показных прецедентов успеха. Распространение таких прецедентов через добровольное заимствование, а не приказ, – самый надёжный способ выращивания новой профессиональной среды.

Предложенные шаги – не быстрое лекарство, а терапия, рассчитанная на поколения. В противном случае: система продолжит перемалывать энтузиастов и отчуждаться от общества. Подлинный выбор, перед которым мы стоим, – это выбор не между технологическими решениями или правовыми конструкциями, а между двумя образами человека внутри аппарата: подневольным винтиком, лишённым воли, и самостоятельным творцом, наделённым правом на совесть и дискрецию.

Всё сказанное – не утопия, а трезвый расчёт. Никакая цифровая платформа не заменит человека, способного принять решение, по совести. Покуда внутри системы сидит запуганный, лишённый идеи исполнитель, любые законы и технологии будут работать не для людей, а против них. Когда же должностное лицо перестанет быть передаточным звеном чужой воли и станет свободным человеком с правом на совесть и дискрецию, всё встанет на свои места и исчезнет противоестественный разрыв между народом и чиновниками всех уровней. Ради этого и стоит изменять систему.

Литература

1. Barcelona leads the creation of the Public Institutions Committee of Decidim, the digital democracy platform // Localret. – 07.11.2025. – URL: <https://www.localret.cat/en/noticia/barcelona-lidera-la-creacio-del-comite-dinstitucions-publicques-de-decidim-la-plataforma-de-democracia-digital/> (дата обращения: 20.05.2026).
2. Williams D., Waisanen D. Real Money, Real Power?: The Challenges with Participatory Budgeting in New York City. – 2023. – URL: <https://celalibrary.ca/node/21817321> (дата обращения: 20.05.2026).
3. Бюрократию чистят от лишнего: Оптимизация административной работы в Белом доме наращивает обороты // Коммерсантъ. – 12.03.2026. – № 42. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8498758> (дата обращения: 20.05.2026).
4. Ваге Ованнисян: в Армении в 2026 году удвоится финансирование программ партисипаторного бюджетирования // Finport.am. – 12.09.2025. – URL: https://finport.info/full_news.php?id=54074 (дата обращения: 20.05.2026).
5. Винокуров В.А. Проблемы исполнения неправомερных поручений руководителей государственными служащими в современной России // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2022. – № 4 (96). – С. 54–59. – URL: <https://www.vestnikkf.ru/ru/nauka/article/51110/view> (дата обращения: 20.05.2026).
6. Глава Зернограда заявила в суде о фабрикации дела из-за отказа «отдавать» контракт // Городской репортер (Ростов-на-Дону). – 15.05.2026. – URL: <https://cityreporter.ru/glava-zernograda-zayavila-v-sude-o-fabrikatsii-dela-iz-za-otkaza-otdavatkontrakt/> (дата обращения: 20.05.2026).
7. Дмитрий Артюхов обсудил меры по противодействию коррупции в ЯНАО // Комсомольская правда (Ямал). – 20.06.2024. – URL: <https://www.yamal.kp.ru/online/news/5863466/> (дата обращения: 20.05.2026).
8. Как заставляли голосовать бюджетников в Москве – и почему именно так // Общероссийское общественное движение «Голос». – URL: <https://www.golosinfo.org/articles/146621> (дата обращения: 20.05.2026).
9. Минцифры РФ создает единую ГИС по подбору, развитию и ротации госслужащих на базе ФГИС «Госкадры» // TAdviser. – 08.07.2025. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Единая_информационная_система_управления_кадровым_составом_государственной_гражданской_службы_России_\(ЕИСУ_КС\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Единая_информационная_система_управления_кадровым_составом_государственной_гражданской_службы_России_(ЕИСУ_КС)) (дата обращения: 20.05.2026).
10. Общественники уличили мэрию Ульяновска в обмане // Коммерсантъ. – 14.11.2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8209233> (дата обращения: 20.05.2026).
11. Олег Николаев высоко оценил проекты «Эффективного региона» // Чебоксары.ру. – 04.04.2026. – URL: https://cheboksary.ru/chuv/144046_oleg_nikolaev_vysoko_otsenil_proekty_effektivnogo_regiona.htm (дата обращения: 20.05.2026).
12. Постановление Правительства РФ от 28.01.2025 № 58 «Об утверждении методик расчёта показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц

субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

13. Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 25.04.2014 № 334-П (ред. от 27.12.2025) «Об утверждении Порядка взаимодействия заказчиков Ямало-Ненецкого автономного округа с исполнительным органом Ямало-Ненецкого автономного округа, уполномоченным на определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для заказчиков при осуществлении закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд в Ямало-Ненецком автономном округе» // СПС «КонсультантПлюс».

14. Правительство Ямала обсудило минимизацию коррупционных рисков // Вести Ямал. – 19.06.2024. – URL: https://vesti-yamal.ru/ru/vjesti_jamal/pravitelstvo_yamala_obsudilo_minimizaciyu_korrupcionnykh_riskov/ (дата обращения: 20.05.2026).

15. Семенова И.В. Модели компетенций на государственной службе: зарубежный опыт // Общество: социология, психология, педагогика. – 2018. – № 9. – URL: <https://sciup.org/modeli-kompetencij-na-gosudarstvennoj-sluzhbezarusbeznyj-opyt-149133149> (дата обращения: 20.05.2026).

16. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23.12.2010, протокол № 21).

17. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 (ред. от 10.10.2024) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 6. – Ст. 439.

18. Указ Президента РФ от 01.03.2017 № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа» (ред. от 25.04.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 10. – Ст. 1492.

19. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (ред. от 25.08.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 33. – Ст. 3196.

20. Указ Президента РФ от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

21. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.

22. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

23. Филатова И.А. «Оправдывает ли цель средства?»: Об общественных слушаниях в Чувашской республике // Официальный сайт ЦК КИРФ (KPRF.RU). – 10.02.2022. – URL: <https://kprf.ru/dep/gosduma/activities/208472.html> (дата обращения: 20.05.2026).

СЕКЦИЯ «ПОЛИТОЛОГИЯ»

АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ИДИОМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ МАНИПУЛЯЦИИ: ЭВФЕМИЗАЦИЯ И ДИСФЕМИЗАЦИЯ В ПОЛИТИЧЕСКОМ ДИСКУРСЕ

Синдеева Александра Олеговна

студентка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

Научный руководитель – доцент кафедры английского языка и методики преподавания Белгородского государственного национального исследовательского университета Трубаева Елена Игоревна

Аннотация. Целью исследования является выявление особенностей функционирования идиоматических эвфемизмов и дисфемизмов в качестве инструментов языкового манипулирования в современном англоязычном политическом дискурсе. В работе применяются методы дискурс-анализа, контекстуального анализа и семантической интерпретации на материале публичных выступлений, интервью и сообщений в социальных сетях политиков США и Великобритании за период 2019–2026 годов. Установлено, что эвфемизмы служат для камуфлирования явлений, а дисфемизмы – для создания образа врага. Манипулятивный потенциал идиом усиливается за счет их образности и контекстуальной гибкости.

Ключевые слова: идиомы, эвфемизмы, дисфемизмы, манипуляция, политический дискурс, прагматика, экспрессивность.

Политический дискурс представляет собой особую сферу коммуникации, в которой язык выступает не просто как средство передачи информации, но и как инструмент воздействия на массовое сознание. Одним из наиболее эффективных способов воздействия на окружающих являются идиоматические выражения, которые благодаря своей образности, эмоциональной насыщенности и способности к быстрому запоминанию становятся самым подходящим средством для формирования нужных оценок и установок у аудитории.

Особый интерес в этом контексте представляют два противоположных, но одинаково манипулятивных языковых явления – эвфемизация и дисфемизация. Как отмечает известный исследователь политической коммуникации Рой Питер Кларк, «эвфемизмы – это языковые вуали, которые можно набросить на любую реальность, которую вы не хотите, чтобы люди увидели» [6]. Дисфемизмы, напротив, представляют собой намеренное огрубление речи с целью вызвать отрицательные эмоции и направить действия аудитории против определенного явления или группы.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях постоянно растущей роли медиа в формировании общественного мнения понимание механизмов языкового манипулирования становится необходимым условием для критического восприятия политической информации. Как подчеркивает

П. П. Лобас, «эвфемизмы и дисфемизмы по своей природе – средства, пригодные скорее для манипулятивных целей, чем для аргументированного убеждения» [2].

Эвфемизм представляет собой нейтральное по смыслу и эмоциональной нагрузке слово или описательное выражение, которое используется в текстах и публичных высказываниях для замены других слов и выражений, считающихся неприличными или неуместными [8]. В политическом дискурсе эвфемизмы выполняют функцию сглаживания неприглядных сторон действительности. Классический пример этому приводит Джордж Оруэлл в эссе «Политика и английский язык»: «Беззащитные деревни подвергаются бомбардировке с воздуха, их жители бегут с поля, скот расстреливается из пулеметов, хижины поджигаются зажигательными пулями – это называется умиротворением» [8].

Дисфемизм – грубое или уничижительное обозначение нейтрального понятия с целью придания ему негативной окраски [5]. Как пишет Рой Питер Кларк, дисфемизмы «помогают политикам демонизировать оппонентов, иммигрантов и любые группы, которые они хотят представить угрозой» [5]. Дональд Трамп, которого Рой Питер Кларк называет «главным дисфемизмом», регулярно использует такие выражения, как «poisoning the blood» («отравляющие кровь»), «invasion» («вторжение») в отношении иммигрантов, что демонстрирует публике негативное отношение политика к данной группе населения [5].

Различие между эвфемизмом и дисфемизмом не всегда однозначно. Как отмечает М. Г. Чепорухина в своем исследовании, «эвфемизмы и дисфемизмы – единица речи, смысл которых зависит от контекста; любая языковая единица в той или иной ситуации может выступать в роли дис-/эвфемизма» [4]. Например, использование выражения «collateral damage» («сопутствующий ущерб») для обозначения жертв среди гражданского населения может являться эвфемизмом несмотря на то, что обозначаемая им реальность чрезвычайно жестока.

В политической коммуникации эвфемизмы и дисфемизмы выполняют две противоположные прагматические функции. Эвфемизация служит стратегии демобилизации общественного мнения, когда ситуация описывается в сглаженных выражениях, чтобы не вызвать излишней тревоги и возмущения. Дисфемизация, напротив, связана со стратегией мобилизации общественного мнения – с помощью грубых, эмоционально окрашенных выражений усугубляется впечатление о ситуации, требующей немедленных действий.

Обе данные стратегии манипулятивны по своему значению. Манипуляция определяется как скрытое воздействие на адресата речи с целью заставить его сделать неправильные выводы из неправильных посылок [8]. Таким образом, и эвфемизмы, и дисфемизмы идеально справляются с данной задачей: эвфемизм маскирует определенные стороны референта, формируя нужные политику ассоциации и оценки; дисфемизм, напротив, гиперболизирует негативные характеристики, навязывая отрицательную реакцию публике.

Особенно наглядно манипулятивный потенциал эвфемизмов и дисфемизмов проявляется в такой языковой форме, как перифраз – замена слов описательным выражением. В политическом дискурсе такие перифразы становятся газетными и телевизионными клише: «asymmetric response» («асимметричный ответ»), «military solution to the issue» («военное решение вопроса»), «unauthorized combatant» («несанкционированный участник боевых действий») и другие [8].

Идиомы обладают рядом свойств, делающих их особенно эффективными инструментами манипуляции. Во-первых, идиомы легко запоминаются и воспроизводятся – они становятся своего рода «ментальными ярлыками», которые закрепляются в сознании аудитории. Во-вторых, идиомы содержат в себе ресурс усиления экспрессивности высказывания и образность, которые воздействуют на эмоциональную сферу в обход рационального анализа. В-третьих, использование идиом создает иллюзию «естественности» и «народности» речи, что повышает доверие аудитории к политику [3].

В. Лабутина в своем исследовании 2025 года отмечает, что «манипуляции, имеющие целью камуфлирование существа явлений, могут реализовываться посредством использования социально-политических эвфемизмов, по своей природе являются идиоматичными оборотами, клишированными и воспроизводимыми в речи» [1, с. 672].

Материалом для практического анализа послужили публичные выступления, интервью и сообщения в социальных сетях англоязычных политиков из США и Великобритании за период 2019–2026 годов, а также комментарии и аналитические материалы в ведущих западных СМИ. Анализ проводился с использованием методов дискурс-анализа, контекстуального анализа и семантической интерпретации.

Одним из наиболее показательных примеров эвфемистической идиоматики является выражение «to take out» («убрать, ликвидировать»), используемое в военно-политическом дискурсе для обозначения целенаправленного убийства. Например, в сообщениях о контртеррористических операциях вместо «kill» используется именно эта идиома, которая снижает эмоциональное восприятие насилия: «The operation was successful: drones were used to take out several high-value targets» («Операция прошла успешно: беспилотники были использованы, чтобы убрать несколько высокоприоритетных целей»).

Другой распространенный эвфемистический оборот – «to soften up» («размягчить») в контексте военных действий. Эта идиома описывает предварительные бомбардировки перед наземной операцией, маскируя разрушительный характер этих действий. Идиома «to draw down» («сокращать», «сворачивать») используется для обозначения вывода войск из зоны конфликта, избегая прямых ассоциаций с поражением или отступлением.

В экономическом политическом дискурсе активно используется идиома «to adjust the books» («скорректировать бухгалтерию») для обозначения непопулярных мер бюджетной экономии, включая сокращение социальных программ. Идиома «to streamline operations» («оптимизировать операции») служит

для обозначения массовых увольнений, а «to protect jobs» фактически может означать перенос производств в страны с более дешевой рабочей силой [5].

Более того, важно отметить, что дисфемистические идиомы используются политиками для создания образа врага и мобилизации сторонников. В последние годы особенно показательным является использование идиомы «to poison the blood» («отравлять кровь») в контексте иммиграционной риторики. Как отмечает Рой Питер Кларк, это выражение воспроизводит «знакомый нацистский троп, дегуманизирующий иммигрантов и представляющий их биологической угрозой национальному организму» [6].

Идиома «a witch hunt» («необоснованное преследование людей») активно использовалась Дональдом Трампом для дискредитации расследований в отношении его деятельности. Использование этого выражения, которое исторически связано с массовыми казнями невинных людей, призвано вызвать у аудитории ассоциации с несправедливым преследованием [6]. Подобным образом производит эффект на аудиторию идиома «to be thrown under the bus» («быть преданным, подставленным ради собственной выгоды») – используется для обозначения предательства соратников.

Часто употребляемая фразеологическая единица «a flood of immigrants» («наплыв иммигрантов»), которая вызывает у аудитории ассоциации со стихийным бедствием и чем-то неуправляемым, позволяет политическим деятелям влиять на массовое сознание и демонстрировать иммигрантов как некую разрушающую силу. Как отмечает Рой Питер Кларк, «слово «наплыв» – это сильное, настолько пугающее слово, что, когда американские войска вторгались в другие страны, генералы и политики предпочитали оруэлловский эвфемизм «incursion» («вторжение») [6].

Особый интерес представляют случаи, когда одна и та же идиома в разных контекстах может работать и как эвфемизм, и как дисфемизм. Как отмечает Чепорухина, «сложность выделения этих единиц обуславливается тем, что содержание понятий «негативное» и «нежелательное» имеет субъективный характер и зависит от личностных характеристик пользователя, его ценностей» [4].

Примером такой двойственности служит идиома «to be economical with the truth» («искажать факты»), которая является эвфемизмом для лжи. Однако в устах оппозиционного политика по отношению к действующей власти эта же идиома приобретает дисфемистическую окраску, становясь инструментом обвинения.

Другим примером может служить идиома «to play hardball» («играть не по правилам») в политическом дискурсе может выступать как эвфемизм для «использования грязных методов борьбы» (положительная самопрезентация политика) или как дисфемизм по отношению к оппоненту. Как подчеркивает В. Лабутина, «соотношение эвфемии и дисфемии в дискурсе позволяет проследить манипулятивность обеих коммуникативных тактик» [1, с. 670].

Пример из недавней американской политики – использование идиомы «to drain the swamp» («осушить болото») Дональдом Трампом. Для его сторонников эта идиома была положительным эвфемизмом для борьбы с

коррупцированным обществом; для его оппонентов данная идиома сразу же становится дисфемизмом, характеризующим его стиль как грубый, популистский и разрушительный [6].

Таким образом, можно сделать вывод, что идиоматические эвфемизмы и дисфемизмы являются мощными инструментами манипуляции в англоязычном политическом дискурсе. Эвфемизмы служат для камуфлирования неприятных, иногда нелицеприятных фактов и явлений, снижения эмоционального напряжения и создания иллюзии благополучия. Дисфемизмы, напротив, используются для создания образа врага, нагнетание страха, мобилизации сторонников.

Более того, манипулятивный потенциал этих языковых средств усиливается за счет их идиоматичности: образность, легкость запоминания и кажущаяся «естественность» идиом позволяют политикам воздействовать на аудиторию, создавать эффект близости власти к народу.

Кроме того, различие между эвфемизмом и дисфемизмом не является абсолютным и зависит от контекста. Одно и то же идиоматическое выражение может проявлять себя как эвфемизм в одной коммуникативной ситуации и как дисфемизм в другой. Эта гибкость показывает, что идиоматические эвфемизмы и дисфемизмы – живой пласт языка, который подстраивается под контекст.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с изучением особенностей использования идиоматических эвфемизмов и дисфемизмов в различных национальных вариантах английского языка, а также с анализом их функционирования в новых медиаформатах.

Понимание механизмов эвфемизации и дисфемизации является необходимым условием для развития критического мышления у аудитории политической коммуникации. Как справедливо отмечает Рой Питер Кларк, «все мы несем ответственность за свои слова, особенно за свои сравнения и аналогии. Чем публичнее человек, чем больше власти он имеет, тем больше ответственность не злоупотреблять языком» [5].

Литература

1. Лабутина В. Эвфемия и дисфемия как способы реализации принципа (ин)толерантности в (не)институциональном социально-политическом дискурсе / В. Лабутина // Динамика медиасистем. – 2025. – Т. 5, № 1. – С. 670-677.
2. Лобас П.П. Тропика как средство манипулирования и убеждения (на примере эвфемизмов и дисфемизмов, используемых в политическом дискурсе) [Электронный ресурс] / П.П. Лобас. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tropika-kak-sredstvo-manipulirovaniya-i-ubezhdeniya> (дата обращения: 15.04.2026).
3. Павлова, Е.К. Эмоционально-оценочная лексика в политическом дискурсе в условиях современной информационной войны / Е.К. Павлова // [Электронный ресурс] /– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalno-otsenchnaya-leksika-v-politicheskom-diskurse-v-usloviyah-sovremennoy-informatsionnoy-voyny> (дата обращения: 15.04.2026).
4. Чепорухина, М.Г. Как эвфемизмы могут стать дисфемизмами и наоборот / М.Г. Чепорухина // Тезисы доклада на 49-й Международной филологической конференции. – Санкт-Петербург [Электронный ресурс] /– URL: <https://conference-spbu.ru/conference/42/reports/13095> (дата обращения: 15.04.2026).

5. Clark R.P. How politicians abuse language to magnify fear and reflect grievances [Electronic resource] / R.P. Clark // Poynter. – 2024. – 26 March. – URL: <https://www.poynter.org/reporting-editing/2024/george-orwell-donald-trump-language-immigrants-poisoning-blood/> (дата обращения: 16.04.2026).

6. Clark R.P. Trump's 'lynching' tweet highlights the dark world of false comparisons [Electronic resource] / R.P. Clark // Poynter. – 2019. – 22 October. – URL: <https://www.poynter.org/reporting-editing/2019/trumps-lynching-tweet-highlights-the-dark-world-of-false-comparisons/> (дата обращения: 16.04.2026).

7. Haberman C. Talking About Gun Restrictions Without Talking About 'Gun Control' [Electronic resource] / C. Haberman // The New York Times. – 2012. – 18 December. – URL: <https://archive.nytimes.com/cityroom.blogs.nytimes.com/2012/12/19/talking-about-gun-restrictions-without-talking-about-gun-control/> (дата обращения: 17.04.2026).

8. Kareva A.V. Эвфемизмы и дисфемизмы как языковые проявления в современном русскоязычном и англоязычном политическом дискурсе / A.V. Kareva. – Выпускная квалификационная работа. – Москва: [Electronic resource] URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1048610879>.

СЕКЦИЯ «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ»

ПАРАМЕТРИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНЫХ ИННОВАЦИЙ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ

Ельцов Станислав Николаевич

аспирант,

Российская государственная академия интеллектуальной собственности,
Россия, г. Москва

***Аннотация.** В статье процессные инновации рассматриваются как совокупность изменений в порядке работы энергетических компаний, возникающих при цифровизации электросетевого комплекса. Раскрыты параметры процессных инноваций, ограничения официальных статистических данных, а также связь дистанционного мониторинга, дистанционного управления, цифровых каналов связи, технологического присоединения и финансирования цифровой трансформации с экономической эффективностью электроэнергетики. Установлено, что параметризация процессных инноваций определяется как наличием цифровых решений, так и возможностью их измерения на региональном уровне, доступностью корпоративных данных, составом эксплуатационных процессов и уровнем технологического развития электросетевой инфраструктуры.*

***Ключевые слова:** процессные инновации, электроэнергетика, параметризация инноваций, электросетевой комплекс, цифровая трансформация, технологическое присоединение, экономическая эффективность.*

В настоящее время процессные инновации в электроэнергетике имеют большое значение для оценки изменений в эксплуатации сетей, диспетчерском взаимодействии, технологическом присоединении, мониторинге оборудования, цифровом обмене данными и организации работ энергетических компаний. В научной литературе инновационное развитие отрасли связывается с техническими, организационными, рыночными и экономическими эффектами, что делает необходимым выделение измеряемых параметров, пригодных для анализа на уровне субъекта Российской Федерации [1, с. 149-161; 2, с. 41-49]. Целесообразной представляется комплексная оценка эффективности использования инноваций в электроэнергетике на региональном уровне. В её рамках предполагается авторская классификация инноваций, которая включает в себя 9 типов инноваций:

1. Продуктовые инновации;
2. Технологические инновации;
3. Процессные инновации;
4. Управленческие инновации;
5. Инновации бизнес-процессов;
6. Транзакционные инновации;
7. Институциональные инновации;
8. Инновации по уровню интеллектуализации;
9. Смарт-инновации.

В рамках настоящего исследования внимание обращается на вопрос параметризации процессных инноваций в электроэнергетике. Так, Руководство Осло 2018 г. относит изменения в производственных, информационных, управленческих и иных рабочих операциях к инновациям бизнес-процессов, вследствие этого процессные инновации в электроэнергетике могут рассматриваться как изменения порядка выполнения ключевых операций энергетических организаций [9]. Значение данной темы усиливается цифровизацией электроэнергетики, развитием интеллектуальных сетей, дистанционного мониторинга, дистанционного управления, цифровых каналов связи и автоматизации обслуживания электросетевых объектов [5, с. 288-298; 7, с. 274-283]. Эмпирические результаты по российским компаниям показывают, что продуктовые и процессные инновации различаются по влиянию на финансовые результаты, вследствие чего процессные изменения целесообразно оценивать отдельно от новых услуг и сервисов [3, с. 79-84; 4, с. 278-291]. Для электроэнергетики данное разграничение важно ещё и потому, что конечный товар обладает стандартизированной природой, тогда как изменения в процессах эксплуатации, учёта, присоединения и управления сетью поддаются более ясному измерению [7, с. 274-283]. Методические вопросы оценки вариантов развития рынка электроэнергии и мощности, а также отбора инноваций в отрасли показывают необходимость связи технических решений с коммерческими и организационными результатами энергетических компаний [6, с. 63-71; 8, с. 132-142]. В связи с этим актуальным направлением совершенствования оценки эффективности электроэнергетики на региональном уровне является параметризация процессных инноваций, основанная на показателях дистанционного мониторинга, дистанционного управления, обеспеченности электросетевых объектов цифровыми каналами связи, исполнения заявок на технологическое присоединение и финансирования мероприятий цифровой трансформации сетевого комплекса.

Процессные инновации представляют собой изменения в способах выполнения основных операций организации. В Руководстве Осло 2018 г. они рассматриваются в составе инноваций бизнес-процессов и относятся к производству, доставке, информационному обмену, управлению, взаимодействию с потребителями и вспомогательным операциям [9]. В электроэнергетике процессные инновации связаны с изменением порядка работы энергетической компании.

Данные о состоянии оборудования поступают быстрее, технологические операции выполняются точнее, сроки взаимодействия с потребителями сокращаются, объём технической информации для управления сетью увеличивается.

В электроэнергетике сущность процессных инноваций связана с изменением повседневной работы энергетической компании. Дистанционный мониторинг, дистанционное управление, цифровые каналы связи, автоматизация технологических операций и цифровизация технологического присоединения меняют порядок получения информации, принятия решений и выполнения работ. Так, Т. В. Ховалова связывает инновации в отрасли с

интеллектуальными сетями, умным учётом, управлением потреблением и энергосбережением [7, с. 274-283]. А. Д. Оськин и О. Д. Оськина рассматривают цифровизацию электроэнергетики как основу новых моделей управления и организации процессов [5, с. 288-298].

С практической точки зрения процессные инновации удобнее оценивать по параметрам работы электросетевой инфраструктуры.

К ним относятся доля объектов с дистанционным мониторингом, доля объектов с дистанционным управлением, обеспеченность цифровыми каналами связи, количество исполненных заявок на технологическое присоединение и объём финансирования мероприятий цифровой трансформации сетевого комплекса [2, с. 41-49].

Поэтому процессные инновации целесообразно рассматривать как изменения в организации технических и информационных операций, от которых зависит надёжность, скорость работы и экономический результат энергетической компании.

Следует отметить, что официальная статистика в области электроэнергетики хорошо показывает её региональный масштаб, однако хуже описывает внутреннюю работу сетевых организаций (табл. 1).

Таблица 1

Ограничения использования статистических источников для параметризации процессных инноваций в электроэнергетике (авторская разработка)

Источники данных		Релевантные показатели и разделы	Ограничение для параметризации
Федеральная служба государственной статистики (Росстат)	Раздел 12 – Промышленное производство	Производство электроэнергии, мощность электростанций, отдельные показатели по промышленности	Раздел подходит для технологических инноваций, но не показывает мониторинг, дистанционное управление, цифровые процессы сетевых организаций
	Раздел 17 – Информационные и коммуникационные технологии	ИКТ, интернет, цифровые технологии, программное обеспечение по организациям региона	Показатели относятся к организациям региона в целом, электросетевой комплекс отдельно не выделен
	Раздел 18 – Наука и инновации	Инновационная активность, инновационные товары, работы, услуги, затраты на инновации	Данные общерегиональные, нет выделения процессных инноваций в электроэнергетике
	Раздел 20 – Цены и тарифы	Тарифы и цены, включая отдельные показатели по энергии	Раздел отражает стоимость энергоресурсов, однако внутренние процессы сетевых организаций не раскрыты
	Национальный набор ЦУР		Показатели ЦУР, включая долю электроэнергии из ВИЭ
Институт статистических исследований	Сборник «Индикаторы	Цифровые технологии, ИИ, большие данные, интернет	Есть полезные процессные признаки, однако они не даны на

Источники данных		Релевантные показатели и разделы	Ограничение для параметризации
и экономики знаний НИУ ВШЭ	цифровой экономики»	вещей, ПО, цифровые платформы	нужном региональном уровне по электросетевому комплексу
	Сборник «Индикаторы инновационной деятельности»	Продуктовые и процессные инновации, затраты, результаты инновационной деятельности	Источник важен методически, однако нет региональных параметров процессных инноваций в электроэнергетике
	Сборник «Наука. Технологии. Инновации»	Краткие показатели науки, технологий и инноваций	Данные укрупнены, однако для региональной параметризации процессных инноваций их недостаточно
	Рейтинг инновационного развития субъектов РФ	Инновационная среда, научно-технический потенциал, цифровизация субъектов	Рейтинг показывает условия инновационного развития региона, однако процессы энергетических компаний не отражены

В ней есть данные о производстве электроэнергии, мощности электростанций, ценах и тарифах. Однако процессные инновации относятся к другому уровню наблюдения. Они проявляются в том, как компания видит состояние сети, управляет объектами, исполняет заявки на технологическое присоединение и трансформирует технические операции в цифровую среду. Данные сведения чаще находятся в годовых отчётах, программах цифровой трансформации и материалах самих энергетических компаний. В связи с этим предлагаются специфические параметры процессных инноваций (табл. 2).

Таблица 2

**Параметры процессных инноваций в электроэнергетике
на региональном уровне (авторская разработка)**

	Параметр	Единица измерения	Способ сбора данных
1	Доля технологических операций, выполняемых в автоматическом режиме	%	Расчёт по данным автоматизированных систем управления, журналов выполнения технологических операций, отчётности диспетчерских и эксплуатационных служб энергокомпаний
2	Доля электросетевых объектов с дистанционным управлением	%	Анализ данных сетевых организаций, реестров электросетевых объектов, программ цифровой трансформации и отчётности о внедрении дистанционного управления
3	Снижение объёма безучётного потребления / коммерческих потерь	%	Расчёт по данным коммерческого учёта, актов выявления безучётного потребления, балансов электроэнергии и отчётности сетевых и сбытовых организаций
4	Количество заявок на технологическое присоединение,	единиц	Выгрузка из открытой отчётности сетевых организаций, реестров заявок на технологическое

	Параметр	Единица измерения	Способ сбора данных
	исполненных сетевыми организациями за год		присоединение и корпоративных информационных систем
5	Среднее время от обнаружения инцидента до начала восстановительных работ	минуты/часы	Расчёт по журналам технологических нарушений, данным диспетчерских систем, аварийным актам и отчётности ремонтно-эксплуатационных служб

Параметр *доли технологических операций, выполняемых в автоматическом режиме*, отражает степень автоматизации повседневных производственных и эксплуатационных процессов электросетевой организации на уровне субъекта Российской Федерации. Для процессных инноваций данный показатель важен потому, что автоматическое выполнение операций меняет сам порядок работы энергетической компании – часть действий, ранее выполнявшихся вручную оперативным или техническим персоналом, передаётся автоматизированным системам управления. В электроэнергетике это может относиться к переключениям, контролю режимов, фиксации отклонений, передаче команд, обработке технологических данных и выполнению типовых процедур [5, с. 288-298]. Рост доли автоматизированных операций позволяет говорить о переходе от традиционной эксплуатационной модели к цифровой модели управления процессами, при которой снижается зависимость от ручного труда, сокращается время реакции и повышается точность выполнения технологических действий. Практическая ценность данного параметра состоит в том, что он может быть рассчитан по данным автоматизированных систем управления, журналов технологических операций, отчётности диспетчерских и эксплуатационных служб энергокомпаний.

Параметр доли электросетевых объектов с дистанционным управлением отражает глубину изменения эксплуатационных операций в сетевом комплексе. Дистанционное управление предоставляет возможность своевременно выполнять переключения, изменять состояние оборудования, локализовать нарушения и сокращать время реакции оперативного персонала. В электроэнергетике значение данного параметра связано с надёжностью электроснабжения и качеством диспетчерского взаимодействия. В классификации Руководства Осло 2018 г. подобного рода изменения относятся к инновациям бизнес-процессов, поскольку меняется порядок выполнения производственных операций [9].

Параметр снижения объёма безучётного потребления и коммерческих потерь отражает результативность процессных изменений, связанных с учётом электроэнергии, выявлением нарушений, контролем расчётов и повышением прозрачности энергопотребления. Для электроэнергетики данный показатель имеет значение потому, что безучётное потребление и коммерческие потери напрямую влияют на финансовый результат сетевых и сбытовых организаций, а также искажают фактическую картину потребления в регионе. Процессные инновации в данной сфере проявляются в цифровизации учёта,

автоматизированном выявлении аномалий, дистанционном снятии показаний, интеграции данных приборов учёта и ускорении процедур проверки. Снижение данного показателя может свидетельствовать о том, что новые процессы контроля и обработки данных позволяют быстрее обнаруживать нарушения, уменьшать потери и повышать качество расчётных операций [5, с. 288-298; 7, с. 274-283]. Параметр может быть рассчитан по данным коммерческого учёта, актов выявления безучётного потребления, балансов электроэнергии и отчётности сетевых и сбытовых организаций.

Параметр количества заявок на технологическое присоединение, исполненных сетевыми организациями за год, характеризует результативность одного из ключевых процессов сетевой организации. Технологическое присоединение связано с развитием потребителей, вводом новых объектов и доступом к электрической энергии. Процессные инновации в данной сфере проявляются в цифровизации документооборота, сокращении сроков обработки заявок, стандартизации процедур и повышении прозрачности взаимодействия с заявителями. Количество исполненных заявок показывает масштаб выполненной работы и может использоваться вместе со сведениями о сроках исполнения.

Наконец, параметр среднего времени от обнаружения инцидента до начала восстановительных работ характеризует оперативность реакции энергокомпании на технологические нарушения и аварийные события. В контексте процессных инноваций данный показатель отражает, насколько изменился порядок взаимодействия между системами мониторинга, диспетчерскими службами, ремонтными подразделениями и эксплуатационным персоналом. Чем меньше интервал между фиксацией инцидента и началом восстановительных действий, тем выше организационная готовность компании к устранению нарушений и тем эффективнее работают цифровые каналы передачи информации, системы регистрации событий и процедуры аварийного реагирования [8, с. 132-142]. Для электроэнергетики данный параметр важен, поскольку скорость начала восстановительных работ влияет на длительность перерывов электроснабжения, масштаб последствий аварии и качество обслуживания потребителей. Показатель может рассчитываться по журналам технологических нарушений, данным диспетчерских систем, аварийным актам и отчётности ремонтно-эксплуатационных служб.

Для обобщения взаимосвязи процессных инноваций предлагается авторская схема связи процессных инноваций с экономической эффективностью в электроэнергетике (рисунок).

Источники параметризации нужны для того, чтобы эти изменения можно было измерить, поэтому в схеме рядом с процессными инновациями показаны годовые отчёты сетевых организаций, программы цифровой трансформации, инвестиционные программы и авторский сбор данных. Цифровая инфраструктура электросетевого комплекса выступает технической базой процессных изменений, поскольку дистанционный мониторинг, дистанционное управление, цифровые каналы связи и автоматизация эксплуатационных операций невозможны вне развитой системы передачи и обработки данных.

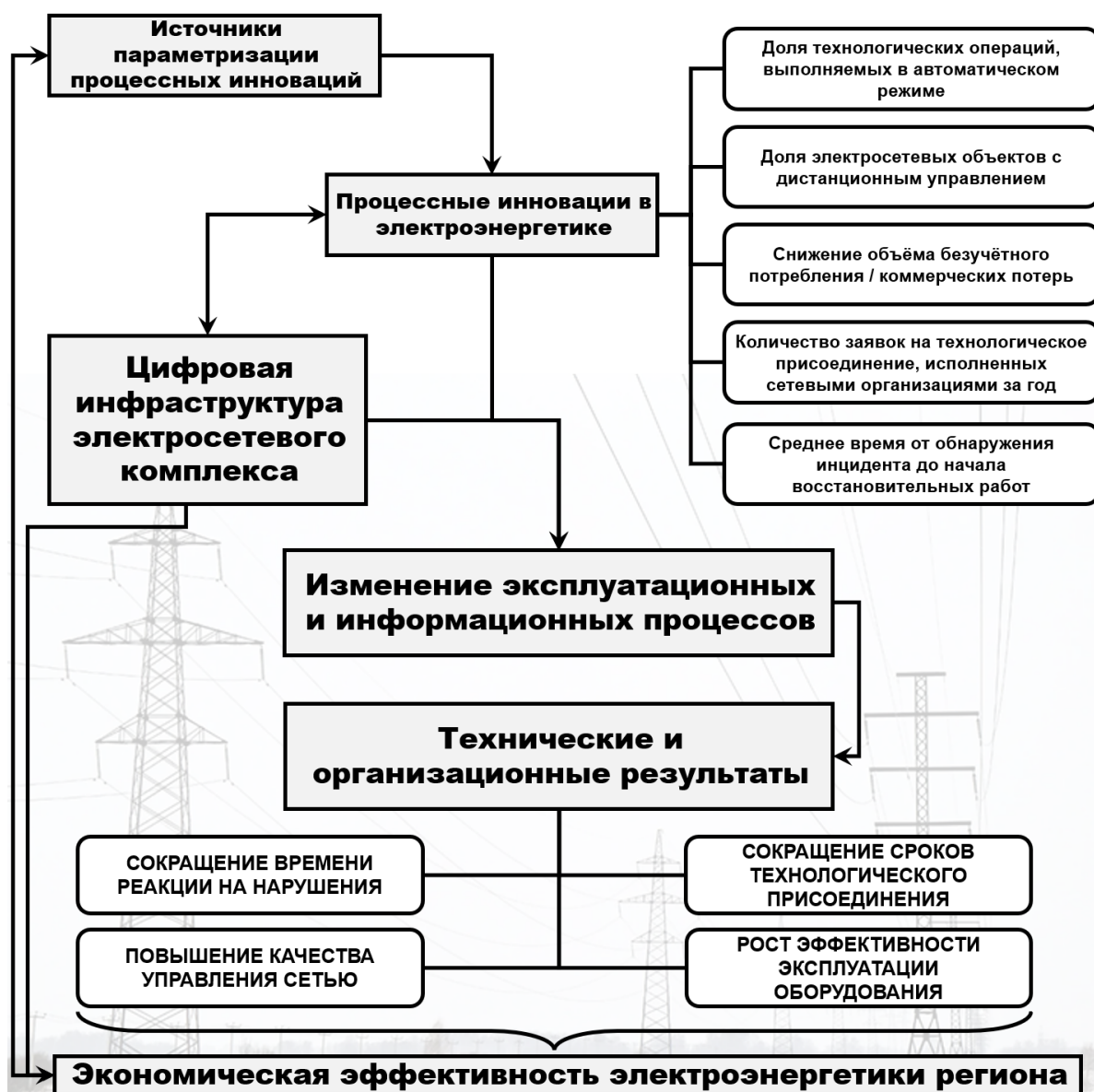


Рис. Схема связи процессных инноваций с экономической эффективностью в электроэнергетике

Процессные изменения в порядке работы электросетевого комплекса отражаются в технических и организационных результатах, а именно: сокращается время реакции на нарушения, улучшается качество управления сетью, уменьшаются сроки технологического присоединения, повышается эффективность эксплуатации оборудования. Экономический смысл схемы состоит в том, что процессные инновации оцениваются по тому, как меняется работа электросетевой организации и какие последствия это имеет для затрат, качества обслуживания потребителей, использования инфраструктуры и результативности деятельности энергетических компаний, в связи с чем нижний блок схемы связан со всеми верхними элементами. Экономическая эффективность электроэнергетики региона таким образом рассматривается как итог согласования цифровой инфраструктуры, процессных изменений, технических результатов и организационных эффектов.

Проведённый анализ показал, что параметризация процессных инноваций в электроэнергетике не может выстраиваться только на официальной статистике, поскольку наиболее значимые изменения происходят внутри работы сетевых организаций. В региональных данных хорошо видны масштаб и отдельные результаты развития электроэнергетики, однако дистанционный мониторинг, дистанционное управление, цифровые каналы связи, технологическое присоединение и финансирование цифровой трансформации раскрываются преимущественно в корпоративных материалах и программах энергетических компаний. В связи с этим были предложены следующие параметры: доля электросетевых объектов, охваченных дистанционным мониторингом; доля электросетевых объектов с дистанционным управлением; уровень обеспеченности электросетевых объектов цифровыми каналами связи; количество заявок на технологическое присоединение, исполненных сетевыми организациями за год; объём финансирования мероприятий программ в области цифровой трансформации сетевого комплекса. Они позволяют приблизить оценку процессных инноваций к реальной работе электросетевого комплекса. Их применение даёт возможность рассматривать инновации как измеряемые изменения в порядке эксплуатации, управления, обслуживания объектов и взаимодействия с потребителями, что в значительной степени расширяет возможности регионального анализа и формирует основу для последующей оценки связи процессных инноваций с экономической эффективностью электроэнергетики.

Литература

1. Ельцов С.Н., Волков А.Т. Определение эффектов различных направлений инновационного развития в электроэнергетике // Управленческий учет. – 2026. – № 1. – С. 149-161.
2. Кукушкин С.Н. и др. Подходы к классификации инноваций в электроэнергетике // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 23. – № 12 (153). – С. 41-49.
3. Ляпина А.Д. Оценка эффектов инновационной деятельности в электроэнергетике // Modern Science. – 2022. – № 6-3. – С. 79-84.
4. Орловцева О.М., Губанова Е.В. Влияние продуктовых и процессных инноваций на финансовые результаты: эмпирическое исследование российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2023. – Т. 14. – № 3. – С. 278-291.
5. Оськин А.Д., Оськина О.Д. Инновационные модели управления в условиях цифровизации электроэнергетики // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 4. – С. 288-298.
6. Соляник А.И. Выбор методического подхода для оценки вариантов изменения модели рынка электроэнергии и мощности в России // Известия Российской академии наук. Энергетика. – 2015. – № 6. – С. 63-71.
7. Ховалова Т.В. Инновации в электроэнергетике: виды, классификация и эффекты внедрения // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2019. – Т. 10. – № 3. – С. 274-283.
8. Шишова А.С. Обоснование принятия коммерческих решений при отборе инноваций (на примере отрасли электроэнергетики) // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2019. – Т. 13. – № 1. – С. 132-142.
9. Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition // OECD. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf (дата обращения: 14.05.2026).

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ДОРОЖНЫХ ФОНДОВ (НА ПРИМЕРЕ г. ИРКУТСК)

Завайлова Анна Владимировна

студентка, Байкальский государственный университет, Россия, г. Иркутск

Степанова Марина Николаевна

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, Россия, г. Иркутск

***Аннотация.** Раскрыты особенности формирования и использования муниципальных дорожных фондов, вызванные ими диспропорции финансового обеспечения транспортной инфраструктуры. Представлена динамика объема муниципального дорожного фонда города Иркутск за период с 2020 по 2025 гг. в разрезе основных источников, отмечена волатильность его объемов, сохраняющиеся структурные диспропорции.*

***Ключевые слова:** муниципальные дорожные фонды, финансовое обеспечение транспортной инфраструктуры, формирование муниципальных дорожных фондов, дорожные фонды, муниципальные финансы.*

Муниципальные дорожные фонды являются частью многокомпонентного механизма финансового обеспечения транспортной инфраструктуры России. Они создаются решениями представительных органов муниципальных образований и являются составной частью местных бюджетов. Важно отметить, что создание муниципальных дорожных фондов является правом, а не обязанностью органов местного самоуправления. В связи с этим степень распространенности данного института на муниципальном уровне существенно варьируется в зависимости от субъекта Российской Федерации. В одних регионах муниципальные дорожные фонды созданы во всех муниципальных районах и городских округах, в других – лишь в наиболее крупных муниципальных образованиях, имеющих достаточную налоговую базу. Такая ситуация создает определенные риски неравномерности финансирования дорожной деятельности на местном уровне и требует совершенствования механизмов межбюджетного регулирования.

Формирование и использование муниципальных дорожных фондов регулируется положениями, утверждаемыми муниципальными правовыми актами. Примером правового регулирования муниципального дорожного фонда в Иркутской области может служить Постановление администрации Тайшетского района от 19 ноября 2025 года № 137, которым утвержден Перечень мероприятий на осуществление дорожной деятельности в отношении автомобильных дорог общего пользования местного значения, включенных в транспортный каркас Иркутской области, на 2026-2030 гг. Указанный муниципальный правовой акт определяет конкретные объекты дорожной деятельности, подлежащие финансированию из муниципального дорожного фонда, что обеспечивает целевой характер использования средств.

Доходная база муниципальных дорожных фондов формируется за счет:

1. Отчислений от акцизов на нефтепродукты, подлежащих зачислению в местные бюджеты (в соответствии с нормативами, установленными законами субъектов Российской Федерации).
2. Субсидий из бюджетов субъектов Российской Федерации на финансирование дорожной деятельности в отношении автомобильных дорог местного значения.
3. Платы в счет возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам местного значения.
4. Добровольных пожертвований.

Именно муниципальный уровень является наиболее проблемным звеном в системе дорожных фондов – здесь сказывается исторически сложившаяся слабость собственной доходной базы местных бюджетов. Поскольку, как было отмечено выше, создание муниципальных дорожных фондов является правом, а не обязанностью органов местного самоуправления, то это приводит к значительной дифференциации их финансового обеспечения. На примере крупных городов видна неравномерность объемов финансирования. Особенно показателен в этом отношении административный центр Восточной Сибири, который сталкивается с парадоксальной ситуацией: являясь генератором основной налоговой базы региона и узлом интенсивных транспортных потоков, областная столица получает менее 5% средств областного дорожного фонда.

Данные диспропорции отчетливы при исследовании динамики муниципального дорожного фонда города Иркутска, являющегося типичным представителем крупных российских городов с высокой плотностью дорожной сети и острой потребностью в ремонте, одновременно демонстрирующим хронический дефицит собственных доходов на дорожные нужды (табл. 1).

Таблица 1

Динамика объема муниципального дорожного фонда города Иркутск в 2020–2025 гг. в разрезе его основных источников, тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Акцизы на нефтепродукты	58 120,5	67 430,2	79 215,8	88 560,1	95 340,6	86 210,4
Транспортный налог	510 330,7	521 680,3	545 120,4	562 490,5	578 230,1	590 120,0
Штрафы за нарушение ПДД	14 520,3	15 890,6	12 450,1	6 890,5	7 230,8	7 890,2
Безвозмездные поступления (субсидии из областного бюджета)	1 420 500	1 280 700	2 180 500	3 250 000	4 100 000	1 950 000
Всего доходов Муниципального дорожного фонда	2003471,5	1885701,1	2817286,3	3907941,1	4780801,5	2634220,6

Как видно из представленных данных, собственные доходы (акцизы, транспортный налог) покрывают лишь небольшую часть потребностей муниципалитетов в ремонте и содержании дорог, основным источником муниципальных дорожных фондов являются безвозмездные поступления из вышестоящих бюджетов – их доля достигает 70–85%.

Особую роль в финансовом обеспечении автотранспортной инфраструктуры муниципалитетов играет региональный дорожный фонд, который в порядке субсидирования перечисляет значительный объем аккумулируемых ресурсов (табл. 2).

Таблица 2

Объем расходов дорожного фонда Иркутской области, связываемых с целевым субсидированием муниципальных образований

Направление расходов	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г. (план)
Субсидии муниципальным образованиям, млн руб.	4 210,8	4 890,5	5 670,2	6 340,1	7 120,6	7 346,4
Доля в общем объеме расходов регионального дорожного фонда, %	31,9	32,4	32,4	30,5	29,5	26,8

Особого внимания заслуживает волатильность объемов муниципального фонда города Иркутска: в 2024 году он достиг максимума – 4780801,5 тыс. руб., а в 2025 году снизился до 2634220,6 тыс. руб. Такая нестабильность затрудняет долгосрочное планирование дорожных работ на муниципальном уровне и подтверждает необходимость совершенствования механизмов межбюджетного регулирования. Кроме того, низкая доля собственных доходов снижает мотивацию муниципалитетов к развитию налоговой базы, поскольку любой прирост поступлений будет незначителен на фоне федеральных и региональных субсидий. Муниципальные дорожные фонды в их текущем виде являются скорее «передаточным звеном» для государственных субсидий, нежели самостоятельным финансовым институтом.

Имеют место и сохраняющиеся структурные диспропорции. В декабре 2025 года на заседании депутатского штаба Законодательного собрания Иркутской области, посвященном зимнему содержанию дорог, обсуждался дисбаланс между дорожной нагрузкой на областной центр Иркутск (с агломерацией около миллиона человек и ежедневной маятниковой миграцией свыше 45 тыс. чел.) и объемом его финансирования – на город приходится менее 5% средств областного дорожного фонда, что составляет около 1,3 млрд руб. из 27 млрд руб. [1; 2, с. 3-8].

Кроме того, отмечается критическое финансовое положение муниципальных дорожных предприятий «Иркутскавтодор» и «Служба эксплуатации мостов», которые длительное время не получали средства из областного бюджета за выполненные работы, что создавало риски срыва зимнего содержания

дорог. В этой связи особую актуальность принимает вопрос создания резервного фонда для стабильного прохождения зимнего периода [3].

Необходимо отметить, что проблема региональной неравномерности является наиболее значимой и остро отражающейся на муниципалитетах. Разрыв в финансировании на 1 км дорог между богатым нефтегазовым регионом и дотационной республикой может достигать десятикратной величины, что закрепляет существующее неравенство и не дает отстающим субъектам шанса на улучшение. Такая ситуация противоречит конституционному принципу равноправия субъектов и требует выработки специальных механизмов выравнивания. На примере Иркутской области видно, что областной центр (город Иркутск) получает менее 5% средств областного дорожного фонда, при этом на его дорожную сеть приходится более 30% регионального трафика.

Отмеченная диспропорция характерна для многих регионов, где областные центры, генерирующие основную налоговую базу, страдают от хронического недофинансирования дорог. Это приводит к парадоксальной ситуации: регион имеет растущий дорожный фонд, но жители его столицы годами стоят в пробках и ездят по ямам. Причины такого перекоса кроются в методиках распределения, которые часто ориентируются на протяженность дорог, а не на интенсивность движения, а также в политическом лоббировании сельских территорий. Данная проблема требует не только финансовых, но и управленческих решений, вплоть до законодательного закрепления минимальной доли средств дорожного фонда, направляемой на нужды областного центра, пропорционально его транспортной нагрузке. В противном случае экономический центр региона будет постепенно деградировать, что негативно скажется на всей региональной экономике и оттоку населения в Москву и Санкт-Петербург, где дорожная ситуация лучше.

Диспропорции создают социальную напряженность и требуют совершенствования методик распределения средств. Устранение этих диспропорций является ключевой задачей следующего этапа развития дорожных фондов, без решения которой дальнейшее наращивание объемов будет лишь консервировать неравенство. Для этого необходимо внедрять прозрачные и объективные формулы распределения, учитывающие реальную нагрузку на сеть, климатические условия и долю транзитного транспорта. Только комплексный подход к решению этих системных проблем позволит полностью реализовать потенциал дорожных фондов и обеспечить действительно качественную дорожную сеть на всей территории России.

Литература

1. Отчет о деятельности ГКУ «Дирекция по строительству и эксплуатации автомобильных дорог Иркутской области» за 2020–2025 гг. – Иркутск, 2026. – 112 с.
2. О проблемах зимнего содержания дорог в г. Иркутске: стеногр. заседания депутатского штаба Законодателя. Собрания Иркут. обл. от 5 дек. 2025 г. – Иркутск, 2025. – С. 3-8.
3. Зимнее содержание дорог обсудили в Иркутске // Московский комсомолец. Байкал. – 2025. – 3 декабря. – URL: <https://baikal.mk.ru/social/2025/12/03/zimnee-soderzhanie-dorog-obsudili-v-irkutske.html> (дата обращения: 15.04.2026).

РОЛЬ СИСТЕМЫ «ПЛАТОН» В ФИНАНСОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Завайлова Анна Владимировна

студентка, Байкальский государственный университет, Россия, г. Иркутск

Степанова Марина Николаевна

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, Россия, г. Иркутск

***Аннотация.** Проанализированы ключевые показатели работы системы «Платон», представлена схема движения денежных средств, обусловленного ее функционированием. Раскрыта роль системы «Платон» в финансовом обеспечении транспортной инфраструктуры страны.*

***Ключевые слова:** дорожные фонды, финансовое обеспечение транспортной инфраструктуры, формирование федерального дорожного фонда, дорожные фонды, система «Платон», финансирование ремонта дорог.*

Система «Платон» является одним из наиболее ярких примеров успешного функционирования целевого механизма, заложенного в рамках функционирования дорожных фондов. Она не только обеспечивает целевой сбор средств, но и выполняет важную регулирующую функцию, стимулируя грузоперевозчиков оптимизировать маршруты и снижать негативное воздействие на дорожную сеть. Поступления от системы «Платон» приобретают особое значение в регионах с высокой долей транзитного транспорта, как, например, в Иркутской области. Кроме того, система «Платон» создала цифровую основу для дальнейшего развития автоматизированного контроля за грузопотоками, что повышает прозрачность всей отрасли грузоперевозок. За годы работы система доказала свою жизнеспособность и стала органичной частью дорожного финансирования, не вызвав при этом коллапса на рынке перевозок, как прогнозировали некоторые скептики [1, 2].

В таблице представлены ключевые показатели работы системы «Платон» за период 2020–2025 гг.

Таблица

Ключевые показатели системы «Платон» в 2020–2025 гг. (составлено по данным [2])

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Тариф (руб./км)	2,20	2,31	2,42	2,54	3,05	3,20
Количество зарегистрированных ТС (тыс. ед.)	1 050	1 150	1 260	1 330	1 380	1 420
Объем сборов (млрд руб.)	22,1	27,5	39,0	49,0	55,2	63,5
Отремонтировано мостов (накопительно, ед.)	125	218	340	512	680	750
Отремонтировано дорог (накопительно, км)	600	1 200	1 800	2 500	3 200	3 500

Анализ данных таблицы показывает высокую эффективность системы «Платон». Рост сборов в три раза при увеличении количества машин всего на

35 процентов объясняется как индексацией тарифа, так и повышением собираемости платежей благодаря совершенствованию контрольных механизмов. Индексация тарифа проводилась плавно и поэтапно, что позволило бизнесу адаптироваться без резкого роста издержек и банкротств. Важно, что тариф растет медленнее, чем цены на дизельное топливо, поэтому доля «Платона» в общих расходах перевозчика остается относительно невысокой и не оказывает критического давления на себестоимость перевозок. За пять лет объем сборов вырос почти в три раза, количество зарегистрированных транспортных средств увеличилось на 35 процентов. При этом собранные средства направляются на конкретные, измеримые результаты: к 2025 году за счет «платоновских» средств будет отремонтировано 750 мостов и 3500 км федеральных трасс. Каждый из этих километров и мостов – это результат прямого действия принципа «пользователь платит», когда те, кто наносит основной ущерб дорогам (большегрузы), напрямую финансируют их восстановление. Такая модель воспринимается как справедливая и бизнесом, и обществом, что снижает социальную напряженность и повышает налоговую культуру. Более того, наличие видимых результатов (отремонтированных объектов) повышает легитимность сбора и формирует позитивное отношение к государственной политике в этой сфере.

Как отмечают эксперты, «Платон» выполняет свою главную задачу: полученные средства направляются на ремонт и строительство дорожной инфраструктуры [1] – визуализация данного процесса представлена на рисунке.

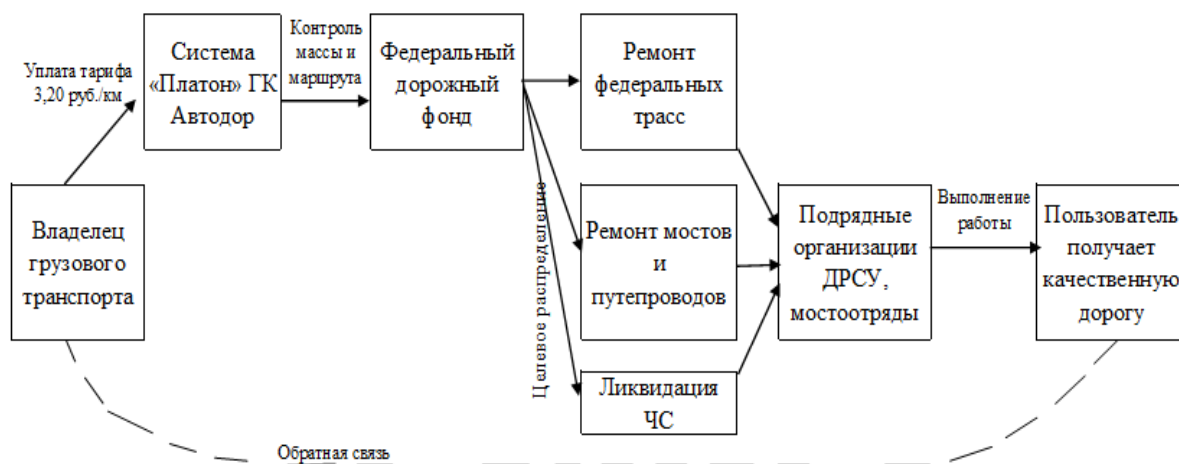


Рис. Движение денежных средств, обусловленных функционированием системы «Платон»

Экспертное сообщество сходится во мнении, что система стала эффективным инструментом не только финансирования, но и регулирования отрасли грузоперевозок. Кроме того, система дала важный побочный эффект – рынок автоперевозок стал более прозрачным и цивилизованным [1]. Легализация большегрузов через регистрацию в системе «Платон» вывела из тени значительную часть рынка, увеличив налоговые поступления и улучшив контроль за соблюдением режима труда и отдыха водителей. Прозрачность рынка, в свою очередь, создала условия для добросовестной конкуренции, когда выигрывает не тот, кто уклоняется от уплаты сборов, а тот, кто эффективнее

организует перевозки. Это позитивный структурный сдвиг, последствия которого будут ощущаться в экономике еще долгие годы.

Таким образом, система «Платон» стала примером успешного внедрения рыночных механизмов в традиционно бюджетную сферу – этот опыт заслуживает более детального изучения и тиражирования.

Литература

1. Время новых дорог. Куда пошла сотня миллиардов рублей от Платона // ts035.ru. – 2026. – URL: <https://www.ts035.ru/company/news/429/> (дата обращения: 18.04.2026).
2. Информация о деятельности системы «Платон»: офиц. сайт / ГК «Автодор». – Москва, 2026. – URL: <https://platon.ru> (дата обращения: 10.04.2026).

ЦИФРОВЫЕ УЧЁТНЫЕ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ УРБАНИЗАЦИИ: ОПТИМИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНЫХ ПРОЦЕССОВ И ПРОЗРАЧНОСТИ РАСХОДОВАНИЯ СРЕДСТВ

Назырбаев Ильнар Ильдарович

магистрант,

Магнитогорский государственный технический университет
имени Г. И. Носова, Россия, г. Магнитогорск

*Научный руководитель – доцент кафедры бухгалтерского учета
и экономического анализа Магнитогорского государственного технического
университета имени Г. И. Носова Кононов Владимир Николаевич*

Аннотация. В статье рассматриваются возможности цифровых учётных систем в управлении городскими финансами в условиях ускоренной урбанизации. Автор раскрывает роль таких систем как инфраструктурной основы бюджетного процесса, на которой выстраиваются автоматизированное планирование, исполнение, а также контроль расходов. Описаны механизмы оптимизации бюджетных процедур через интеграцию с государственными платформами «Электронный бюджет» и казначейского сопровождения и сокращающие операционные издержки, а также ускоряющие управленческие решения. Отдельный блок посвящён цифровым инструментам прозрачности расходования средств: открытым порталам данных, реестрам государственных контрактов, практикам инициативного бюджетирования. На наш взгляд, переход к цифровой модели учёта формирует новый уровень бюджетной прозрачности и расширяет возможности общественного контроля, хотя итоговый эффект сдерживается неоднородным качеством раскрываемых сведений и дефицитом аналитических интерфейсов.

Ключевые слова: цифровые учётные системы, городские финансы, урбанизация, бюджетный процесс, электронный бюджет, прозрачность расходов, инициативное бюджетирование, государственный финансовый контроль.

Актуальность темы исследования

Городское население России превышает три четверти от общей численности, и именно в крупных и средних городах концентрируется основная нагрузка на бюджеты: транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство, социальная сфера. Бумажный документооборот и разрозненные локальные системы учёта перестают справляться с миллионами проводок в год, из-за чего возникают разрывы в исполнении расходов и непрозрачные участки бюджетного цикла. Параллельно растёт общественный запрос на возможность видеть, на что и как тратятся налоговые поступления. Полагаем, что переход к единой цифровой учётной среде становится не вопросом удобства, а условием управляемости городских финансов.

Цель статьи – раскрыть возможности цифровых учётных систем в оптимизации бюджетных процессов и повышении прозрачности расходования средств в условиях ускоренной урбанизации. Логика изложения подчинена этой цели: сначала характеризуется роль цифровых учётных систем в управлении городскими финансами, затем анализируются механизмы оптимизации

бюджетных процедур средствами цифровизации и, наконец, рассматриваются инструменты, обеспечивающие прозрачность расходования бюджетных средств.

1. Роль цифровых учётных систем в управлении городскими финансами в условиях урбанизации

Урбанизация смещает центр тяжести публичных финансов к уровню крупных и средних городов: рост населения и инфраструктурных обязательств требует более тонкого управления потоками средств. Действующая редакция Бюджетного кодекса РФ закрепляет принципы эффективности и адресности расходов, превращая учёт в инструмент управления [1]. Учебная литература по государственным финансам отмечает, что уровень субнациональных бюджетов концентрирует около половины социально значимых обязательств [9]. На наш взгляд, именно поэтому цифровая учётная инфраструктура становится несущей опорой современной модели управления городскими финансами.

Цифровая учётная система в публичном секторе – это программно-аппаратный комплекс, объединяющий регистрацию операций, аналитическую обработку и обмен данными между распорядителями и получателями средств. В. Д. Маркова рассматривает такие системы как ядро цифровой экономики, где данные превращаются в самостоятельный управленческий ресурс [8]. Б. Е. Одинцов с соавторами показывает, что современные ИТ переводят управленческие задачи из реактивного режима в проактивный [10]. Функциональный профиль таких систем приведён в таблице 1.

Таблица 1

Функциональные контуры цифровых учётных систем городского бюджета

Контур системы	Решаемая задача	Эффект для городского бюджета
Реестр расходных обязательств	Фиксация и актуализация обязательств муниципалитета	Снижение риска необеспеченных обязательств
Казначейский модуль	Сопровождение операций по лицевым счетам	Усиление кассовой дисциплины города
Контур закупок (44-ФЗ)	Увязка плана-графика, контрактов, оплат	Прозрачность процедур; рост конкурентности
Аналитический контур	Анализ исполнения бюджета по программам	Управление по результатам, а не по освоению лимитов
Открытые данные для граждан	Публикация сведений о расходах и закупках	Расширение общественного контроля

Данные таблицы 1 показывают: учётная система города – не одна программа, а связка контуров под отдельные задачи. Контрактный контур опирается на нормы Федерального закона № 44-ФЗ и обеспечивает сквозную увязку плана-графика с договорами и оплатами [2]. С. Н. Белова и О. Н. Владимирова указывают, что «электронный бюджет» уже выступает каркасом стратегического планирования и инструментом экономической безопасности публично-

правовых образований [3]. Ценность связки определяется согласованной работой контуров между собой.

Теоретически роль таких систем опирается на управленческий цикл: Н. Б. Костина с соавторами обосновывает, что цикл замыкается лишь при непрерывной обратной связи через учётные данные [6]. В. В. Одинцов и М. А. Прокопов подчёркивают, что цифровизация перестраивает процессы принятия решений, а не просто заменяет бумагу электронным носителем [11]. Применительно к ГФК О. В. Котова с коллегами показывает переход от выборочных проверок к сплошному мониторингу операций [7], а Н. Е. Булетова и соавторы – сдвиг от посткризисного контроля к превентивному [4, с. 77-96]. Н. П. Кононкова с коллегами рассматривают цифровой рубль как инструмент сквозной прослеживаемости платежей; для города это шанс отследить целевую трату средств до конечного поставщика [5, с. 33-44]. Полагаем, эффект достигается только при согласованности нормативной базы, учётной методологии, архитектуры информационных систем.

2. Оптимизация бюджетных процессов средствами цифровых учётных систем

Бюджетный процесс городов охватывает несколько последовательных стадий: составление проекта бюджета, утверждение, исполнение, отчётность и контроль. Цифровые учётные системы изменили технологию работы на каждой из них, обеспечив переход от бумажного документооборота к работе в единой информационной среде [12, с. 39-46]. По данным Э. В. Поповой и М. С. Куденко, экономия времени бухгалтеров при использовании облачных учётных решений в государственном секторе достигает 30–40% [12, с. 41].

На стадии планирования эффект цифровизации обусловлен переходом к скользящему бюджетированию и сценарному моделированию. Системы класса ЕИС «Электронный бюджет» позволяют формировать проект расходной части на основе реестров расходных обязательств, что снимает потребность в повторном вводе данных и снижает риск технических ошибок [16]. Финансовые органы получают возможность сопоставлять плановые показатели с фактическими в режиме онлайн, а не по итогам квартала. Полагаем, именно это обстоятельство постепенно превращает бюджет из статичного документа в динамическую управленческую модель.

Закупочный блок – ещё одна точка измеримой экономии средств. Размещение городских закупок через ЕИС zakupki.gov.ru повышает конкурентность процедур и снижает начальные максимальные цены контрактов [14]. По исследованиям Н. Е. Булетовой и соавторов, среднее снижение НМЦК в субъектах РФ составляет 8–12%, а количество жалоб участников после перехода на электронные торги сократилось более чем вдвое [4, с. 84].

Цифровые инструменты оптимизации стадий городского бюджетного процесса

Стадия бюджетного процесса	Цифровой инструмент	Ключевой эффект
Планирование	Подсистема «Бюджетное планирование» ГИИС «Электронный бюджет»	Сокращение сроков формирования проекта на 25–30%
Утверждение	Региональные порталы открытого бюджета	Публичное обсуждение, протоколы доступны online
Исполнение	Казначейское сопровождение, лицевые счета в ФК	Сквозной контроль платежей, целевой характер расходов
Закупки	ЕИС zakupki.gov.ru , электронные площадки	Снижение НМЦК на 8–12%, рост конкурентности
Учёт и отчётность	Облачные системы бухгалтерского учёта учреждений	Сокращение трудозатрат на 30–40%
Контроль	Аналитические модули, риск-индикаторы	Раннее выявление отклонений от плана

Данные таблицы 2 показывают, что цифровизация бюджетного процесса носит сквозной характер: каждой стадии соответствует определённый класс информационных систем, а итоговые эффекты выражаются не только в скорости, но и в качестве управленческих решений. Принципиально важно, что инструменты соединены между собой по принципу единого учётного контура – это исключает повторный ввод и устраняет расхождение версий данных у разных служб [7].

Отдельного внимания заслуживает стадия исполнения. Казначейское сопровождение целевых средств, реализованное через лицевые счета в органах Федерального казначейства, превращает каждую платёжную операцию в проверяемое событие. Финансовый поток фиксируется по коду цели, и руководитель учреждения видит остатки и обязательства в режиме реального времени [16]. На наш взгляд, такая модель работы радикально снижает риск кассовых разрывов в городском бюджете и одновременно повышает дисциплину распорядителей средств.

Эффекты цифровизации проявляются и в управленческой аналитике. Встроенные в учётные платформы ВІ-модули формируют дашборды для финансовых департаментов: исполнение по функциональной классификации, динамика дебиторской задолженности учреждений, доля контрактов с малым бизнесом [4, с. 77-96]. По наблюдениям В. В. Одинцова и М. А. Прокопова, города-миллионники уже применяют такие инструменты при ежемесячном мониторинге, тогда как малые муниципалитеты только приступают к интеграции [11, с. 56].

3. Цифровые инструменты повышения прозрачности расходования бюджетных средств

Открытость сведений о формировании и исполнении бюджетов закреплена в Бюджетном кодексе РФ как один из базовых принципов системы [1]. Считаем, что цифровые платформы превратили этот принцип из декларации в работающий механизм общественного контроля над городскими финансами.

Контрактная система закупок – наиболее зрелый пример такой трансформации. Федеральный закон № 44-ФЗ обязывает заказчиков размещать извещения и итоги торгов в Единой информационной системе [2]. Портал ЕИС агрегирует данные о закупках всех уровней бюджета без регистрации пользователя [14]. По нашему мнению, такая архитектура снимает значительную часть коррупционных рисков на этапе размещения муниципального заказа.

Ключевые цифровые сервисы бюджетной прозрачности систематизированы в таблице 3.

Таблица 3

Цифровые инструменты прозрачности расходования бюджетных средств

Цифровой инструмент	Сфера применения	Эффект для прозрачности
Единый портал бюджетной системы	Публикация росписей и отчётов об исполнении бюджетов	Доступ граждан к структуре доходов и расходов
ЕИС в сфере закупок	Госзакупки по 44-ФЗ и 223-ФЗ	Публичность извещений и контрактов
ГИИС «Электронный бюджет»	Планирование и казначейское исполнение	Прослеживаемость движения средств
Порталы открытых данных муниципалитетов	Городские программы и субсидии	Независимый анализ расходов местного уровня

Данные таблицы 3 показывают разделение функций: один контур закрывает плановую стадию, другой обеспечивает закупки, третий отвечает за кассовое исполнение. О. В. Попова и М. С. Куденко отмечают, что многоуровневая архитектура снижает риск искажения отчётности на стыках информационных систем [12, с. 39-46].

Особое место занимает «Электронный бюджет», объединивший планирование, учёт и контроль в единой среде [16]. С. Н. Белова и О. Н. Владимирова подчёркивают, что система превратила разрозненные ведомственные потоки в связный массив для стратегического анализа [3]. Для крупных городов это даёт новое качество управления: показатели исполнения видны в моменте, а не задним числом [13, 15].

Прозрачность опирается и на общественный контроль. Платформы инициативного бюджетирования позволяют жителям предлагать проекты благоустройства, голосовать за них и отслеживать освоение выделенных средств. В. В. Одинцов и М. А. Прокопов отмечают, что подобные сервисы переводят часть бюджетного процесса в режим совместного планирования и сокращают дистанцию между муниципалитетом и налогоплательщиком [11].

Дальнейшее развитие сдерживается неоднородным качеством раскрываемых сведений и дефицитом аналитических интерфейсов: Н. Е. Булетова и соавторы связывают преодоление этих барьеров с машиночитаемыми форматами и алгоритмами раннего обнаружения отклонений [4, с. 77-96].

Заключение

По итогам проделанной работы можно сформулировать ряд выводов. Цифровые учётные системы перестали быть техническим средством регистрации операций и превратились в инфраструктурный каркас управления

городскими финансами в условиях урбанизации. Связка реестров расходных обязательств, казначейских модулей, контрактного контура и аналитических подсистем переводит муниципалитет на процессно-ориентированную модель, где каждая стадия бюджетного цикла измерима и прослеживаема.

Изученные инструменты дают ощутимый эффект на ключевых стадиях бюджетного процесса. Скользящее бюджетирование на платформе «Электронный бюджет» ускоряет формирование проектных документов и устраняет повторный ввод данных, электронные торги стабильно снижают начальные цены контрактов в среднем на 8–12% и повышают конкурентность процедур, а облачный бухгалтерский учёт высвобождает значительную часть рабочего времени учреждений. Думается, эффект носит управленческий, а не только технологический характер: ресурсы перенаправляются на содержательный анализ исполнения бюджета.

Прозрачность расходования бюджетных средств также получила цифровое измерение. Единая информационная система закупок, единый портал бюджетной системы [15] и сервисы инициативного бюджетирования формируют непрерывный поток сведений о движении средств от плана к платежу и одновременно расширяют пространство общественного контроля. По нашей оценке, эта связка превращает декларативный принцип открытости в работающий механизм взаимодействия города с налогоплательщиком.

Практическая значимость результатов состоит в систематизации функциональных контуров городской учётной инфраструктуры и инструментов, влияющих на оптимизацию; прозрачность бюджетных процедур; такая систематизация полезна органам местного самоуправления при выборе приоритетов цифровизации. Углублённый анализ результативности конкретных платформ на материале отдельного муниципалитета составит предмет дальнейших разработок.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3823. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 28.05.2026).
2. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Российская газета. 2013. 12 апр. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 28.05.2026).
3. Белова С.Н., Владимирова О.Н. [и др.] Электронный бюджет в системе стратегического планирования и обеспечения экономической безопасности // Экономическая безопасность. 2023. № 3.
4. Булетова Н.Е., Золотко Т.А., Гаджигорев Г.Ш. Цифровая трансформация государственного финансового контроля в России // Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 6. С. 77-96.
5. Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А. Цифровой рубль как инновационный инструмент государственного финансового контроля: теоретический анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 33-44.
6. Костина Н.Б., Дуран Т.В., Калугина Д.А. Теория управления: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 252 с. – ISBN 978-5-16-012629-6. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905237> (дата обращения: 28.05.2026).

7. Котова О.В., Новикова Н.Ю., Воротилова О.А., Лылов А.С., Курдюмов А.В. Цифровизация внутреннего государственного финансового контроля как инструмент эффективного реформирования системы финансового контроля // Теория и практика общественного развития. 2023. № 12. DOI: 10.24158/tipor.2023.12.31.
8. Маркова В.Д. Цифровая экономика: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 186 с. – ISBN 978-5-16-019134-8. URL: <https://znanium.com/catalog/product/2082732> (дата обращения: 28.05.2026).
9. Мысляева И.Н. Государственные и муниципальные финансы: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 445 с. – ISBN 978-5-16-014140-4. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1940921> (дата обращения: 28.05.2026).
10. Одинцов Б.Е., Романов А.Н., Догучаева С.М. Современные информационные технологии в управлении экономической деятельностью (теория и практика): учебное пособие. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2023. – 373 с. – ISBN 978-5-9558-0517-7.
11. Одинцов В.В., Прокопов М.А. Цифровизация и новые горизонты в государственных и корпоративных финансах: проблемы, перспективы, а также развитие в России // Аудиторские ведомости. 2024. № 3.
12. Попова Э.В., Куденко М.С. Цифровые технологии в учете и аудите // Экономический вестник ДонГТУ. 2024. № 19. С. 39-46.
13. Финансы: учебник / под ред. Н.Н. Семеновой. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 528 с. – ISBN 978-5-16-016988-0. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1456979> (дата обращения: 28.05.2026).
14. Единая информационная система в сфере закупок [Электронный ресурс] // Официальный сайт. URL: <https://zakupki.gov.ru/> (дата обращения: 28.05.2026).
15. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации [Электронный ресурс] // Минфин России. URL: <https://budget.gov.ru/> (дата обращения: 28.05.2026).
16. Министерство финансов Российской Федерации. Электронный бюджет [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/ismf/electronic_budget/ (дата обращения: 28.05.2026).

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РАМКАХ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

Николаев Сергей Николаевич

аспирант кафедры производственного менеджмента,
Российский государственный университет нефти и газа (национальный
исследовательский университет) имени И. М. Губкина, Россия, г. Москва

***Аннотация.** Исследование направлено на разработку адаптивной архитектуры инструментария оптимизации бизнес-процессов, интегрирующей классические методы бережливого производства с цифровыми модулями автоматизированного мониторинга в топливно-энергетическом комплексе. В работе систематизированы алгоритмы применения инструментов функционального анализа, картирования потока создания ценности и диаграммы Исикавы, адаптированные под специфику непрерывных технологических циклов, а также предложена структура цифровой платформы с автоматическим расчетом экономического эффекта и KPI-дашбордами. Разработан четырехэтапный алгоритм внедрения и тиражирования улучшений. В соответствии с полученными результатами можно сформировать методическую основу для трансформации дискретных инициатив в управляемый непрерывный поток, который показывает практическую значимость предложенных интервенций для производственных и информационных департаментов вертикально-интегрированных корпораций.*

***Ключевые слова:** система непрерывных улучшений, оптимизация бизнес-процессов, бережливое производство, цифровая архитектура мониторинга, картирование потока создания ценности, алгоритм внедрения.*

Введение

Сложившиеся на данный момент методы фиксации предложений, опирающиеся на локальные реестры и бумажные маршрутизаторы, формируют задержку в сборе данных, следовательно, отсутствует возможность оперативной корректировки параметров бизнес-процессов [1, с. 3]. В контексте функционирования вертикально-интегрированных корпоративных структур временной лаг между генерацией идеи, ее согласованием и фактическим внедрением может превышать 4 месяца [2, с. 48-51], что уменьшает актуальность первоначальных расчетов экономической эффективности. Ускорение цикла PDCA достигается с помощью интеграции инструментального обеспечения в единую информационную среду, где каждое действие регистрируется, верифицируется и масштабируется по заданным алгоритмам.

Научная новизна исследования состоит в разработке адаптивной архитектуры инструментария, связывающей классические методы бережливого производства с цифровыми модулями автоматического расчета результативности. Задачей работы выступает обоснование методического комплекса, необходимого с целью сокращения административных задержек, повышения точности оценки резервов и формирования устойчивых механизмов тиражирования успешных практик.

Адаптация классических инструментов Lean, Kaizen для ТЭК

Применение методических подходов 5S, SMED, Poka-Yoke, диаграммы

Исикавы, дерева драйверов и карты потока создания ценности в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК) связано с модификацией базовых алгоритмов. Дискретная природа многих производственных линий, для которых изначально разрабатывались обозначенные инструменты, не соответствует технологической специфике непрерывных процессов нефтегазовой отрасли [3, с. 13-22]. Методика 5S в данном контексте трансформируется в регламент стандартизации зон контроля, включая пульта управления, полевые площадки обслуживания оборудования и зоны хранения расходных материалов [4, с. 164-178]. Упорядочивание пространственной логики уменьшает время поиска инструментов на 28%, что воздействует, тем самым, на коэффициент готовности оборудования. На сокращение времени переналадки производственно-технологического оборудования ориентирована модель SMED, которую можно адаптировать под циклы планово-предупредительных ремонтов и технологических переключений, где разделение внутренних и внешних операций даёт возможность сократить простои агрегатов на 16,5%. Рока-Йоке интегрируется в системы автоматической блокировки и контроля параметров [5, с. 845-860]. Адаптация инструментария исключает механическое перенесение стандартов, в соответствии с требованиями промышленной безопасности и капитальной интенсивности активов.

Функциональный анализ и построение VSM

Функциональный анализ выступает базовым этапом картирования текущего состояния процессов (рис. 1). Выявление зон потерь осуществляется посредством сопоставления фактического времени выполнения операций с нормативными значениями, принятыми в технологических регламентах.



Рис. 1. Процесс обслуживания оборудования в ПАО «ЛУКОЙЛ»

Нормализация операций подразумевает устранение дублирующих согласований, унификацию форматов отчетов и введение стандартных шаблонов

для типовых процедур (табл. 1).

Таблица 1

**Результаты функционального анализа процесса обслуживания оборудования
ПАО «ЛУКОЙЛ»**

Показатель	Базовое состояние	Состояние после внедрения VSM	Относительное изменение, %
Общее время цикла, ч	48,2	34,6	-28,2
Доля операций, создающих добавленную стоимость, %	41,5	63,8	+22,3
Время согласования заявок, ч	14,4	5,2	-63,9
Количество повторных проверок на операцию	2,7	1,1	-59,3
Уровень стандартизации рабочих процедур, %	58,0	89,4	+31,4

Ключевым резервом уменьшения производственно-технологического цикла является устранение административных задержек и избыточных контрольных точек. Увеличение доли операций, генерирующих добавленную стоимость, подтверждает корректность фильтрации функций через призму конечного результата. Снижение количества повторных проверок указывает на повышение надежности первичных операций и уменьшение потребности в избыточном контроле. Возрастание степени стандартизации рабочих процедур создает предсказуемую среду для последующего тиражирования улучшений среди специалистов.

Цифровизация СНУ: архитектура KPI-дашборда и платформы управления инициативами

Цифровая инфраструктура системы непрерывных улучшений строится вокруг платформы управления инициативами и аналитического KPI-дашборда. Интеграция с корпоративными ERP-системами и BI-платформами осуществляется посредством пользовательских API-интерфейсов, что автоматически подтягивает данные о фактических объемах производства, затратах на обслуживание, времени простоев и качестве продукции. Автоматический расчет экономического эффекта выполняется по формуле, учитывающей разницу между базовыми и фактическими показателями, скорректированную на рыночные коэффициенты и инфляционные индексы (рис. 2).

Ключевым элементом выступает ядро аналитики, потому что именно здесь происходит трансформация сырых данных в управленческие индикаторы. Предложенная структура цифрового контура системы непрерывных улучшений обладает потенциалом к сокращению времени получения верифицированного отчета до 3 дней, что ускоряет принятие решений и повышает доверие персонала к системе оценки.



Рис. 2. Структура цифрового контура системы непрерывных улучшений

Пошаговый алгоритм внедрения и тиражирования улучшений

Процесс внедрения оптимизационных решений строится по четырех-этапной модели (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики этапов алгоритма внедрения и тиражирования улучшений

Этап	Продолжи- тельность	Ключевые дей- ствия	Контрольные метрики	Ответствен- ные
Пилотирование	2-3 мес.	Тестирование ин- струментов	Снижение потерь ≥ 15%	Фасилита- торы, руково- дители струк- турных под- разделений
		Сбор базовых дан- ных	Отсутствие инци- дентов безопас- ности	
		Отработка марш- рутов		
Валидация	1-2 мес.	Статистическая проверка	Подтверждение эффекта с досто- верностью ≥ 90%	Аналитики, координаторы СНУ
		Корректировка процедур	ROI ≥ 12%	
		Фиксация эффекта		
Масштабирована- ние	3–6 мес.	Тиражирование стандартов	Охват ≥ 60% це- левых зон	Координа- торы, настав- ники
		Обучение персо- нала	Скорость внедре- ния ≤ 45 дней	
		Адаптация под ло- кальные условия		
Аудит зрелости	Ежегодно	Оценка по пяти- уровневой шкале	Переход на уро- вень ≥ 4	Комитет по СНУ, внут- ренний аудит
		Выявление точек роста	Индекс устойчи- вости ≥ 0,75	
		Обновление регла- ментов		

Риски формального внедрения системы непрерывных улучшений минимизируются, потому что каждое проектное решение проходит верификацию перед масштабированием.

Выводы

Применение адаптированного инструментального комплекса в рамках системы непрерывных улучшений в вертикально интегрированных корпоративных структурах обуславливает возрастание операционной результативности бизнес-процессов. Ожидаемые эффекты ориентированы на сокращение непроизводительного времени на 20%, цикла согласования инициатив на 38% и прирост общего коэффициента эффективности оборудования на 14%. Интеграция классических методов с цифровыми платформами трансформирует разрозненные улучшения в управляемый поток, где каждый этап цикла PDCA сопровождается автоматизированным контролем и верифицируемыми индикаторами. ИТ-подразделениям целесообразно сконцентрироваться на стандартизации форматов обмена данными, обеспечении отказоустойчивости интеграционных шлюзов и разработке модулей предиктивной аналитики, способных прогнозировать отклонения до их фактического возникновения.

Научная новизна работы заключается в формировании связной архитектуры, объединяющей функциональный анализ, адаптивный VSM и автоматизированный KPI-мониторинг в единый контур управления улучшениями.

Практическая значимость подтверждается возможностью тиражирования алгоритма на смежные производственные сегменты топливно-энергетического комплекса, где достаточно высокая капиталоемкость и непрерывность технологических циклов сопряжены с точным инструментальным сопровождением оптимизационных решений.

Литература

1. Агаев Т.М. Цифровой инструментарий как основа повышения эффективности бизнес-процессов // Human Progress. – 2025. – Т. 11. – №. 7. – С. 3.
2. Белозерова Т.А., Гагарина С.Н. Бережливое производство как инструмент оптимизации бизнес-процессов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 10-1 (104). – С. 48-51.
3. Колобов А.В., Никифоров М.В., Фаттахов Х.И., Анишин М.С. Методы управления и оптимизации производственного потока для повышения эффективности бизнес-системы промышленного предприятия // Beneficium. – 2023. – №. 4 (49). – С. 13-22.
4. Миронова О.В., Ткач В.И., Кормич Д.Ю. Совершенствование бизнес-процессов как способ повышения конкурентоспособности фирмы // Прогрессивная экономика. – 2025. – №. 12. – С. 164-178.
5. Пытьев Н.Н., Яковлев Г.И. Особенности оценки зрелости операционной системы предприятия на принципах бережливого производства // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12. – №. 4. – С. 845-860.

СЕКЦИЯ «ПЕДАГОГИКА И ПСИХОЛОГИЯ»

ИНТЕГРАЦИЯ LEGO-КОНСТРУИРОВАНИЯ, ДИДАКТИЧЕСКИХ ИГР НА ЛИПУЧКАХ И НЕТРАДИЦИОННЫХ ТЕХНИК РИСОВАНИЯ В МАТЕМАТИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ДЕТЕЙ 5–7 ЛЕТ

Гладких Анна Сергеевна

воспитатель,

МБДОУ детский сад № 7 «Лесная поляна», Россия, г. Старый Оскол

Гукова Ирина Андреевна

воспитатель,

МБДОУ детский сад № 7 «Лесная поляна», Россия, г. Старый Оскол

Исланкина Наталья Валерьевна

воспитатель,

МБДОУ детский сад № 7 «Лесная поляна», Россия, г. Старый Оскол

Овсянникова Татьяна Васильевна

воспитатель,

МБДОУ детский сад № 7 «Лесная поляна», Россия, г. Старый Оскол

***Аннотация.** В статье представлен опыт объединения LEGO-конструирования, игр на липучках и нетрадиционных техник рисования для развития элементарных математических представлений (количество, форма, величина, пространство) у детей 5–7 лет. Описаны игровые ситуации, где дети сравнивают, классифицируют, измеряют, создают симметричные узоры. Приведены примеры занятий и методические рекомендации.*

***Ключевые слова:** LEGO-конструирование, игры на липучках, нетрадиционное рисование, математическое развитие, дети 5–7 лет.*

Формирование математических представлений у дошкольников 5–7 лет требует наглядности, практических действий и многократного повторения. Три технологии – LEGO-конструирование, игры на липучках и нетрадиционное рисование – при интеграции дают ребёнку возможность не только увидеть математическое понятие, но и построить его, переставить, приклеить, отпечатать. Однако без продуманной методики эффект снижается [1, с. 45].

Интегрированное занятие с тремя видами деятельности не превышает этих норм благодаря смене видов работы (конструирование, классификация, рисование), что позволяет удерживать внимание детей и предотвращать утомление.

Педагог заранее подбирает короткие математические темы на два месяца: счёт до десяти, геометрические фигуры, сравнение по длине и высоте, ориентировку в пространстве (слева, справа, над, под, между), простейшую симметрию.

Для каждой темы готовится набор: схемы построек из LEGO (несколько вариантов), карточки для липучек (контуры, предметы, цифры), материалы для нетрадиционного рисования.

Важно, чтобы все три типа материалов были доступны одновременно на одном занятии.

Первые две недели дети знакомятся с каждой технологией отдельно. На первом занятии только LEGO: считают детали, сравнивают башни. На втором – только липучки: сортируют картинки, выкладывают цифры. На третьем – нетрадиционное рисование: рисуют точки, линии, круги. С третьей недели технологии начинают сочетаться по две: сначала LEGO и липучки, затем липучки и рисование. С четвёртой недели все три технологии используются на одном занятии, причём строго в порядке: LEGO (объёмное действие) → липучки (плоскостная классификация) → рисование (абстрагирующий образ). Такой порядок соответствует принципу «от конкретного к абстрактному».

Занятие длится 20–25 минут для детей 5–6 лет и до 30 минут для детей 6–7 лет. Первые 3 минуты отводятся на мотивацию (загадка, сказочный герой, который не умеет считать). Затем 5–7 минут – работа с LEGO: дети строят по образцу, условию или замыслу, считают детали, сравнивают. Следующие 5–7 минут – работа с липучками: дети на индивидуальных или общем полях выполняют задание на классификацию, сериацию, соотнесение числа и количества. Последние 5–7 минут – рисование: дети нетрадиционным способом (пальчиками, штампами, кляксографией) закрепляют образ – рисуют столько точек, сколько показывает цифра, или проводят линию нужной длины. Завершается занятие кратким обсуждением (2–3 минуты): «Что мы строили? Что приклеивали? Что рисовали?».

Между этапами проводятся физкультминутки или пальчиковая гимнастика, что также соответствует гигиеническим требованиям. Если ребёнок выполняет задание быстрее других, педагог не придумывает дополнительную работу, а предлагает ему проверить постройку соседа или помочь прикрепить липучку – это развивает самооценку.

Для этого полезно заранее продумать пары «быстрый – медленный», чтобы быстрый ребёнок не просто ждал, а целенаправленно помогал, не делая работу за другого, а лишь подсказывая и показывая образец. Ребёнку, который не успевает, даётся не три технологии подряд, а только две (например, LEGO и липучки, а рисование – на следующем занятии), чтобы он не испытывал стресса. Также можно заранее подготовить для медлительных детей уменьшенное количество деталей или карточек – это не снижает сложности задания, а помогает сохранить темп работы группы.

При работе по теме «Количество и счёт» на этапе LEGO педагог даёт задание построить башню из определённого числа деталей (например, из пяти красных кирпичиков). Дети строят, пересчитывают, проверяют друг у друга.

На этапе липучек ребёнок на поле выкладывает цифру и рядом соответствующее количество предметов (три яблока, четыре груши). Можно дать карточки с разным количеством и попросить разложить по возрастанию.

На этапе рисования дети пальчиками ставят точки – столько, сколько показывает цифра, а затем сравнивают: «У меня три точки, у соседа четыре – у кого больше?». Если ребёнок ошибся, он просто вытирает пальчик и ставит нужное количество. Так счёт становится живым и безбоязненным [2, с. 78].

По теме «Геометрические фигуры» на LEGO дети строят дома, ворота, заборы, обязательно называя фигуры: «Это квадратная стена, это прямоугольная крыша».

На липучках игра «Подбери фигуру»: на поле даны контуры круга, квадрата, треугольника, ребёнок подбирает реальные предметы (колесо – круг, окно – квадрат, крыша – треугольник). Затем задание усложняется: найти среди карточек предметы, похожие на овал или прямоугольник.

На рисовании дети обводят шаблоны поролоновым штампом, а затем превращают круг в солнце, квадрат в дом, треугольник в ёлочку. Педагог просит объяснить: «Почему ты решил, что это круг?». Дети отвечают: «У него нет углов» [3, с. 112].

При освоении темы «Сравнение по длине и высоте» дети строят из LEGO две дорожки – короткую и длинную, считают количество кирпичиков. Педагог спрашивает: «Как сделать дорожку ещё длиннее? А короче?». Дети добавляют или убирают детали.

На липучках сортируют картинки предметов разной длины (карандаш, ластик, линейка) на две группы «короткие» и «длинные». Затем находят самый длинный предмет.

На рисовании дети ватными палочками рисуют дорожки: долго катят палочку – длинная, короткий тычок – короткая. После этого сравнивают рисунки друг с другом.

По теме «Ориентировка в пространстве» дети строят из LEGO лабиринт с поворотами («налево», «направо», «прямо»). Педагог даёт словесную инструкцию: «Поставь красную машинку у входа, синюю – у выхода».

На липучках на поле с домиками и деревьями дети расставляют игрушечных персонажей по инструкции: «Зайца посади на правую полянку, волка – на левую, медведя – между ёлкой и дубом». Затем устно описывают, кто где находится.

На рисовании дети в технике кляксографии или монотипии создают отпечаток, а затем пальцем проводят дорожку, проговаривая: «Сначала иду прямо, потом поворачиваю налево, потом направо» [4, с. 53].

Для подготовительной группы добавляется тема «Симметрия». Сначала дети строят из LEGO бабочку, соблюдая одинаковое расположение деталей слева и справа. Педагог объясняет «зеркальность». На липучках на поле дана левая половинка узора, ребёнок подбирает правую из карточек. На рисовании используется монотипия: краска наносится на одну половину листа, лист складывается – получается симметричный отпечаток. Дети сами пробуют создать узор, а затем показывают линию симметрии пальцем.

Таким образом, интеграция LEGO-конструирования, игр на липучках и нетрадиционного рисования при чёткой методике, соблюдении временных норм СанПиН и регулярности даёт устойчивый результат. Дети действуют,

творяют, играют – и незаметно осваивают счёт, формы, пространство и величины. Систематичность, а не разовые «акции», обеспечивает прочность математических знаний и интерес к ним.

Литература

1. Фешина Е.В. LEGO-конструирование в детском саду: от 3 до 7 лет. – 2-е изд. – М.: ТЦ Сфера, 2023. – 160 с.
2. Лыкова И.А. Нетрадиционные техники рисования в детском саду. – М.: ИД «Цветной мир», 2021. – 192 с.
3. Кривоги́на М.О., Петро́ва Н.В. Дидактические игры на липучках: современный инструмент педагога ДОО // Современное дошкольное образование. – 2024. – № 3 (115). – С. 52-58.
4. Макарова Т.А., Гришина Е.С. Математика в движении: интеграция конструирования, рисования и игр на липучках // Детский сад: теория и практика. – 2025. – № 2. – С. 34-41.
5. Федеральная образовательная программа дошкольного образования (приказ Минпросвещения России от 25.11.2022 № 1028). – М.: Центр педагогического образования, 2023. – 208 с.

РАЗВИТИЕ ИГРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕТЕЙ ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА В УСЛОВИЯХ ДОУ

Ильченко Елена Александровна

воспитатель первой квалификационной категории,
МБОУ «Айдарская СОШ им. Б. Г. Кандыбина»,
Россия, Белгородская область, с. Айдар

Зубова Наталья Николаевна

воспитатель первой квалификационной категории,
МБОУ «Айдарская СОШ им. Б. Г. Кандыбина»,
Россия, Белгородская область, с. Айдар

Кузнецова Олеся Геннадьевна

воспитатель первой квалификационной категории,
МБОУ «Айдарская СОШ им. Б. Г. Кандыбина»,
Россия, Белгородская область, с. Айдар

***Аннотация.** Для воспитания у дошкольников положительного отношения к труду мы активно применяем сюжетно-ролевые игры. Основные направления нашей деятельности включают развитие игровой активности и формирование у детей интереса и уважения к труду взрослых. Детский сад располагает всеми необходимыми условиями для организации разнообразных и познавательных игр и занятий, помогающих детям изучать окружающий мир. В частности, для обогащения знаний детей о труде строителей был разработан комплекс мероприятий: экскурсии, наблюдения и специально организованные занятия, посвященные строительным профессиям.*

***Ключевые слова:** дошкольник, игра, воспитание, дети.*

Мы стремимся сформировать у детей положительное отношение к труду, используя сюжетно-ролевые игры как ключевой инструмент. Наша педагогическая деятельность включает в себя развитие игры как самостоятельной и значимой для ребенка деятельности, а также воспитание у детей интереса и уважения к труду взрослых. Детский сад оснащен всем необходимым для организации разнообразных и захватывающих игр и занятий, которые помогают детям осваивать окружающий мир. Чтобы обогатить знания детей о труде строителей, мы разработали специальный план. Он предусматривает экскурсии, наблюдения, а также организованные занятия, направленные на знакомство с различными строительными профессиями, материалами и инструментами. Для поддержки этого процесса был создан альбом «Назови профессию», содержащий рассказы о разных видах деятельности. В процессе бесед мы выясняли, обсуждали и анализировали с детьми, какие аспекты увиденного могут быть успешно интегрированы в игру, делая ее более интересной и познавательной. Первоначально сюжет игры часто начинался с того, что дети строили объект, каждый принимая на себя определенную роль (например, каменщика или крановщика). Однако в процессе игры дети постепенно

переходили к совместному строительству, выполняя схожие действия. Поскольку детям не всегда удавалось сразу отразить в игре последовательность действий представителей различных строительных специальностей, мы проводили беседы, чтобы дать им четкое представление о необходимых этапах работы, которые затем они могли бы воплотить в игре.

Наш визит на стройку пятиэтажного дома стал для детей возможностью увидеть, как слаженно работает команда профессионалов. Мы подчеркивали роль каждого: каменщика, возводящего стены, электрика, проводящего свет, плотника, монтирующего окна и двери, а также штукатуров и маляров, создающих красоту поверхностей. Вернувшись в группу, мы стимулировали детей к осмыслению увиденного через вопросы, помогая им представить, как эти действия могут быть воплощены в игре. По мере расширения их представлений о строительных профессиях, игровой материал становился более разнообразным. Введение в строительный уголок маски сварщика вызвало новый виток развития сюжета: дети решили строить высотное здание с металлическими лестницами, требующими сварки. В процессе игры, подражая взрослым, дети не только воспроизводили их действия, но и демонстрировали свое отношение к труду. Они показали увлеченность процессом, проявили инициативу в решении проблем (нехватка кирпича) и заботу о товарищах (организация столовой и медицинского осмотра). Игра "Строители" стала более содержательной, а дети начали осознавать, что труд – это прежде всего забота о людях. Они стали более ответственно относиться к своим игровым ролям, стремясь сделать общий вклад как можно лучше. Это развитие происходило благодаря целенаправленному воспитанию, которое формировало у детей уважение к труду и стремление к добросовестному выполнению своих обязанностей.

Таким образом, мы пришли к выводу, что в игре заложены большие возможности для углубления у детей интереса к труду взрослых, воспитание трудолюбия, и только при целенаправленной и планомерной работе игры детей будут содержательными и станут отражать взаимоотношения между людьми.

Литература

1. Буре Р.С. Дошкольник и труд. Учебно-методическое пособие. Р.С. Буре. – СПб.: Детство-Пресс, 2004.
2. Калинин А.В. Развитие игровой деятельности дошкольников: методическое пособие. / А.В. Калинин. – М.: Айрис-Пресс, 2004. – 112 с.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ УУД МЛАДШИХ ШКОЛЬНИКОВ

Криковцова Наталья Владимировна

учитель начальных классов,
МБОУ «СОШ № 4» г. Белгорода, Россия, г. Белгород

Тимофеева Екатерина Юрьевна

учитель начальных классов,
МОУ «Беломестненская СОШ», Россия, г. Белгород

***Аннотация.** В статье рассматривается актуальность внедрения исследовательской деятельности в образовательный процесс начальной школы. Автор анализирует влияние данного вида деятельности на формирование всех четырех блоков универсальных учебных действий (личностных, регулятивных, познавательных, коммуникативных) в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС). Представлены практические аспекты организации учебного исследования, способствующие развитию самостоятельности и познавательной активности младших школьников.*

***Ключевые слова:** исследовательская деятельность, универсальные учебные действия (УУД), младшие школьники, познавательная активность, метапредметные результаты, ФГОС НОО.*

Современная система начального образования переживает этап глубоких изменений. Главная цель обучения в начальной школе согласно ФГОС – не просто передача суммы знаний, а формирование умения учиться. Ключевым понятием здесь выступают универсальные учебные действия (УУД) – способность субъекта к саморазвитию и самосовершенствованию путем сознательного и активного присвоения нового социального опыта. Однако достижение метапредметных результатов невозможно при использовании традиционных репродуктивных методов обучения. Ребенок становится не объектом, а субъектом образования. В связи с этим особую значимость приобретает исследовательская деятельность, которая позволяет превратить урок в пространство открытия нового знания, а ученика – в маленького ученого, ищущего ответы на вопросы. Теоретические аспекты: связь исследования и УУД. Исследовательская деятельность младших школьников – это специально организованная, познавательная деятельность, структура которой напоминает научное исследование. Она включает выявление проблемы, постановку цели, выдвижение гипотезы, наблюдение, опыт, анализ результатов и формулировку выводов.

В контексте формирования УУД исследовательская деятельность выступает универсальным механизмом, так как одновременно задействует и развивает все четыре блока универсальных действий:

1. Личностные УУД. Исследовательская деятельность позволяет сформировать у ребенка внутреннюю позицию школьника на уровне положительного отношения к учебе. Когда ребенок сам находит ответ на сложный вопрос,

у него формируется устойчивая познавательная мотивация («мне это интересно»). Происходит развитие самооценки на основе критерия успешности деятельности, формируется адекватное представление о своих границах знания и «незнания».

2. Регулятивные УУД. Любое исследование – это жестко структурированный процесс. Для младшего школьника исследовательская деятельность становится школой самоорганизации. Учащийся учится: Целеполаганию: «Что я хочу узнать?»; Планированию: «Как я буду это делать? Какие инструменты мне нужны?»; Прогнозированию: «К какому результату я приду?»; Контролю и коррекции: «Правильно ли я провел опыт? Нужно ли перепроверить?»; Оценке: «Достиг ли я цели?».

3. Познавательные УУД. Это «ядро» исследовательской деятельности.

В процессе работы у школьников формируются:

- Общеучебные действия: самостоятельное выделение и формулирование познавательной цели; поиск и выделение необходимой информации (работа с энциклопедиями, Интернетом, опросами);
- Логические действия: анализ объектов с целью выделения признаков; синтез; сравнение; классификация; установление причинно-следственных связей;
- Знаково-символические действия: моделирование, представление результатов в виде таблиц, диаграмм, рисунков.

4. Коммуникативные УУД.

Современное исследование в начальной школе редко бывает индивидуальным. Работа в парах или микрогруппах над общим проектом учит ребенка:

- слушать и слышать партнера;
- договариваться о распределении ролей;
- адекватно представлять результаты своего труда;
- задавать вопросы, необходимые для организации собственной деятельности;
- формулировать собственное мнение и позицию.

Практические условия организации исследовательской деятельности.

Для того чтобы исследовательская деятельность стала эффективным условием формирования УУД, педагогу необходимо соблюдать ряд принципов и этапов:

1. Учет возрастных особенностей В 1-2 классах исследовательская деятельность носит игровой характер. Это чаще всего короткие наблюдения, ответы на вопросы «Почему?», «Откуда?», выполнение простейших опытов (например, «Тонет – не тонет» или «Свойства снега»). Формирование УУД на этом этапе идет через подражание действиям учителя. В 3–4 классах уровень сложности повышается. Дети способны работать с несколькими источниками информации, выдвигать гипотезы, вести длительные наблюдения и оформлять результаты в виде мини-проектов.

2. Включение в урочную и внеурочную деятельность Формирование УУД наиболее эффективно, когда исследовательский метод используется системно:

- На уроках окружающего мира: проведение опытов, наблюдение за природными явлениями.
 - На уроках математики: исследование свойств чисел, геометрических фигур, решение задач с открытым вопросом.
 - На уроках литературного чтения: сравнительный анализ героев, исследование истории создания произведения.
 - Во внеурочной деятельности: реализация долгосрочных проектов, участие в научно-практических конференциях («Первые шаги в науку»).
3. Методические приемы активизации исследования. Для формирования УУД эффективны следующие приемы:
- «Создание проблемной ситуации» (столкновение разных мнений).
 - «Моделирование» (создание макетов, схем).
 - «Дневник наблюдений» (развивает регулятивные действия планирования и фиксации).
 - «Мозговой штурм» (развивает коммуникативные и познавательные УУД).

Результаты педагогического наблюдения Опыт работы показывает, что классы, где исследовательская деятельность является системной, демонстрируют более высокие показатели сформированности УУД:

1. Высокая учебная мотивация. У детей пропадает страх перед «неизвестным ответом», формируется установка: «Я могу это узнать».
2. Развитие критического мышления. Учащиеся не принимают информацию на веру, они склонны проверять факты, искать доказательства.
3. Самостоятельность. Значительно снижается количество обращений к учителю за инструкцией по алгоритму; возрастает количество вопросов концептуального характера («Почему?», «А что если?»).

Таким образом, исследовательская деятельность является не просто модным педагогическим трендом, а объективной необходимостью, продиктованной требованиями ФГОС НОО. Она создает естественную среду, в которой младший школьник осваивает универсальные учебные действия не изолированно, а в комплексе. Формирование УУД через исследование позволяет решить ключевую задачу начального образования: воспитать не исполнителя, знающего набор фактов, а исследователя, умеющего добывать знания, анализировать информацию и выстраивать коммуникацию. Для современного учителя важно помнить: чтобы ребенок научился учиться, он должен научиться исследовать.

Литература

1. Асмолов А.Г. Как проектировать универсальные учебные действия в начальной школе. – М.: Просвещение, 2018.
2. Савенков А.И. Методика исследовательского обучения младших школьников. – Самара: Учебная литература, 2017.
3. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (ФГОС НОО).

УРБАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО: СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ И ГУМАНИТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ В ДОШКОЛЬНОЙ ПЕДАГОГИКЕ

Кулибаба Алина Михайловна

воспитатель,

МБДОУ Детский сад № 7 «Лесная поляна», Россия, г. Старый Оскол

Александрова Ирина Александровна

воспитатель,

МБДОУ Детский сад № 7 «Лесная поляна», Россия, г. Старый Оскол

Головина Елена Анатольевна

музыкальный руководитель,

МБДОУ Детский сад № 7 «Лесная поляна», Россия, г. Старый Оскол

***Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы дошкольной педагогики в условиях ускоренной урбанизации. Анализируются социальные риски для развития детей дошкольного возраста, связанные с трансформацией городской среды. Предлагаются экономические стратегии и гуманитарные решения, направленные на создание благоприятной среды для воспитания и развития дошкольников в мегаполисах.*

***Ключевые слова:** урбанизация, дошкольная педагогика, педагогическая урбанистика, социальная среда, дошкольное образование, городская среда, развитие детей, экономические стратегии, гуманитарные решения.*

Современный этап развития общества характеризуется ускоренной урбанизацией: к 2050 году, по прогнозам ООН, около 70% населения мира будет проживать в городах. Этот процесс создаёт как новые возможности, так и серьёзные вызовы для системы дошкольного образования.

Цель данной статьи – проанализировать социальные риски урбанизации для дошкольников и предложить комплекс экономических и гуманитарных решений для их минимизации.

Задачи:

- выявить основные социальные риски урбанизации для развития детей дошкольного возраста;
- определить экономические стратегии развития дошкольного образования в мегаполисах;
- разработать гуманитарные решения на основе концепции педагогической урбанистики;
- сформулировать практические рекомендации для педагогов и градостроителей.

Социальные риски урбанизации для дошкольников

Урбанизация оказывает комплексное воздействие на развитие детей дошкольного возраста, порождая ряд социальных рисков:

1. Ограничение доступа к природе. Высокая плотность застройки, сокращение зелёных зон и дворов лишают детей возможности регулярно контактировать с природной средой, что критично для сенсорного и эмоционального развития.

2. Дефицит безопасного пространства для игр. Интенсивное движение транспорта, отсутствие специально оборудованных игровых площадок повышают риск травматизма и ограничивают самостоятельную активность детей.

3. Социальная изоляция. В условиях многоквартирных домов снижается интенсивность соседских связей, что затрудняет формирование навыков общения и совместной игры.

4. Информационная перегрузка. Городская среда насыщена стимулами (реклама, шум, толпы), что может приводить к переутомлению и снижению концентрации внимания у детей.

5. Экологические угрозы. Загрязнение воздуха, воды, почвы негативно влияет на здоровье дошкольников, снижая иммунитет и провоцируя аллергические реакции.

6. Неравномерное распределение образовательных ресурсов. В новых жилых массивах часто отсутствует необходимая инфраструктура для дошкольного образования, в то время как в старых районах она может быть перегружена.

Экономические стратегии в сфере дошкольного образования

Для минимизации социальных рисков необходимы продуманные экономические стратегии:

- Инвестиции в инфраструктуру. Строительство новых детских садов и реконструкция существующих с учётом экологических и педагогических требований.

- Оптимизация размещения ДОО. Размещение дошкольных учреждений в шаговой доступности от жилых массивов, с учётом зон экологического риска и транспортной доступности.

- Государственно-частное партнёрство. Привлечение бизнеса к созданию частных детских садов, игровых площадок, развивающих центров.

- Субсидирование малообеспеченных семей. Предоставление льгот на оплату дошкольного образования и дополнительных услуг.

- Развитие цифровых решений. Внедрение онлайн-платформ для взаимодействия педагогов и родителей, дистанционного обучения и консультаций.

- Стимулирование инноваций. Грантовая поддержка проектов по созданию новых образовательных пространств и методик работы в условиях города.

Гуманитарные решения: педагогическая урбанистика

Одним из перспективных направлений является педагогическая урбанистика – междисциплинарный подход, объединяющий педагогику и урбанистику для создания среды, благоприятной для развития детей. Ключевые аспекты:

1. Проектирование детской среды:

- создание многофункциональных игровых площадок с элементами природы (песок, вода, растения);
- зонирование дворовых территорий для разных видов активности (подвижные игры, творчество, отдых);
- оборудование безопасных маршрутов «дом – детский сад».

2. Развитие общественных пространств:

- организация семейных клубов на базе ДООУ, работающих в вечернее время и выходные;
- создание «игровых улиц» с временным ограничением движения транспорта в часы пик детской активности;
- обустройство парков с зонами для малышей (песочницы, качели, лабиринты).

3. Педагогические инновации:

- внедрение программ экологического воспитания с регулярными прогулками в парках и скверах;
- использование городской среды как образовательного ресурса (экскурсии, наблюдения, проекты);
- развитие навыков безопасного поведения в городе через игры и тренинги.

4. Поддержка семьи:

- консультирование родителей по вопросам организации досуга и развития ребёнка в городских условиях;
- проведение совместных мероприятий (праздники двора, семейные квесты);
- создание онлайн-сообществ для обмена опытом между родителями.

Урбанизация будущего должна быть ориентирована на потребности самых маленьких горожан. Сочетание экономических стратегий (инвестиции, партнёрство) и гуманитарных решений (педагогическая урбанистика, поддержка семьи) позволит создать город, где дети смогут расти здоровыми, любознательными и социально адаптированными.

Реализация этих идей требует консолидации усилий педагогов, урбанистов, властей и общества. Инвестиции в создание благоприятной городской среды для дошкольников – это инвестиции в будущее общества, которые окупятся снижением социальных рисков и повышением качества человеческого капитала.

Литература

1. ООН. Доклад о перспективах урбанизации мира. 2022.
2. Амонашвили Ш.А. Гуманно-личностный подход к детям. – М.: Издательский Дом Шалвы Амонашвили, 1998.
3. Выготский Л.С. Педагогическая психология. – М.: Педагогика, 1991.
4. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1975.
5. Лукина А.К., Смирнова Е.О. Городская среда как фактор развития ребёнка // Дошкольное воспитание. – 2019. – № 5. – С. 12-18.

6. Новоселова С.Л. Развивающая предметно-пространственная среда в ДОУ. – М.: Мозаика-Синтез, 2016.
7. Фельдштейн Д.И. Социальное развитие в пространстве-времени детства. – М.: МПСИ, 1997.
8. Эльконин Д.Б. Психология игры. – М.: Владос, 1999.
9. Яковлев Д.А., Петров В.С. Экономические аспекты развития дошкольного образования в мегаполисах // Экономика образования. – 2021. – № 3. – С. 45-52.
10. Brown B., Smith J. Urban Childhoods: Challenges and Opportunities. – London: Routledge, 2020.

ФОРМИРОВАНИЕ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ У МЛАДШИХ ШКОЛЬНИКОВ НА МАТЕРИАЛЕ УЧЕБНЫХ ТЕКСТОВ

Новикова Наталья Николаевна

учитель начальных классов,
МБОУ «Гимназия № 5», Россия, г. Белгород

Стручаев Виталий Васильевич

кандидат биологических наук,
ООО «Кормовая компания «Зеленая Долина», Россия, г. Белгород

***Аннотация.** В статье авторами представляется конкретный педагогический опыт по воспитанию у младших школьников ведущих духовно-нравственных российских ценностей. Кратко описываются применяемые на практике методические приемы в работе с текстами учебников по литературному чтению и окружающему миру. Приводятся примеры авторских приемов методической работы и анализируются полученные результаты.*

***Ключевые слова:** базовые национальные ценности, младший школьник, литературное чтение, окружающий мир, учебный текст, словарь.*

Федеральный государственный стандарт начального общего образования, «Закон об образовании в Российской Федерации», другие федеральные документы рассматривают воспитание как важнейшую составную часть современного образовательного процесса [7, 8]. Формирование базовых национальных ценностей, а в их составе и духовно-нравственных ценностей ложится на предшкольный и младший школьный возраст, так как именно этот период психологи считают наиболее благоприятным для духовно-нравственного развития и воспитания детей. У младших школьников необходимо формировать такие качества, как патриотизм и гражданственность, социальную солидарность, показывать ценность семьи, труда и творчества, роль науки в развитии общества, значение традиционных российских религий, искусства и литературы, роль экологии в жизни природы и человечества [4].

Проблема детского знакомства с указанными понятиями, осознания их и формирования основных, ведущих (базовых) духовно-нравственных ценностей у младших школьников через уроки литературного чтения, окружающего мира, другие учебные занятия и внеурочную деятельность является актуальной темой не только в разрезе отдельного класса, но и значительно шире: социальное будущее общества и его нравственные устои закладывается в младшем школьном возрасте.

Каждый учебный предмет начальной школы своими средствами, своим учебным содержанием формирует и развивает в младших школьниках знание ведущих национальных ценностей России, а задача учителя – научить детей оперировать ими в каждодневной практической жизни. Главная задача учителя – выделить в литературном тексте и любом другом учебном тексте –

тексте из школьного учебника или дополнительного учебного материала – воспитательные возможности его с точки зрения усвоения нравственных категорий, и подобрать методы, приёмы и средства обучения, позволяющие обеспечить глубокое погружение учащихся в его философский и нравственный смысл.

Проблема нравственного воспитания волновала и волнует многих отечественных педагогов-классиков, а также и наших современников: В. А. Сухомлинского, А. С. Макаренко, Ш. А. Амонашвили, Е. В. Бондаревскую, О. С. Богданову, Б. Т. Лихачёва, Н. Е. Щуркову, Г. К. Селевко и др. В Белгородской области проблемы нравственного воспитания исследовались такими учёными и практиками, как: И. П. Прокопьев, Е. В. Тонков, И. Ф. Исаев, Н. С. Сердюкова, Т. М. Стручаева, В. И. Никулина и др. В истории белгородского образования ориентиром в разработке основ духовно-нравственного воспитания обучающихся были и являются СОШ № 1 и лицей № 32 г. Белгорода. Необходимо также отметить, что исследовательская программа нравственного воспитания младших школьников МБОУ «Гимназии № 5» областного центра (авторы Л. Д. Гончарова, О. А. Данилевич, Н. Н. Новикова) была представлена на престижном современном конкурсе «За нравственный подвиг учителя».

При отборе методов обучения по интересующей нас проблеме мы опирались на классификацию дидактических методов отечественных ученых И. Я. Лернера и М. Н. Скаткина. При отборе методов воспитания для внеурочной работы с обучающимися опирались на классификацию методов воспитания И. Г. Щукиной, технологические приемы, разработанные профессором Н. Е. Щурковой и её научной школой.

Анализ учебных текстов, представленных в учебниках начальной школы по литературному чтению (авторы Л. А. Ефросинина, М. И. Оморокова) и окружающему миру (автор Н. Ф. Виноградова), позволил нам выделить основные направления духовно-нравственного развития и воспитания младших школьников:

- воспитание гражданственности, патриотизма, уважения к правам, свободам и обязанностям человека;
- развитие нравственных чувств и этического сознания;
- воспитание трудолюбия, творческого отношения к учению, труду, жизни;
- формирование ценностного отношения к здоровью и здоровому образу жизни;
- воспитание ценностного отношения к прекрасному, к природе, формирование представлений об эстетических идеалах и ценностях.

С учётом выделенных основных направлений были определены приоритетные для каждого года обучения задачи нравственного воспитания младших школьников и основные духовно-нравственные ценности, работу над усвоением которых возможно организовать в процессе чтения и анализа определённых программой учебных текстов. Работа с программными учебными

текстами на уроках окружающего мира в 3-4 классах представлена нами в табличном варианте.

Таблица

Класс	Тема и материал урока	Формируемая базовая духовно-нравственная ценность
3	Экскурсия в краеведческий музей: «Растительный мир Белгородской области». Красная книга России. О заповедниках.	Природа – эволюция, родная земля, заповедная природа, планета Земля, экологическое сознание
3	Верования языческой Руси. Боги древних славян. Принятие Христианства на Руси.	Традиционные российские религии – представления о вере, духовности, религиозной жизни человека, ценности религиозного мировоззрения, толерантности, формируемые на основе межконфессионального диалога
3	Что создавалось трудом ремесленника. Что создавалось трудом рабочего?	Труд и творчество – уважение к труду, творчество и созидание, целеустремленность и настойчивость
4	Россия – наша Родина. Государственный язык России. Права и обязанности российских граждан. Символы государства.	Гражданственность – служение Отечеству, правовое государство, гражданское общество, закон и правопорядок, поликультурный мир, свобода совести и вероисповедования
4	Что такое культура? Мир чувств. Эмоции. Правила здоровой жизни. Умешь ли ты общаться?	Искусство и литература – красота, гармония, духовный мир человека, нравственный выбор, смысл жизни, эстетическое развитие, этическое развитие
4	Поговорим о доброте. Что такое справедливость. О смелости	Социальная солидарность – свобода личная и национальная, доверие к людям, институтам государства и гражданского общества, справедливость, милосердие, честь, достоинство
4	Россия и её соседи. Япония. Китай. Королевство Дания.	Человечество – мир во всём мире, многообразие культур и народов, прогресс человечества, международное сотрудничество

При работе с художественным текстом на уроках литературного чтения применяются такие (так называемые классические) методы работы, которые помогают учащимся глубже осознать содержание и художественные особенности изучаемого произведения:

- лексическая работа над новыми словами, понятиями, выражениями;
- работа со словарём учебника и толковыми словарями для младших школьников;
- работа над темой и идеей художественного произведения;
- приведение примеров нравственного поведения из окружающей жизни и жизни обучающихся;
- работа над составлением характеристики героев литературного произведения;
- выяснение авторской позиции по отношению к событиям и основным персонажам художественного текста и др.

К авторским приемам в работе педагога можно отнести:

1. Работа в литературном уголке класса «Учимся уму-разуму у поэтов и писателей». В завершении работы над учебным текстом учащиеся под руководством учителя начальных классов выделяют главную идею литературного произведения, выясняют авторскую позицию и помещают выделенные «Мудрости» в Уголке. Коллективно выделяются духовно-нравственные ценности текста (они проявляются в поступках персонажей) для пополнения Классного нравственного словарика.

2. Использование разных видов моделирования для более глубокого усвоения содержания и структуры учебного текста: моделирование обложки конкретного литературного произведения и его структуры (1-2 классы), схемы «Дерево смысла» (3-4 классы) для уточнения характеристики конкретных персонажей произведения. Использование красного и черного цветов фломастеров для обозначения полярных нравственных качеств в поведении персонажей литературных произведений (при выполнении моделей, схем, рисунков).

3. Использование технологического приёма «Пишем письмо/телеграмму или SMS сообщение автору или героям произведения» (на этапе рефлексивного анализа прочитанного текста).

Авторские приемы в работе с литературным художественным текстом нашли отражение при детальном планировании урока литературного чтения с третьеклассниками по сказу П. П. Бажова «Серебряное копытце» и отражены в двух авторских публикациях в журнале ВАК «Начальное образование» (№ 4 за 2024 год и № 1 за 2025 год).

При работе над текстами из учебников «Окружающий мир» основными приемами и методами работы с обучающимися являются следующие:

- работа над содержанием научно-познавательных и социально-исторических текстов по вопросам педагога и заданиям в учебной книге;
- анализ иллюстративного материала учебника и рабочей тетради;
- использование дополнительного материала из регионального курса «Белгородоведение»;
- работа с толковым словарем, географическими картами, гербарными листами, атласами, определителями, Красной книгой и региональными источниками как разными видами учебных текстов;
- использование электронных образовательных ресурсов [1; 2, с. 3; 3, с. 3].

На каждом из 15 краеведческих уроков по окружающему миру учащиеся знакомятся с новыми фактами из жизни региона, усваивают новые термины и понятия. Дети записывают новые слова в региональной краеведческой тетради «Мой край – родная Белгородчина» на странице «Белгородский алфавит». Так, к концу 4 класса в Белгородском словаре появляются такие группы слов, как:

- названия городов и поселков, муниципальных центров, округов: Алексеевка, Бирюч, Борисовка, Валуйки, Вейделевка, Волоконовка,

Грайворон, Губкин, Ивня, Короча, Красное, Красная Яруга, Новый Оскол, Прохоровка, Ракитное, Старый Оскол, Чернянка, Шебекино, Строитель, Яковлево;

- названия белгородских рек: Айдар, Ворскла, Везелка, Нежеголь, Оскол, Северский Донец, Тихая Сосна;
- названия участков заповедника «Белогорье»: «Лес на Ворскле», «Ямская степь», «Стенки Изгорья»;
- территории-соседи Белгородской области: Курская и Воронежская области России, Сумская и Харьковская области Украины, Луганская народная республика – ЛНР [5, 6].

Разработчики Стандарта второго поколения акцентировали внимание педагогов на работу со словарями как одним из видов источников информации. Словари стали обязательным структурным компонентом каждого учебника в начальной школе, а работа с ними стала обязательным структурным элементом каждого урока в современной школе.

Готовя исследовательские работы, младшие школьники под руководством педагогов и родителей создают свои собственные тексты, применяя на практике полученные на уроках знания. Творческие работы детей гимназии № 5 опубликованы в региональном сборнике детских творческих работ «Я – белгородец. Я – белгородка» [9]. В сборнике материалов из опыта работы учителей «Белгородоведение в начальной школе и ДОУ» также представлены наиболее яркие рассказы учащихся начальных классов гимназии о родном городе Белгороде.

Если говорить о результативности работы педагога по описываемой проблеме, нужно указать не только на высокие результаты внутреннего школьного мониторинга, но и на положительные итоги системных наблюдений за поведением детей на переменах, воспитательных мероприятиях, в общении детей и родителей, поведением детей в ГПД, на выездных мероприятиях вне школы. Этот учительский мониторинг показывает следующее: учащиеся знают нравственно-этические нормы и стараются пользоваться ими в школе и вне её стен; дети совместно с родителями участвуют в таких социальных акциях, как «Окна Победы», «Бессмертный полк», «Свеча памяти»; учащиеся пишут письма воинам – участникам СВО, выпускникам гимназии; совместно с родителями участвуют активно в волонтерском движении; в Дни воинской славы России класс принимает участие в возложении цветов к памятникам и мемориалам в центральной части нашего города; ученики класса – активные участники литературных мероприятий в Белгородской библиотеке Альберта Лиханова. Учащиеся класса принимают активное участие в школьных, муниципальных и региональных конкурсах, олимпиадах, проектах гражданско-патриотического и экологического содержания, несмотря на объективно сложную оперативную обстановку в городе Белгороде в связи с СВО. Итоговые проверочные работы по литературному чтению и окружающему миру показывают высокие отметочные результаты обучающихся класса при работе с контрольными текстами.

Таким образом, системное использование образовательных, воспитательных возможностей учебных текстов, тесная связь урочной работы с внеурочной являются главной основой для воспитания младших школьников на основе базовых национальных ценностей нашей страны.

Литература

1. Виноградова Н.Ф. Окружающий мир. 1–4 классы. Программа (+ CD-ROM) / Н.Ф. Виноградова. – М.: Вентана-Граф, 2014. – 192 с.
2. Виноградова Н.Ф. «Разговоры о важном» и воспитание младших школьников // Начальное образование. 2023. № 3. – С. 3.
3. Виноградова Н.Ф. Особенности воспитательного процесса по формированию у младших школьников духовно-нравственных ценностей // Начальное образование. 2024. № 4. – С. 3.
4. Данилюк А.Я. Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России / А.Я. Данилюк, А.М. Кондаков, В.А. Тишков. – М.: Просвещение, 2013. – 24 с.
5. Мой край – родная Белгородчина. Рабочая тетрадь по краеведению для уроков окружающего мира в 1–4 классах / Под ред. Т.М. Стручаевой. – Белгород: ИПЦ «Поли-терра», 2014. – 72 с.
6. Стручаева Т.М., Шиянова И.В., Стручаев В.В. Белгородоведение в начальных классах: Примерная программа урочной и внеурочной деятельности. – Белгород: ИПЦ «Поли-терра», 2014. – 21 с.
7. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования. – М.: Просвещение, 2010.
8. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования /утв. Приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286. [Электронный ресурс] – (дата обращения 11.11.2025).
9. Я – белгородец. Я – белгородка. Сборник творческих работ учащихся образовательных организаций Белгородской области. – Белгород, 2016. – 70 с.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Стручаева Тамара Михайловна

кандидат педагогических наук, доцент,
Белгородский государственный аграрный университет имени В. Я. Горина,
Россия, Белгородская область, п. Майский

Болгов Игорь Сергеевич

магистрант,
Белгородский государственный аграрный университет имени В. Я. Горина,
Россия, Белгородская область, п. Майский

***Аннотация.** В статье характеризуются некоторые исходные теоретические положения магистерского исследования. Практическая работа проекта выполняется на базе ОГАПОУ «Старооскольский техникум агробизнеса, кооперации и сервиса». Приводятся некоторые примеры внедренных в учебный процесс организации СПО инновационных технологий.*

***Ключевые слова:** инновации, профессиональное обучение, СПО, технологии обучения, управление инновациями.*

Сегодня инновации стали неотъемлемой частью всех областей жизни, включая образование. Успешная реализация инновационных проектов может существенно повысить значимость профессионального образовательного учреждения в регионе, обеспечивая повышение качества образования, внедрение новых методик, привлечение студентов к социальному сотрудничеству и повышение их удовлетворенности образовательным и воспитательным процессом, улучшение репутации, престижа СПО и привлечение новых партнеров и инвесторов для практической подготовки специалистов, последующего трудоустройства выпускников.

Управление инновационными проектами также способствует формированию инновационной культуры и творческого мышления среди преподавательского состава, сотрудников и студентов, создавая благоприятную среду для роста и развития организации в целом.

Целью представленного в статье магистерского исследования является изучение в теории и на практике вопросов управления инновационными процессами для повышения эффективности образовательного процесса в организации СПО – ОГАПОУ «Старооскольский техникум агробизнеса, кооперации и сервиса».

Теоретическо-методологической основой при написании работы послужили научные труды по педагогике управления, социологии, психологии, педагогической инноватике отечественных и зарубежных учёных, в том числе работы таких авторов, как Г.А. Бордовский, А.И. Пригожин, М. Н. Поташник, В. А. Сластёнин, О. Г. Хомерики и др. В дипломной работе опираемся на

ведущие психолого-педагогические принципы, а также на научный, системный и личностный подходы в организации образовательного процесса.

В профессиональной педагогике утвердилось мнение, что под инновационными процессами в образовании подразумевается целенаправленная, управляемая деятельность по обновлению содержания, форм, методов обучения студентов, обучающихся и управленческого звена, основанная на создании и внедрении педагогических новшеств [1].

Если кратко охарактеризовать ключевые характеристики инновационного процесса, то можно отметить его целенаправленность, цикличность и целостность. Используемые в образовательном процессе инновации ориентированы на конкретный положительный результат, на повышение его эффективности. Анализ теоретических источников по исследуемой проблеме показал, что все педагогические инновации можно классифицировать по разным основаниям:

- в зависимости от направленности на конкретный компонент образовательной системы – технологические, методические и организационные нововведения;
- по степени новизны инновации – радикальные, комбинаторные, модификационные;
- по характеру возникновения – внешние (заимствованные) и внутренние, авторские;
- по типологии создателей педагогических инноваций – изобретатели, модернизаторы, мастера.

Например, изучая опыт работы конкретного учреждения среднего профессионального образования города Старого Оскола, отметили технологические инновации в практике работы преподавательского состава, которые успешно вошли в деятельность, особенно в год КОВИДА, а также дистанционного обучения нашего региона в период СВО. Укажем их:

1. Дистанционное обучение – это самый распространенный из видов инновационных педагогических технологий, применяемых в ОГАПОУ «Старооскольский техникум агробизнеса, кооперации и сервиса». Этот метод, форма обучения позволяет студентам изучать материал в удобное для них время, особенно в период удаленного обучения, при заочной форме обучения или в период болезни.

2. Электронные учебники – еще один вид инновационных педагогических технологий, который активно используется в техникуме. Электронные учебники дополняют своими средствами так называемые традиционные учебники, содержат актуальную информацию и позволяют студентам изучать материал в удобном для них темпе.

3. Виртуальные лаборатории – это инновационный метод, средство обучения, который позволяет студентам проводить эксперименты и исследования, не выходя из класса. Виртуальные лаборатории позволяют студентам техникума получить более глубокое понимание изучаемого учебного материала.

4. Интерактивные доски используются в техникуме для улучшения процесса обучения, позволяют студентам активно участвовать в процессе обучения, что делает его более увлекательным и эффективным.

5. Мобильные технологии, мобильные устройства позволяют обучающимся получать доступ к учебным материалам в любое время и в любом месте [2, с. 28].

Необходимо также отметить, что в ОГАПОУ «Старооскольский техникум агробизнеса, кооперации и сервиса» активно применяется цифровизация и искусственный интеллект для автоматизации оценки деятельности, поддержки проектных работ, профессионального роста преподавателей. Очень популярны среди преподавательского состава технологии смешанного обучения, внедряются стартап-технологии. Это отвечает вызовам современного общества.

При анализе управления инновационной политикой в ОГАПОУ «Старооскольский техникум агробизнеса, кооперации и сервиса» мы учитываем такие факторы и показатели, как:

- миссия и цели организации;
- управление мотивацией преподавателей в овладении инновациями;
- виды инновационных решений в учебном и воспитательном процессе;
- социальная значимость образовательных проектов;
- обучение персонала, сотрудников техникума инновационной деятельности и научно-педагогическому исследованию;
- оценка эффективности внедренных инноваций и удовлетворенность преподавателей от внедренных новшеств;
- социальное партнерство и корпоративная культура в организации СПО.

Социальным и индустриальным партнером ОГАПОУ «Старооскольский техникум агробизнеса, кооперации и сервиса» является компания «СибАгро». Сотрудничество организаций осуществляется более десяти лет и выражается не только в прямых финансовых вливаниях в техникум, но и в создании полноценной системы подготовки кадров «под ключ» – от учебной скамьи до рабочего места.

Компания «СибАгро» – это крупный федеральный агропромышленный холдинг с полным циклом производства (от выращивания зерна до выпуска готовой продукции). Основанная в 2000 году в городе Томске компания сегодня входит в тройку крупнейших производителей свинины в стране. Ключевое направление деятельности холдинга – разведение свиней, а также производство мяса птицы, яиц, колбас и деликатесов. В состав группы входит 25 дочерних компаний, в том числе и Белгородский свинокомплекс.

Одним из самых значимых проектов стало финансирование компанией «СибАгро» создания в техникуме современной учебной мастерской для подготовки специалистов по контрольно-измерительным приборам и автоматике (КИПиА). Компания выделила на эти цели 1,8 млн рублей. Мастерская,

оснащённая пятью рабочими местами с современным оборудованием, идентичным производственному, позволила сохранить в техникуме востребованную специальность и проводить демонстрационные экзамены и конкурсы профмастерства на собственной базе, не отправляя студентов в другие города.

Укажем на другие формы сотрудничества техникума и агрохолдинга:

- *Целевое обучение и стипендии.* Количество целевых студентов ежегодно прибавляется;
- *Оплачиваемая практика.* Студенты, начиная со второго курса, проходят оплачиваемую практику непосредственно на производственных площадках холдинга. Ежегодно такую практику проходят 16 и более человек;
- *Гарантированное трудоустройство.* Выпускникам техникума вручаются сертификаты-приглашения на работу на предприятия «СибАгро». Компания предлагает competitive условия для старта карьеры (для молодых специалистов заработная плата начинается от 80 000 рублей).

Подчеркнем, что в управленческой деятельности при внедрении новых образовательных технологий в профессиональной образовательной организации СПО следует обращать внимание на такие его аспекты, как:

- применение стратегического планирования;
- организацию процесса внедрения инноваций;
- обучение и подготовку кадров;
- проведение мониторинга и объективной оценки результатов;
- создание и поддержание инновационной культуры;
- сотрудничество с внешними партнерами;
- гибкость и адаптированность новаций к конкретным условиям;
- использование цифровых платформ и инструментов.

Например, у преподавательского состава техникума, особенно у молодых кадров, необходимо формировать и развивать мотивационно-личностный компонент для включения в инновационный процесс, руководству техникума необходимо обращать внимание не только когнитивный компонент, но и на развитие у молодых специалистов содержательно-операционной деятельности при реализации профессионального обучения. В этом важную роль играет система наставничества, творческое сотрудничество опытных и молодых преподавателей, совместная работа наставника от производства и студента-практиканта.

Управление инновационными проектами в образовании является важной задачей, так как способствует развитию и повышению качества образовательного процесса в профессиональной организации СПО. Однако управление инновационными проектами может быть связано также с определенными рисками, если не будет достаточно правильно организовано. Внедрение новых технологий может потребовать высоких материальных затрат, а применение новых методов обучения может потребовать значительных физических и временных усилий от преподавателей. Поэтому управление инновациями в профессиональных образовательных организациях должно проводиться системно и целенаправленно.

Литература

1. Баранчев В.П. Управление инновациями: учебник / В.П. Баранчев. – М.: Юрайт, 2022. – 720 с.
2. Болгов И.С. Применение инновационных педагогических технологий при преподавании экономических дисциплин в условиях среднего профессионального образования. Выпускная квалификационная работа (рукопись). – п. Майский, БелГАУ имени В.Я. Горина. – 2023.
3. Никулина Н.Н. Совершенствование профессионального образования как условие успешного развития инновационных агропроектов / Н.Н. Никулина // Научный результат. Педагогика и психология образования. – 2018. – Т. 4. № 4. – С. 73-82. – DOI 10.18413/2313-8971-2018-4-4-0-7. – EDN YWXXKMP.

СОЗДАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ ПО «БЕЛГОРОДОВЕДЕНИЮ» И МУЗЕЙНОЙ ПЕДАГОГИКЕ ДЛЯ НАЧАЛЬНОЙ СТУПЕНИ ОБУЧЕНИЯ

Стручаева Тамара Михайловна

кандидат педагогических наук, доцент,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

Стручаев Михаил Васильевич

кандидат философских наук, доцент кафедры философии и теологии,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

***Аннотация.** В статье характеризуется история создания регионального методического комплекса «Белгородоведение» для обучающихся Белгородской области Российской Федерации. Кратко представлено описание разработанных творческим коллективом книг и пособий. Составной частью работы является привлечение научным руководителем проекта студентов и учителей начальных классов к разработке комплексов по региональной программе для детей дошкольного и младшего школьного возраста и будущих педагогов.*

***Ключевые слова:** «Белгородоведение», младший школьник, краеведение, региональная литература, патриотическое воспитание.*

В 2012 году на базе Белгородского регионального института развития образования (БелИРО) была создана творческая группа педагогов, которая разработала для учителей начальной школы Белгородской области Российской Федерации комплекс пособий по изучению младшими школьниками региона своего края. Авторским коллективом были систематизированы методические поиски педагогов-краеведов в единый комплекс для реализации в урочной и внеурочной деятельности по новому стандарту (ФГОС НОО) предмета «Окружающий мир», для патриотического воспитания подрастающего поколения. В творческий коллектив вошли 46 единомышленников профессора кафедры дошкольного и начального образования БелИРО, кандидата педагогических наук, доцента Т. М. Стручаевой.

Творческий коллектив предложил белгородским учителям, воспитателям групп продлённого дня, педагогам дополнительного образования инновационный для региона комплекс, куда вошли:

1. Белгородоведение в начальной школе: примерные программы урочной и внеурочной деятельности (авторский коллектив – Т. М. Стручаева, И. В. Шиянова, В. В. Стручаев);
2. Белгородоведение в начальных классах: Методическое пособие для учителей начальной школы (с приложением на DVD –диске);
3. Мой край – родная Белгородчина. Рабочая тетрадь по краеведению для уроков окружающего мира в 1–4 классах.

Методическое пособие для учителя включает разработки 30 уроков по «Белгородоведению», апробированные на практике педагогами белгородских школ. К каждому из уроков были разработаны учебные задания для школьников, которые легли в основу первой в истории образования нашего региона краеведческой тетради «Мой край – родная Белгородчина».

В рабочей тетради на каждый из уроков разработаны две страницы (развороты) с теоретическим материалом и разнообразными практическими заданиями для 30 региональных уроков, а также для исследовательской внеурочной работы по окружающему миру. Особую ценность имеет двусторонняя обложка тетради, где каждая фотография несет сакральный смысл для Белгородской области. Огромную роль в систематизации материала, оформлении тетради, подборе фотоматериала сыграл кандидат биологических наук, эколог, а также педагог дополнительного образования В. В. Стручаев. К комплексу разработчики сделали DVD приложение со слайдовой и другой дополнительной региональной информацией в помощь учителю для реализации «Белгородоведения».

Разработанный комплекс вошел составной частью в региональный социальный проект по воспитанию юных белгородцев на региональном материале, был одобрен Белгородским областным управлением образования, опубликован и рекомендован для использования всем образовательным организациям региона. В 2014-2015 годах материалы были активно внедрены в Белгородской области через курсы повышения квалификации учителей начальных классов при БелИРО, семинары в научно-методическом центре «Перспективная начальная школа» при лицее № 10 города Белгорода, а также активно применялись преподавателями в профессиональной подготовке студентов факультета дошкольного, начального и специального образования Белгородского национального исследовательского университета.

Разработанный инновационный комплекс неоднократно освещался в федеральных научно-методических журналах РФ «Начальная школа» и «Начальное образование», представлялся на международных научно-практических конференциях, международных конкурсах по педагогической инноватике. Электронная версия материалов была размещена в «Сетевом классе Белогорья» на сайте БелИРО. Среди педагогов начальных классов разработанные творческой группой программы по «Белгородоведению» для урочной и внеурочной деятельности школьников получили меткое название «региональный краеведческий стандарт».

Параллельно с начальной школой была создана еще одна творческая группа из специалистов в области дошкольного и профессионального образования (руководители – доценты БелИРО Н. Д. Епанчинцева и Т. М. Стручаева). Совместно с коллективом специалистов ДООУ № 57 города Белгорода была создана парциальная программа по воспитанию дошкольников 3–7 лет на региональном краеведческом материале, подготовлены методическое пособие, тетрадь-раскраска на региональном материале, вышли несколько методических пособий из опыта работы воспитателей ДООУ.

За десять лет работы по ФГОС НОО второго поколения разработанный региональный курс был одобрен педагогическим сообществом учителей начальной школы и вполне выполнил свои основные задачи. За этот период из печати вышли методические материалы из опыта работы педагогов и вузовских преподавателей по данной программе: «Места, куда хочется вернуться», «Декада Белгородоведения в начальных классах», «Я – белгородец. Я – белгородка», «Белгородоведение в начальной школе и ДООУ» и др. На сайтах школ, районных управлений образования и БелИРО размещены десятки материалов из актуального опыта работы (АПО) учителей начальных классов, воспитателей ДООУ по реализации «Белгородоведения». Материалы по интегрированному региональному курсу представлялись на Всероссийском конкурсе «За нравственный подвиг учителя».

При профессиональной подготовке будущих педагогов начальной ступени образования в стенах НИУ «БелГУ» студенты изучают этот комплекс под руководством доцентов Е. В. Иващенко, Ю. П. Рыжковой, А. Ю. Ковтуненко, Е. В. Головки и реализуют затем в своей самостоятельной профессиональной деятельности с младшими школьниками.

Краеведение – очень живой материал. Естественно, что изменения в экономической, политической, социальной, культурной жизни страны и конкретного региона должны отражаться в проведении уроков и внеурочной деятельности региональной направленности. Поэтому руководитель проекта по «Белгородоведению в начальной школе» с учетом современной ситуации в стандартизации образования и изменениями в жизни Белгородской области принял решение об обновлении региональной программы.

Творческий коллектив в составе Т. М. Стручаевой, И. В. Шияновой, В. В. Стручаева, Ю. П. Рыжковой сделал научно-методическую корректировку программы по «Белгородоведению». Модернизированная программа прошла обсуждение на кафедре факультета дошкольного, начального и специального образования Педагогического института НИУ «БелГУ», внешнее рецензирование, опубликована в белгородском издательстве весной 2025 года, размещена на сайтах библиотеки университета и МБОУ «Лицей № 10» г. Белгорода [1].

Изменения коснулись корректировки содержания краеведческого модуля программы по учебному предмету «Окружающий мир» в разделе «Человек и общество»: оно представлено по классам с указанием на формирование универсальных учебных действий в связи с новым вариантом стандарта для НОО. Скорректированы планируемые результаты освоения программы по итогам обучения в 4 классе – на уровне начального общего образования. Личностные результаты характеризуются с точки зрения гражданско-патриотического, духовно-нравственного, эстетического, экологического воспитания, а также физического и трудового воспитания [1, с. 11].

В программе внеурочной деятельности «Мой край – родная Белгородчина» обновилось содержание программы, тематика внеурочных занятий, музейных уроков и экскурсий. Обоснованный акцент сделан на военно-патриотическое содержание в связи с празднованием 80-летия Курской битвы,

Прохоровского танкового сражения, 80-летия Победы советского народа в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг., а также в связи с мероприятиями в 2025 году как «Годе защитников Отечества» в России. Белгородская область РФ расположена на границе войны и мира, пятый год проведения СВО непосредственно коснулся всех жителей региона – и взрослых, и детей. Как и четыре столетия назад, Белгородская область опять стала «Белгородской защитной чертой» для русского мира.

В обновленном «Белгородоведении» список рекомендуемой литературы дополнился новыми публикациями, вышедшими за последние десять лет, в том числе и популярной краеведческой серией книг «Библиотека белгородской семьи». Хочется особо отметить, что при поддержке Правительства Белгородской области для реализации «Белгородоведения» на всех ступенях образования (ДОУ, начальная и средняя школа, СПО и вуз) в издательстве «Медиарост» за последние годы вышли десятки научно-познавательных книг о Белгородском крае, подготовленных белгородскими историками, краеведами, работниками учреждений культуры, музеев, учеными университета. Разнообразные краеведческие пособия вышли в региональном ИД «Белгород».

Внимание к патриотическому воспитанию подрастающего поколения в Белгородской области на всех уровнях власти, несомненно, помогает школе и педагогам воспитывать у обучающихся уважение к региональной истории, культуре, военной истории Белгородчины. Реализация региональной программы способствует привлечению детей и подростков к волонтерской деятельности, к участию детей совместно с родителями в помощи участникам СВО, в сборе материалов о старших членах семьи – участниках войн. Конечно, особое географическое расположение Белгородской области за последние годы значительно изменило музейные программы, уменьшило число путешествий детей по родному краю. Но музейная педагогика, несомненно, является важной составной частью в реализации задач патриотического содержания.

Члены творческой группы, преподаватели университета обучают студентов, учителей школы использованию музейной среды для воспитания юных белгородцев. Это и школьная музейная среда, и многочисленные региональные музеи, это уникальные военные исторические комплексы на территории Белгородской области, братские могилы на местах захоронения воинов Великой Отечественной войны. В последние годы – это открытие мемориальных досок на территории школ в память о погибших воинах СВО, создание краеведческих уголков «Парта героя». Города Белгород и Старый Оскол – являются Городами воинской славы России. Всё перечисленное – материал для воспитания юных белгородцев на героических примерах российского воинства.

Работа по Белгородоведению активно ведется выпускниками Педагогического института НИУ «БелГУ». Такими региональными центрами являются школы г. Белгорода: МБОУ «Лицей № 10» (И. В. Шиянова, И. Г. Воропай), МБОУ «Гимназия №5» (Е. А. Воскобойникова, Н. Н. Новикова), МБОУ «СОШ № 31» (Е. А. Соловей, И. П. Чернова), МБОУ «Погореловская СОШ Корочанского района Белгородской области» (С. И. Котова), МБОУ «Стригуновская

СОШ Борисовского района Белгородской области» (И. В. Цыбульник), детский сад № 17 «Салют» г. Белгорода (В. В. Бледай) и др.

Использование возможностей школьных и региональных музеев в воспитании подрастающего поколения на материалах краеведения отражено в монографиях руководителя творческого коллектива и ее учеников: Е. П. Кондаковой, Н. Н. Никулиной, Н. И. Любимовой, в диссертационном исследовании Е. П. Мандебур, в материалах научных конференций, в разработанном для будущих учителей начальной школы авторском курсе по выбору и методических пособиях к нему, в ряде монографий [3, 4].

Важной вехой в создании методической школы по музейной педагогике стало сотрудничество Белгородского университета и Мелитопольского государственного педагогического университета по музейной педагогике. Результатом такого проекта стало выпущенное совместное учебно-методическое пособие для студентов «Музейная педагогика в образовательном пространстве школы и вуза» на русском и украинском языках. Авторами коллективного труда с русской стороны стали Т. М. Стручаева, Е. П. Кондакова, В. В. Стручаев. Украинских ученых и исследователей представляют Т. Д. Олексенко, В. В. Молодыченко, Т. И. Бондарчук [2]. Несмотря на то, что учебно-методическому пособию более десяти лет, разработанные международные научно-практические материалы не потеряли своей актуальности. А с 2022 года г. Мелитополь вообще вернулся в русский мир, стал российской территорией.

В последнее десятилетие президент Российской Федерации В. В. Путин практически в каждом своём выступлении поднимает вопрос о патриотизме русского народа, о важности патриотического воспитания не только для юных граждан России, но и для всех жителей нашей страны. Реализация на практике регионального курса «Белгородоведение» и его методического обеспечения для начальной школы помогают педагогам общеобразовательной школы и дополнительного образования воспитывать патриотические качества у обучающихся нашего региона России. Разработанные в рамках регионального курса методические материалы для учителей, студентов вуза по музейной педагогике также способствуют воспитанию патриотов родной земли и Отечества в целом, что является весьма актуальным в современных условиях проживания в Белгородской области. Похвально, что в нашей Белгородской области в период проведения СВО актуализировано значение музеев в воспитании детей, использовании их патриотических возможностей. Музейное пространство помогает своими средствами эмоционально обогатить и познавательного расширить образовательные возможности школы в гражданско-патриотическом, военно-патриотическом воспитании наших учащихся, студентов, воспитанников детских садов. А созданные в профессиональном сообществе региона методические школы по «Белгородоведению» и музейной педагогике расширяют методические возможности педагогов в профессиональном развитии и нравственно-патриотическом обогащении личности.

Литература

1. Белгородоведение в начальной школе: региональные программы урочной и внеурочной деятельности по предмету «Окружающий мир» / Т.М. Стручаева, И.В. Шиянова, В.В. Стручаев, Ю.П. Рыжкова. 3-е изд., с изм. и доп. – Белгород: ИПЦ «Политерра», 2025. – 29 с.
2. Музейная педагогика в образовательном пространстве школы и вуза: Учебно-методическое пособие/Т.М. Стручаева, Е.П. Кондакова, В.В. Стручаев, Т.Д. Олексенко, В.В. Молодыхенко, Т.И. Бондарчук/ Под ред. Т.М. Стручаевой. – Белгород-Мелитополь: Изд-во БелИПКППС, 2013. – 140 с.: с приложением на DVD диске.
3. Кондакова Е.П., Стручаева Т.М. Формирование готовности учителя к использованию средств музейной педагогики в начальной школе: Монография. – Белгород: Изд-во БелИПКППС, 2012. – 127 с.
4. Социокультурное воспитание студенческой молодежи Белгородской области средствами музейной педагогики: Монография/ А.Ф. Дорофеев, Н.Н. Никулина, Т.М. Стручаева, И.В. Гордиенко, Н.И. Любимова. – Белгород – п. Майский: Изд-во Белгородского ГАУ, 2019. – 245 с.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ: РИСК НАРУШЕНИЯ ПРИВАТНОСТИ И ОЩУЩЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Чередниченко Алексей Олегович

аспирант кафедры менеджмента и маркетинга,
Белгородский государственный национальный исследовательский
университет, Россия, г. Белгород

***Аннотация.** В статье исследуется сложная психологическая дихотомия, возникающая при внедрении технологий персонализации в системы управления персоналом. Автор анализирует двойственную природу восприятия адаптивных коммуникационных стратегий сотрудниками: с одной стороны, персонализация создает у работника ощущение профессиональной ценности, признания его уникальных компетенций и индивидуальных потребностей, что способствует росту вовлеченности и лояльности. С другой стороны, глубокая кастомизация управленческих воздействий, основанная на анализе цифрового следа и поведенческих паттернов, порождает у персонала чувство психологического дискомфорта и угрозу нарушения приватности. В работе рассматриваются механизмы возникновения когнитивного диссонанса при столкновении стремления к эффективному менеджменту и потребности в автономии личности. На основе теоретического анализа и обзора существующих подходов автору удастся выявить критическую точку перехода, за которой персонализированное управление начинает восприниматься как инструмент тотального цифрового контроля. В заключении предлагаются рекомендации по соблюдению баланса между технологической эффективностью управления и сохранением психологической безопасности рабочей среды, что является необходимым условием для построения устойчивой и доверительной корпоративной культуры в условиях цифровой трансформации.*

***Ключевые слова:** персонализация управления, психологические аспекты коммуникаций, цифровая приватность, вовлеченность персонала, организационное поведение, цифровая трансформация, восприятие контроля, корпоративная культура, этика управления, психологическая безопасность, управление человеческим капиталом.*

Актуальность исследования

Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией управленческих процессов и внедрением технологий Big Data и искусственного интеллекта в практику менеджмента. Современные системы управления всё чаще опираются на предиктивную аналитику и персонализированные алгоритмы, которые позволяют адаптировать задачи, обратную связь и программы развития под конкретного сотрудника. Однако, несмотря на очевидные технологические преимущества, внедрение таких методов создает серьезный психологический парадокс.

С одной стороны, персонализация выступает мощным инструментом повышения мотивации через признание индивидуальности работника. С другой стороны, использование массивов данных о поведении, эмоциональном состоянии и продуктивности сотрудников порождает риск возникновения «цифрового паноптикума», где постоянный мониторинг воспринимается как деструктивное вмешательство в частную жизнь. Недостаточная изученность

психологических границ между полезной адаптацией и нарушением приватности создает угрозу снижения уровня доверия к организации, роста стресса и профессионального выгорания.

Таким образом, поиск баланса между эффективностью персонализированного воздействия и сохранением психологической автономии личности становится критически важной задачей для современной организационной психологии и менеджмента.

Цель исследования

Целью данного исследования является комплексный анализ психологических механизмов восприятия персонализированного управления сотрудниками, а также выявление взаимосвязи между ощущением профессиональной ценности и субъективным восприятием риска нарушения приватности. В рамках достижения цели предполагается теоретически обосновать двойственную природу персонализации, определить границы допустимого цифрового вмешательства в рабочее пространство и разработать концептуальные рекомендации по минимизации негативных психологических последствий кастомизированного управления при сохранении его эффективности.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассмотреть проблему персонализации на стыке организационной психологии, этики данных и теории управления.

В работе использован метод теоретического анализа и синтеза научной литературы, посвященной проблемам цифровой приватности, психологии контроля и современным моделям человеческого капитала. Для верификации выдвинутых гипотез применяется комплекс методов: качественный контент-анализ управленческих кейсов компаний, активно внедряющих алгоритмический менеджмент, а также сравнительный анализ существующих психологических моделей восприятия контроля и автономии.

Исследование опирается на использование данных современных эмпирических работ в области организационного поведения, что позволяет построить теоретическую модель, описывающую переход субъективного ощущения «ценности» в ощущение «подконтрольности» в зависимости от интенсивности и прозрачности использования персональных данных в управленческом цикле.

Результаты исследования

История изучения психологических аспектов персонализированного управления берет свое начало в классических теориях организационной психологии XX века, заложивших фундамент для понимания отношений между контролем и мотивацией. Ранние исследования в рамках школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротеллис) акцентировали внимание на том, что внимание к индивидуальным потребностям работника напрямую влияет на его продуктивность. Однако в тот период персонализация понималась исключительно через межличностное взаимодействие менеджера и подчиненного.

Развитие темы продолжилось в середине века с появлением теорий самодетерминации (Э. Деси, Р. Райан), которые постулировали, что для поддержания высокой внутренней мотивации человеку критически важны три

фактора: компетентность, связанность с другими и, что наиболее важно в контексте данной темы, – автономия. Эти исследования создали теоретическую базу для понимания того, почему избыточный контроль (даже если он направлен на благо сотрудника) может подавлять волю и снижать вовлеченность.

Вторая важная веха связана с развитием концепции психологического контракта (Д. Русс) в 1980-х годах. Изучение негласных ожиданий между работником и организацией позволило понять, что восприятие управления – это не только реакция на конкретные действия, но и результат оценки соблюдения взаимных обязательств. В контексте персонализации это означало, что если сотрудник чувствует, что компания использует его данные для поддержки его роста (ощущение ценности), контракт укрепляется; если же данные используются для скрытого давления (нарушение приватности), контракт нарушается, что ведет к психологическому отчуждению [2, с. 91-93].

Переломный момент в истории изучения проблемы наступил с началом цифровой трансформации и появлением концепции «алгоритмического менеджмента» в первой и второй десятилетиях XXI века. С развитием технологий Big Data и искусственного интеллекта фокус сместился с межличностной персонализации на технологическую. Исследователи начали фиксировать появление нового феномена – «цифрового надзора» (digital surveillance). Научные дискуссии переместились из области чистой психологии труда в область этики данных и социологии цифрового общества. Исследователи (такие, как Ш. Зубофф с её теорией «капитализма слежки») начали указывать на то, что сбор данных для «персонализации» часто скрывает механизмы тотального контроля, что порождает у субъекта чувство потери субъектности.

Современный этап изучения проблемы характеризуется поиском «золотой середины» между эффективностью и этикой. Если в начале 2000-х годов акцент делался либо на преимуществах кастомизации рабочих процессов, либо на рисках слежки, то сегодня научное сообщество работает над интегральными моделями (рисунок). Современные исследования направлены на изучение того, как прозрачность алгоритмов (algorithmic transparency) и управление согласием (consent management) могут трансформировать восприятие риска нарушения приватности в ощущение поддержки и ценности [1, с. 83-91].



Рис. Социально-психологические методы менеджмента

Отметим, что современный ландшафт персонализированного управления определяется внедрением систем искусственного интеллекта, предиктивной аналитики и интернета вещей (IoT), которые создают принципиально новые психологические условия для взаимодействия человека и организации. Технологический базис этих процессов строится на сборе «цифровых следов» в реальном времени, что превращает управление из реактивного (реакция на свершившийся факт) в проактивное (предсказание поведения и нужд).

Одной из ключевых технологий является алгоритмический менеджмент, активно применяемый в экономике платформ (Uber, Deliveroo) и в крупных корпорациях. Здесь решения о распределении задач, оценке эффективности и даже штрафных санкциях принимаются программными кодами на основе анализа паттернов поведения.

Другой важный пласт – People Analytics (HR-аналитика), использующая Big Data для анализа вовлеченности, текучести кадров и даже вероятности увольнения сотрудников. Технологии мониторинга рабочего пространства (от программ для отслеживания нажатий клавиш и активности экрана до анализа биометрических данных через носимые устройства) позволяют компаниям получать доступ к психофизиологическому состоянию человека.

Наконец, использование предиктивных ИИ-ассистентов в корпоративных мессенджерах, которые предлагают персонализированные рекомендации по обучению или управлению временем, представляет собой наиболее тонкую форму персонализированного воздействия.

Психологический эффект от использования этих технологий крайне неоднозначен и колеблется между двумя полюсами. С одной стороны, формируется «ощущение ценности» (Perceived Value). Когда технологии работают прозрачно и направлены на поддержку, сотрудник воспринимает их как инструмент расширения своих возможностей. Например, когда система аналитики замечает признаки переутомления сотрудника (через анализ скорости выполнения задач или изменений в коммуникации) и предлагает ему дополнительный выходной или перераспределение нагрузки, это воспринимается как проявление «цифровой эмпатии» [3, с. 60-62].

В этом случае персонализация повышает чувство признания индивидуальности: сотрудник чувствует, что организация видит в нем не просто «функцию», а сложную личность с уникальным ритмом работы. Технологии адаптивного обучения (LXP-платформы), которые подбирают контент под текущий уровень компетенций и интересы, создают ощущение инвестиции в человеческий капитал, что напрямую подпитывает внутреннюю мотивацию и лояльность.

С другой стороны, возникает «риск нарушения приватности» (Privacy Violation Risk). Этот риск проявляется не только в физической утечке данных, но и в психологическом ощущении «прозрачного человека». Постоянный мониторинг порождает феномен «цифрового паноптикума», где субъект, зная, что за ним могут наблюдать в любой момент, начинает заниматься самоцензурой и имитацией продуктивности. Это разрушает психологическую безопасность – фундаментальное условие для творчества и инноваций.

Когда границы между профессиональным и личным размываются (например, через анализ активности в корпоративных соцсетях или использование личных гаджетов для работы), возникает чувство уязвимости и потери контроля над собственной идентичностью. Психологический дискомфорт усиливается, если алгоритмы воспринимаются как «черные ящики»: когда сотрудник не понимает, на основании каких данных система приняла решение о его премии или продвижении, это вызывает чувство несправедливости и отчуждения.

Ключевой конфликт современной эпохи заключается в том, что грань между «заботой» и «надзором» субъективна и зависит от уровня доверия. Если технология воспринимается как инструмент контроля (monitoring), она вызывает стресс, тревожность и сопротивление. Если же она воспринимается как инструмент поддержки (support), она создает ощущение ценности. Современные организации пытаются преодолеть этот разрыв через концепцию «этического ИИ» и «права на объяснимость», стремясь сделать алгоритмы прозрачными, а сбор данных – добровольным и взаимовыгодным.

По нашему мнению, проблематика психологического восприятия персонализированного управления сосредоточена в зоне острого конфликта между технологической эффективностью и человеческой потребностью в автономии, безопасности и конфиденциальности. Основная сложность заключается в том, что инструменты, призванные оптимизировать процессы и поддерживать сотрудников, неизбежно создают среду тотальной наблюдаемости, которая трансформирует психологический ландшафт организации.

Проблема деградации психологической безопасности и феномен самоцензуры. Одной из наиболее глубоких проблем является разрушение психологической безопасности – состояния, при котором человек может проявлять инициативу, совершать ошибки и высказывать мнение, не опасаясь наказания. Когда управление становится персонализированным на основе постоянного мониторинга (от анализа тональности сообщений в Slack до отслеживания биометрических показателей), возникает эффект «цифрового паноптикума».

Сотрудник, осознавая, что каждое его действие фиксируется и интерпретируется алгоритмом, переходит в режим постоянного перформанса. Это ведет к подавлению креативности и спонтанности: вместо решения сложных задач человек начинает заниматься «управлением впечатлением», стараясь имитировать поведение, которое алгоритм сочтет «правильным» или «продуктивным». В результате вместо реальной вовлеченности организация получает искусственно сконструированную лояльность, скрывающую высокий уровень скрытого стресса и выгорания.

Проблема когнитивного диссонанса между заботой и контролем. Вторая фундаментальная проблема – это размывание границ между «персонализированной поддержкой» и «негласным надзором». Организации часто внедряют системы предиктивной аналитики под эгидой заботы о благополучии (well-being), например, анализируя паттерны сна или уровень стресса через носимые устройства. Однако психологически это воспринимается двояко.

С одной стороны, это может создать ощущение ценности, но с другой – вызывает глубокий когнитивный диссонанс.

Сотрудник сталкивается с парадоксом: компания проявляет интерес к его частной жизни, чтобы «помочь», но этот интерес лишает его права на приватность и эмоциональную автономность. Возникает ощущение, что даже самые интимные аспекты человеческого существования становятся объектом корпоративного менеджмента, что ведет к чувству отчуждения и утрате контроля над собственной идентичностью.

Проблема алгоритмической несправедливости и потери агентности. Третья проблема связана с потерей субъектности (agency) – ощущения человеком способности влиять на свою жизнь и карьерный путь. Когда решения о распределении ресурсов, оценке навыков или продвижении принимаются «черными ящиками» алгоритмов, возникает чувство беспомощности перед лицом неодушевленной системы.

Даже если алгоритм объективен, его непрозрачность создает ощущение несправедливости. Человек не может оспорить решение или понять логику системы, что подрывает базовое доверие к руководству. Это порождает чувство «алгоритмического детерминизма», когда сотрудник ощущает себя не активным участником процесса, а объектом манипуляций, чье поведение предсказано и предопределено математической моделью.

Проблема эрозии доверия и социальной изоляции. Наконец, персонализированное управление создает риски для социальной ткани организации. Чрезмерная фокусность на индивидуальных данных и персонализированных траекториях может ослабить коллективную идентичность. Если каждый сотрудник получает уникальный набор задач, графиков и поощрений, рассчитанный алгоритмом, ослабевают горизонтальные связи и чувство общности.

Вместо команды формируется совокупность изолированных «цифровых единиц», конкурирующих за оптимизацию своих показателей в рамках системы. Это ведет к атомизации коллектива и снижению уровня социального капитала, что в долгосрочной перспективе делает организацию менее устойчивой к кризисам.

Заключение

Таким образом, проблема психологического восприятия персонализированного управления сводится к необходимости преодоления фундаментального парадокса: технология, способная радикально повысить ценность человеческого капитала через глубокое понимание его нужд, одновременно несет в себе угрозу тотальной дегуманизации.

Главный психологический риск заключается в том, что избыточная персонализация может превратить поддержку в надзор, а оптимизацию – в инструмент подавления автономии. Если внедрение алгоритмических систем не сопровождается прозрачностью, этичностью и сохранением права на «цифровую тень», ощущение ценности сотрудника неизбежно сменяется чувством отчуждения, потерей приватности и эмоциональным выгоранием.

Успех персонализированного управления зависит не от совершенства алгоритмов, а от способности организации создать баланс, при котором

технологическая осведомленность служит укреплению доверия и субъектности человека, а не превращает его в предсказуемый и прозрачный объект манипуляций.

Литература

1. Верченко Е.И., Немцова М.Ф. Влияние поведенческо-психологических характеристик на принятие управленческих решений // Символ науки. – 2025. – № 8-1. – С. 83-91.
2. Корзовкина А.Е., Арсеньев Ю.Н. Инновации в принятии управленческих решений: социально-психологические аспекты // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. – 2019. – С. 91-93.
3. Lin B. Personalized marketing mode of e-commerce under the concept of consumer psychology // Psychiatria Danubina. – 2021. – Vol. 33. – No. 5. – P. 60-62.

МОЯ УЛИЦА, МОЙ КРАЙ: РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ И ПАТРИОТИЧЕСКИХ ЧУВСТВ У ДЕТЕЙ СТАРШЕГО ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА ЧЕРЕЗ ЗНАКОМСТВО С РОДНЫМ ГОРОДОМ

Шмакова Алла Владимировна

воспитатель, МБДОУ ДС № 9 «Золушка», Россия, г. Старый Оскол

Канищева Анна Владимировна

воспитатель, МБДОУ ДС № 9 «Золушка», Россия, г. Старый Оскол

***Аннотация.** В статье рассматривается проблема патриотического воспитания детей старшего дошкольного возраста через знакомство с родным городом. Автор предлагает практико-ориентированную модель «Узнаю – Удивляюсь – Создаю», объединяющую краеведческие наблюдения, речевое творчество и продуктивную деятельность (рисование, лепку, конструирование, макетирование). Приводятся конкретные примеры занятий, результаты проектной деятельности и рекомендации для родителей. Статья будет полезна воспитателям, педагогам дополнительного образования и всем, кто ищет эффективные способы воспитания маленького патриота через эмоции и творчество.*

***Ключевые слова:** патриотическое воспитание, старший дошкольный возраст, родной город, краеведение, творческие способности, макетирование, проектная деятельность, интеграция образовательных областей, малая родина.*

Любовь к родному краю, родной культуре, родной речи начинается с малого – любви к своей семье, к своему жилищу, к своему детскому саду. Постепенно расширяясь, эта любовь переходит в любовь к родной стране, к ее истории, прошлому и настоящему.
Д. С. Лихачев

В современной педагогике вопрос воспитания патриотизма у дошкольников стоит особенно остро. Однако патриотизм для дошкольника – это абстрактное понятие. Мы не можем требовать от него осознанного отношения к судьбе Родины. Но мы можем «подарить» ему чувство удивления от встречи со своим городом, восторг от его красоты и желание творить.

В своей работе с детьми старшего дошкольного возраста мы сделали акцент на триединство: «Узнаю – Удивляюсь – Создаю». Это позволило решить две ключевые задачи одновременно: сформировать начала патриотизма и развить творческий потенциал ребенка.

Почему это работает в связке?

Знакомство с родным краем дает мощный импульс воображению. Чем больше эмоциональных впечатлений (внешний вид зданий, шум улиц, легенды о памятниках), тем ярче будет творческий продукт ребенка.

Обратный процесс также эффективен: через творчество (рисование, лепку, конструирование, макетирование) ребенок пропускает через себя «городскую картину», присваивает ее, а значит – начинает беречь.

Блоки работы: как мы превращаем город в мастерскую

1. «Прогулка с карандашом» (наблюдение + зарисовка)

Мы не просто смотрим на здания. Мы учимся их «читать»: *Фасады*: ищем симметрию, считаем колонны, придумываем, на что похоже облако над крышей. *Тени*: обращаем внимание, как солнце меняет цвет стен утром и вечером.

Творческое задание: «Нарисуй улицу будущего» или «Здание, в котором я хотел бы жить». Дети комбинируют реальные элементы (родной дворец культуры) с фантастическими (стеклянные мосты, сады на крышах).

2. «Сказки мостовой» (развитие речи + сюжетное творчество)

Старый фонтан, чугунная решетка или необычное дерево во дворе – это персонаж.

Прием «Оживление объекта»: «Я – старый фонарь на этой улице. Что я видел за 50 лет?»

Сочинение легенд. Почему река так называется? А что шепчут камни у памятника?

Результат: ребенок перестает быть пассивным наблюдателем. Город обретает душу, а значит, появляется эмпатия и желание сохранить его чистым и красивым.

3. «Краски родного края» (нетрадиционные техники рисования)

Знакомство с символами города (герб, флаг, природа) переводим в плоскость экспериментирования с материалами:

«Старооскольская глиняная игрушка» – рисование.

«Березовый парк» – отпечатки листьев, кляксография (стволы деревьев).

«Архитектурные кружева» (резные наличники, кованые решетки) – рисование свечой или по мокрому.

4. «Строим город сами» (Конструирование и макетирование)

Это кульминационный этап. Мы создаем макет микрорайона. Берем коробки, пластиковые бутылки, природный материал.

Индивидуально: ребенок лепит свой дом или дерево.

Коллективно: дети расставляют здания на общем плане, прокладывают дороги, устанавливают светофоры.

Почему это патриотизм? Создавая макет, дети договариваются, спорят, уступают, вместе решают, где будет парк, а где свалка мусора. Они моделируют комфортную среду и понимают, что порядок в городе зависит от жителей.

Практический опыт: проект «По следам герба»

Приведу конкретный пример. Герб Старого Оскола представляет собой французский щит, разделённый по диагонали. Его композиция включает несколько элементов:

Слева на червлёном (красном) фоне изображено серебряное ружьё с золотым прикладом. Этот цвет символизирует храбрость, мужество и кровь, пролитую в борьбе.

Справа на зелёном фоне расположена золотая соха – орудие земледелия. Зелёный цвет олицетворяет изобилие и плодородие старооскольских земель.

В левом верхнем углу размещён герб Белгородской области.

Щит увенчан золотой башенной короной с пятью видимыми зубцами.

1. Познание: почему серебряное ружьё с золотым прикладом? Золотая соха? Что символизирует зелёный цвет?

2. Творчество: рисование «Золотые нивы старооскольской земли».

3. Игра. «Путешествие по улицам города».

Рекомендации родителям (работа с семьёй).

Без участия семьи патриотическое воспитание невозможно. Я советую родителям:

1. Сменить маршрут. Не ходите в детский сад самой короткой дорогой. Идите интересной: рассмотрите барельефы, загляните во дворы.

2. Семейное фото. Сделайте серию фото «Я и мое любимое место в городе». Дома нарисуйте это место.

3. Бабушкин сундук. Обсуждение старых фотографий города (как изменилась улица) – лучшая тренировка памяти и аналитического мышления.

Заключение

Дети старшего дошкольного возраста – прирожденные архитекторы, художники и исследователи. Когда мы рассказываем им об истории улицы, мы даем им «корни». Когда мы даем краски и картон для строительства нового здания – мы даем им «крылья».

Важно помнить: мы воспитываем патриота не лозунгами, а эстетической реакцией на родной край. Если ребенок научился видеть красоту в старом клене у крыльца или в узоре городской ограды, он никогда не захочет сломать или замусорить то, что его окружает.

Начните с малого: покажите ребенку необычное в обычном. И тогда любовь к Родине поселится в его сердце навсегда.

Литература

1. Панасенко И.Н. Формирование патриотических чувств и нравственных ценностей у детей 5–7 лет. Планирование. Комплексные познавательные занятия. – Волгоград: Учитель, 2024. – 126 с.

2. Нищева Н.В., Кириллова Ю.А. Я люблю Россию! Парциальная программа патриотического и духовно-нравственного воспитания детей старшего дошкольного возраста (с 5 до 7 лет). – СПб.: Детство-Пресс, 2024. – 144 с.

3. Чуракова Н.А., Ямшина С.Н. Разговоры о малой родине и Отечестве: примерная рабочая программа патриотического воспитания детей 5–7 лет. – М.: Академкнига/Учебник, 2023.

4. Леонова Н.Н., Неточаева Н.В. Нравственно-патриотическое воспитание старших дошкольников. Целевой творческий практико-ориентированный проект. – Волгоград: Учитель, 2024. – 103 с.

Подписано в печать 01.06.2023. Гарнитура Times New Roman.
Формат 60×84/16. Усл. п. л. 5,40. Тираж 500 экз. Заказ № 48
ООО «ЭПИЦЕНТР»
308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40
ООО «АПНИ», 308023, г. Белгород, пр-кт Богдана Хмельницкого, 135