

АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ISSN 2713-1513

#48 (283), 2025

часть III

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2025 • № 48 (283)

Часть III

Издается с ноября 2019 года

Выходит еженедельно

ISSN 2713-1513

Главный редактор: Ткачев Александр Анатольевич, канд. социол. наук

Ответственный редактор: Ткачева Екатерина Петровна

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.
За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей.
При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Абдуллин Тимур Zufарович, кандидат технических наук (Высokотехнологический научно-исследовательский институт неорганических материалов имени академика А. А. Бочвара)

Абидова Гулмира Шухратовна, доктор технических наук, доцент (Ташкентский государственный транспортный университет)

Альборад Ахмед Абуди Хусейн, преподаватель, PhD, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Аль-бутбахак Башшар Абуд Фадхиль, преподаватель, PhD, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Альхаким Ахмед Кадим Абдуалкарем Мухаммед, PhD, доцент, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Асаналиев Мелис Казыкеевич, доктор педагогических наук, профессор, академик МАНПО РФ (Кыргызский государственный технический университет)

Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, проректор по научной работе, профессор, директор НИИ биогеографии и ландшафтной экологии (Дагестанский государственный педагогический университет)

Бафоев Феруз Муртазоевич, кандидат политических наук, доцент (Бухарский инженерно-технологический институт)

Гаврилин Александр Васильевич, доктор педагогических наук, профессор, Почетный работник образования (Владимирский институт развития образования имени Л.И. Новиковой)

Галузо Василий Николаевич, кандидат юридических наук, старший научный сотрудник (Научно-исследовательский институт образования и науки)

Григорьев Михаил Федосеевич, доктор сельскохозяйственных наук (Кузбасский государственный аграрный университет имени В.Н. Полецкого)

Губайдуллина Гаян Нурахметовна, кандидат педагогических наук, доцент, член-корреспондент Международной Академии педагогического образования (Восточно-Казахстанский государственный университет им. С. Аманжолова)

Ежкова Нина Сергеевна, доктор педагогических наук, профессор кафедры психологии и педагогики (Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого)

Жилина Наталья Юрьевна, кандидат юридических наук, доцент (Белгородский государственный национальный исследовательский университет)

Ильина Екатерина Александровна, кандидат архитектуры, доцент (Государственный университет по землеустройству)

Каландаров Азиз Абдурахманович, PhD по физико-математическим наукам, доцент, проректор по учебным делам (Гулистанский государственный педагогический институт)

Карпович Виктор Францевич, кандидат экономических наук, доцент (Белорусский национальный технический университет)

Кожевников Олег Альбертович, кандидат юридических наук, доцент, Почетный адвокат России (Уральский государственный юридический университет)

Колесников Александр Сергеевич, кандидат технических наук, доцент (Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова)

Копалкина Евгения Геннадьевна, кандидат философских наук, доцент (Иркутский национальный исследовательский технический университет)

Красовский Андрей Николаевич, доктор физико-математических наук, профессор, член-корреспондент РАЕН и АИН (Уральский технический институт связи и информатики)

Кузнецов Игорь Анатольевич, кандидат медицинских наук, доцент, академик международной академии фундаментального образования (МАФО), доктор медицинских наук РАГПН, профессор, почетный доктор наук РАЕ, член-корр. Российской академии медико-технических наук (РАМТН) (Астраханский государственный технический университет)

Литвинова Жанна Борисовна, кандидат педагогических наук (Кубанский государственный университет)

Мамедова Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова)

Мукий Юлия Викторовна, кандидат биологических наук, доцент (Санкт-Петербургская академия ветеринарной медицины)

Никова Марина Александровна, кандидат социологических наук, доцент (Московский государственный областной университет (МГОУ))

Насакаева Бакыт Ермекбайкызы, кандидат экономических наук, доцент, член экспертного Совета МОН РК (Карагандинский государственный технический университет)

Олешкевич Кирилл Игоревич, кандидат педагогических наук, доцент (Московский государственный институт культуры)

Попов Дмитрий Владимирович, доктор филологических наук (DSc), доцент (Андижанский государственный институт иностранных языков)

Пятаева Ольга Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент (Российская государственная академия интеллектуальной собственности)

Редкоус Владимир Михайлович, доктор юридических наук, профессор (Институт государства и права РАН)

Самович Александр Леонидович, доктор исторических наук, доцент (ОО «Белорусское общество архивистов»)

Сидикова Тахира Далиевна, PhD, доцент (Ташкентский государственный транспортный университет)

Таджибоев Шарифджон Гайбуллоевич, кандидат филологических наук, доцент (Худжандский государственный университет им. академика Бободжона Гафурова)

Тихомирова Евгения Ивановна, доктор педагогических наук, профессор, Почётный работник ВПО РФ, академик МАН, академик РАЕ (Самарский государственный социально-педагогический университет)

Хаитова Олмахон Саидовна, кандидат исторических наук, доцент, Почетный академик Академии наук «Турон» (Навоийский государственный горный институт)

Цуриков Александр Николаевич, кандидат технических наук, доцент (Ростовский государственный университет путей сообщения (РГУПС))

Чернышев Виктор Петрович, кандидат педагогических наук, профессор, Заслуженный тренер РФ (Тихоокеанский государственный университет)

Шаповал Жанна Александровна, кандидат социологических наук, доцент (Белгородский государственный национальный исследовательский университет)

Шошин Сергей Владимирович, кандидат юридических наук, доцент (Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского)

Эшонкулова Нуржахон Абдужабборовна, PhD по философским наукам, доцент (Навоийский государственный горный институт)

Яхшиева Зухра Зиятовна, доктор химических наук, доцент (Джиззакский государственный педагогический институт)

СОДЕРЖАНИЕ

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, PR

Мисакова С.Х.

АЙДЕНТИКА И ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ: ИХ ВАЖНОСТЬ В PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....6

Райцева П.М.

ИНФОГРАФИКИ В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ9

Сейсенгалиева М.

ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГ:
ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ПРАКТИКА КАЗАХСТАНА..... 13

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Галлямов Р.Д.

РОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОЙ
ПОЛИТИКИ В РЕГИОНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «РЕГИОН ДЛЯ МОЛОДЫХ»
НА ПРИМЕРЕ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ.....22

Гришук А.А.

МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....28

Губанова А.Е.

СОВЕТСКАЯ МОДЕЛЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРЕИМУЩЕСТВА
И НЕДОСТАТКИ34

Кательникова А.С., Матвиенко Е.Н., Суворова Н.Г.

РАЗВИТИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ У СТАРШИХ ДОШКОЛЬНИКОВ
С ЗАДЕРЖКОЙ ПСИХИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ПОСОБИЯ «НУМИКОН».....41

Малофеев М.В.

УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ПАТРИОТИЧЕСКОГО
ВОСПИТАНИЯ: СТРАТЕГИИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....45

Муравкина Д.М.

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРП НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ:
МОТИВАЦИОННЫЙ ИЛИ ДЕМОТИВИРУЮЩИЙ ЭФФЕКТ?50

Хижниченко А.А.

РАЗВИТИЕ УМНЫХ СЕРВИСОВ ЖКХ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ
И РЕГИОНОВ55

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Slutskaya A.I.

THE IMPACT OF INTELLIGENT DIGITAL SYSTEMS ON THE DEVELOPMENT
OF ANALYTICS AND VALUE-ADDED MANAGEMENT IN THE ECONOMY60

Иванов К.Г., Асрян Г.А.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ В ПЕРИОД САНКЦИЙ 63

Козырева Д.В.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА 66

Ларина К.Е.

БЛОКЧЕЙН В ЛОГИСТИКЕ: ПРОЗРАЧНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ ЦЕПОЧЕК
ПОСТАВОК 70

Литфулина М.С.

СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДИКА ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА
В ОРГАНИЗАЦИИ 73

Токарев И.В.

ПРОБЛЕМА НЕДООЦЕНКИ РИСКОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
НА РАННИХ СТАДИЯХ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА 79

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, PR

МИСАКОВА Салима Хасановна

магистрантка,

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,
Россия, г. Санкт-Петербург

АЙДЕНТИКА И ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ: ИХ ВАЖНОСТЬ В PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается роль айдентики и фирменного стиля в деятельности по продвижению бренда и формированию имиджа компании. Автор подчеркивает важность правильного использования элементов идентификации для эффективной PR-стратегии. Будут рассмотрены основные принципы и практические примеры успешного внедрения айдентики и фирменного стиля в публичные коммуникации.

Ключевые слова: айдентика, графический дизайн, реклама, PR, бренд.

Введение

Айдентика и фирменный стиль играют важную роль в современной PR-деятельности. В мире, где конкуренция на рынке продуктов и услуг только усиливается, компании стремятся выделиться из толпы и привлечь внимание своей целевой аудитории. Айдентика – это набор элементов, которые помогают определить личность бренда или компании. Это может быть логотип, цвета, шрифты, графические элементы или даже запахи. Фирменный стиль – это систематизированный подход к использованию айдентики для создания единого образа компании и передачи определенных ценностей и сообщений.

Фирменный стиль является инструментом коммуникации с потребителями и помогает установить эмоциональную связь с целевой аудиторией. Правильно разработанный фирменный стиль позволяет создать узнаваемость бренда, повышает его доверие и делает его более привлекательным для потребителей. Он также способствует формированию имиджа компании как надежного партнера или поставщика качественных товаров или услуг.

В PR-деятельности айдентика и фирменный стиль используются для создания единого образа компании во всех коммуникационных каналах – от сайта и социальных сетей до рекламных материалов и пресс-релизов. Они

помогают подчеркнуть уникальность бренда, выделить его на фоне конкурентов и сформировать позитивное восприятие у потребителей.

Основная задача айдентики и фирменного стиля в PR-деятельности заключается в том, чтобы вызывать эмоциональное откликание от потребителей – они должны вызывать желание приобрести товар или воспользоваться услугами предлагаемой компанией. Правильно разработанная айдентика может стать ключевым фактором успеха компании на рынке, поэтому ее разработка требует серьезного подхода и профессионального подхода.

Введение в айдентiku и фирменный стиль в PR-деятельности

Айдентика и фирменный стиль являются важными компонентами в PR-деятельности любой организации. Они помогают выделиться среди конкурентов и создать уникальное и запоминающееся впечатление о бренде. Айдентика – это система символов, цветов, шрифтов и логотипов, которая определяет визуальный облик компании. Фирменный стиль включает в себя не только внешний вид, но и поведение, общение и ценности компании.

В PR-деятельности айдентика и фирменный стиль выполняют несколько функций. Во-первых, они помогают создать единое и целостное восприятие организации в глазах публики. Когда люди видят логотип или символы

компании, они сразу же ассоциируют их с определенным брендом и его ценностями. Таким образом, айдентика помогает установить прочную связь между организацией и ее клиентами, а также создает узнаваемость и доверие к бренду.

Во-вторых, фирменный стиль позволяет создать единую платформу для коммуникации. Он определяет стиль и тон сообщений, которые переносят ценности и позиционирование компании.

Значение айдентики и фирменного стиля в формировании имиджа компании

Айдентика и фирменный стиль играют ключевую роль в успешной PR-деятельности компании, поскольку они помогают формировать ее уникальный идентификационный образ и максимально точно передавать ценности и характер организации.

Значение айдентики и фирменного стиля заключается в том, что они создают единое, узнаваемое и запоминающееся визуальное представление о компании. Логотип, цветовая схема, типографика и другие элементы дизайна, применяемые в коммуникационных материалах и рекламе, служат своеобразной «визитной карточкой» компании, которая помогает привлекать внимание потенциальных клиентов и устанавливать с ними долгосрочные отношения.

Кроме того, айдентика и фирменный стиль помогают выделить компанию на фоне конкурентов и создать уникальный имидж, отличающийся от других игроков на рынке. Они помогают создать связь между компанией и ее аудиторией, формируя доверие и узнаваемость. Когда клиент видит знакомые цвета, логотип или фирменные стили компании, у него возникает положительное восприятие и уверенность в выборе.

Кроме визуальных элементов, айдентика и фирменный стиль также отражают ценности, философию и миссию компании.

Из всего вышесказанного можно выделить характерные составляющие элементы бренда, которые в совокупности необходимы для его целостного построения и корректной коммуникации с аудиторией: идеологические элементы, включающие в себя сущность бренда, его платформу, философию и миссию; визуальная составляющая, которая представляется айдентикой и совокупностью визуальных атрибутов бренда; вербальная характеристика, подразумевающая слоган, нейминг, историю и

другие текстовые способы представленности в коммуникационном пространстве; и, наконец, способы коммуникации с целевой аудиторией, куда входят способы рекламирования бренда и технологии PR.

Сущность бренда является одной из его ключевых составляющих, позволяет понять его основные выгоды и обещания, именно благодаря ей, становится возможным сформировать индивидуальность бренда через его совокупные атрибуты – дизайна упаковки, названия, слогана, фирменных цветов, маскара и так далее.

Принципы разработки айдентики и фирменного стиля в PR-деятельности

Принципы разработки айдентики и фирменного стиля являются ключевыми аспектами успешной PR-деятельности. Айдентика – это система символов, цветов, шрифтов и графических элементов, которые создают узнаваемый образ компании или бренда. Фирменный стиль – это комплексное выражение айдентики через оформление документов, рекламных материалов, упаковки и т. д.

Первым принципом разработки айдентики и фирменного стиля является уникальность. Компания должна выделиться среди конкурентов и создать свой собственный стиль, который будет отличаться и запоминаться. Важно определить основные символы и цвета, которые будут ассоциироваться с компанией и передавать ее ценности.

Вторым принципом является консистентность. Айдентика и фирменный стиль должны быть применены на всех платформах и во всех коммуникационных материалах компании, чтобы создать последовательный образ и повысить узнаваемость. Он должен быть применен на сайте, в социальных сетях, в печатных материалах и других каналах коммуникации.

Третий принцип – согласованность с целями и ценностями компании. Айдентика и фирменный стиль должны отражать основные ценности и миссию компании. Они должны быть визуальным выражением уникальности и качества продукции или услуг, которые предлагает компания.

Примеры успешного использования айдентики и фирменного стиля в PR-кампаниях

Айдентика и фирменный стиль играют важную роль в PR-деятельности, помогая установить и поддерживать единый образ компании или бренда. В различных PR-кампаниях можно

встретить множество примеров успешного использования айдентики и фирменного стиля.

Одним из таких примеров являются крупные международные компании, такие как Coca-Cola или Apple. У них четко разработана корпоративная айдентика и фирменный стиль, которые помогают создать узнаваемую и историю, а все материалы и рекламные кампании оформлены в соответствии с этими принципами. Такой подход помогает укрепить имидж компании и создать долговременное впечатление у потребителей.

Еще одним примером успешного использования айдентики и фирменного стиля в PR-кампаниях являются спортивные клубы. Они строят свой образ вокруг логотипа, цветовой гаммы и других элементов айдентики. Такой подход позволяет зрителям и болельщикам легко узнавать и связывать эти клубы с их победами, достижениями и ценностями.

Также стоит отметить примеры использования айдентики и фирменного стиля в PR-кампаниях некоммерческих организаций.

Роль айдентики и фирменного стиля в установлении связи с целевой аудиторией

Айдентика и фирменный стиль играют ключевую роль в PR-деятельности, особенно в установлении связи с целевой аудиторией. Они помогают представить бренд или компанию в узнаваемом и запоминающемся образе, что способствует формированию доверия и привлечению внимания потенциальных клиентов.

Айдентика – это свод правил и рекомендаций, касающихся использования элементов брендинга, таких, как логотип, цветовая палитра, шрифты и графические элементы. Она обеспечивает целостность и консистентность визуального образа компании в различных

коммуникационных каналах, таких как сайт, соцсети, рекламные материалы и пресс-релизы. Благодаря узнаваемым элементам айдентики целевая аудитория может быстро связать информацию или продукт с определенной компанией.

Фирменный стиль, в свою очередь, представляет собой единый стиль коммуникации, который отражает ценности и уникальность компании. Он включает в себя не только визуальные элементы, но и тональность, стиль общения и определенные ценности, которые помогают установить эмоциональную связь с аудиторией.

Литература

1. Черенков В.И., Веретено А.А. Бренд и брендинг: вопросы теории и репрезентации. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 18 (2). 2019. – С. 147.
2. Швалева Е.Ю. Бренд-менеджмент: учеб. пособие / Е.Ю. Швалева – ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов-на-Дону, 2017. – С. 6.
3. Хеллер С. IDEA BOOK. Графический дизайн. – М.: Питер, 2017. – 572 с.
4. Гордон Б. Графический дизайн. – М.: РИП-Холдинг, 2017. – 580 с.
5. Попов Р.С., Муллакаев Р.Р., Фархатшин А.Э. Маркетинг в экономике // Экономика предприятий, регионов, стран: Актуальные вопросы и современные аспекты. Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции – Пенза.: Наука и просвещение, 2022 – С. 34-36.
6. Нафикова А.М. Рафиков Р.И. Развитие малого и среднего бизнеса в Республике Башкортостан // Студенческий вестник. – 2019. – № 19-4 (69) – С. 87-90.

MISAKOVA Salima Hasanovna

Master's Student,

Saint Petersburg State University of Industrial Technology and Design,
Russia, Saint Petersburg

HOW IDENTITY AND BRAND GUIDELINES: THEIR ROLE IN PR

Abstract. *This paper explores the significance of brand identity and corporate style in brand promotion and the cultivation of a company's image. The author highlights the crucial role of proper application of identification elements in developing a robust PR strategy. Key principles and real-world examples of successfully embedding identity and corporate style within public communications will be presented.*

Keywords: *identity, graphic design, advertising, PR, brand.*

РАЙЦЕВА Полина Максимовна

магистрантка,

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,
Россия, г. Санкт-Петербург

ИНФОГРАФИКИ В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

Аннотация. В 21 веке мы живем не только в осязаемом мире, но и в огромной виртуальной реальности. Каждый день люди перерабатывают большие потоки информации: видео, фото, социальные сети, рабочие материалы и так далее. Перенасыщение информацией и визуальный шум – основная проблема нашего времени. Из-за этого пропадает концентрация, люди становятся невнимательными – это является огромной проблемой для предприятий и организаций, которым нужно осуществлять продажи своих товаров. Когда внимание аудитории рассеивается, инфографика приобретает особую значимость в медиапространстве. Статья посвящена исследованию инфографики как эффективного инструмента визуальной коммуникации, позволяющего упростить сложные данные и сделать их более доступными для широкой аудитории.

Ключевые слова: визуальные коммуникации, инфографика, маркетинг, эффективный инструмент, компьютерное зрение, графические элементы.

В современном медиапространстве информация приобретает все большую значимость, а объем и скорость её распространения и потребления постоянно увеличиваются. В условиях информационной перегрузки вниманию аудитории требуют не только качественный контент, но и эффективные средства его подачи. Одним из таких средств является инфографика – визуальный формат представления данных, который позволяет быстро и ясно донести сложную информацию, повысить её восприятие и запоминание. За последние годы инфографика стала неотъемлемой частью медиастратегий различных платформ: от новостных сайтов и социальных сетей до корпоративных источников и образовательных ресурсов, как в своей статье пишут Е. Г. Трушко и Ю. Ф. Шпаковский «инфографика перешла на новую ступень. Изменились варианты представления объектов инфографики: появилась возможность создавать динамические, управляемые, интерактивные объекты, реконструировать различные события и процессы, создавать объемные структуры.» Исследование роли инфографики в медиапространстве актуально в связи с её растущей популярностью и влиянием на формирование общественного внимания, уровень информированности и эффективность коммуникаций. В данной статье исследуются особенности использования инфографики, её функции, а также влияние на

восприятие информации и взаимодействие аудитории с медиаресурсами.

Инфографика – это направление в графическом дизайне, предназначенное для визуального структурирования информации, включающее такие элементы, как диаграммы, схемы, таблицы и изображения. Заниматься данным видом искусства в наше время стремится любая мамочка в декрете или молодой студент, ведь это отличный удаленный способ заработка. Инфографика раскрывает не только основную информацию, которую в нее хотел заложить бренд, но и творческий потенциал дизайнеров и не только.

«Инфографика – это область коммуникативного дизайна, в основе которой лежит графическое представление информации, связей, числовых данных и знаний. Используется для быстрой и четкой передачи вербальной информации с формированием связанных с ней визуальных образов.» – такое определение инфографики дает В. В. Лаптев в своей статье «Инфографика: основные понятия и определения». Инфографика использует визуализацию, чтобы сделать сложные темы доступными и понятными. Данная визуальная коммуникация, основанная на качественных и интересных данных, должна не только информировать пользователя, но и предлагать развлекательную ценность, которая приносит удовольствие и гарантирует, что человек не сможет избежать её захватывающего эффекта. С функциональной

точки зрения инфографика – это маркетинговый инструмент визуальной коммуникации с клиентом, который можно использовать для создания органических ссылок, информировать о товаре или услуге, а также являться простым объявлением. Ссылки создаются веб-сайтами, встраиваемыми инфографику, с помощью HTML-кода. В последних обновлениях Google особое внимание уделяется качеству ссылок и штрафуются за чрезмерно оптимизированный линкбилдинг. Поэтому органические ссылки, например, созданные с помощью инфографики, особенно ценны.

Высококачественный редакционный контент, представленный в инфографике, улучшает качество веб-сайта. Более того, при наличии функции комментирования целевая страница регулярно обновляется актуальным контентом. Например, инфографику можно интегрировать в целевую страницу интернет-магазина и способствовать конвертации пользователей в покупателей. Ещё одно преимущество – более активное взаимодействие с пользователем благодаря достоверному контенту.

Интеграция логотипа компании в инфографику, как правило, соответствует целям PR-стратегии. Бренд приобретает новую узнаваемость в интернете, и во многих случаях это позволяет финансировать кампанию, по крайней мере частично, из бюджета на визуальную коммуникацию и связи с общественностью.

Наконец, ожидаемый трафик с соответствующих порталов и каналов социальных сетей также является важным фактором при использовании инфографики, поскольку успешная кампания может привлечь десятки тысяч посетителей.

В контент-маркетинге и SMM инфографика помогает оживить простыню нудного текста и рассылки по электронной почте, наглядно объяснить тонкости сложных процессов, визуализировать статистику и сделать посты в социальных сетях более полезными и вирусными.

Также инфографикой называют креативный визуальный контент, который производится специально для маркетплейсов. Информация на карточке сжато, только по основным пунктам, описывает преимущества товара. Она помогает потребителю быстро принять решение о покупке, не заходя в другие вкладки маркетплейса, такие характеристики товара описание товара или отзывы. Благодаря встроенному компьютерному зрению инфографика помогает нарастить базу ключевых слов в карточке

и с помощью алгоритмов маркетплейса появляться в первых рядах по запросу пользователя.

Инфографика всегда окружала нас, начиная с эпохи презентаций. Ведь презентация – это набор картинок со сжатой краткой информацией, которую рассказчик хочет передать через свои ассоциации, чувства и эмоции. Именно поэтому инфографика так идеально подходит для маркетплейсов.

О. В. Домакур пишет: «Стимулированию продаж, как элементу продвижения через маркетплейсы способствуют такие инструменты, как коммуникации с покупателями посредством отзывов, поисковая оптимизация, продвижение в социальных сетях, программы лояльности для покупателей (накопление личных скидок), регулярные дни распродаж, рекламные инструменты маркетплейса». Однако, как пользователь маркетплейсов, могу сказать, что основные три аспекта, которые привлекают покупателей – это цена, креативный визуальный контент и информативность карточки:

1. Цена. Предложение должно быть выгодным для клиента и маржинальным для бренда.

2. Креативный визуальный контент. Контент – это буквально струны души потребителя. Благодаря симбиозу цветов, типографики, композиции, динамике и графическим элементам потенциальный клиент должен захотеть купить товар, который предлагает бренд.

3. Информативность. Карточка товара может быть очень привлекательной, сбалансированной, не кричащей, однако недостаток информации – это огромная проблема, которая может коснуться любого продавца.

Инфографика на всех трех рассмотренных платформах решает следующие проблемы:

1. Упрощение восприятия. Информация, представленная в виде графиков и схем, воспринимается легче и быстрее, чем длинный текст. Это особенно важно в эпоху стремительного темпа жизни, когда аудитория ценит лаконичность и ясность.

2. Повышение вовлеченности. Яркая и красочная инфографика привлекает внимание, способствует удержанию внимания и стимулирует пользователей делиться важными данными в соцсетях, расширяя охват материалов.

3. Улучшение понимания сложных данных. С помощью схем и диаграмм можно наглядно показать взаимосвязи и тренды, что

важно в таких сферах, как экономика, медицина, политика и социальные науки.

4. Формирование бренда и доверия. Профессионально выполненная инфографика помогает укрепить имидж источника как надежного и компетентного, демонстрируя аккуратность и серьезность подхода.

5. Экономия времени. Пользователь не ищет информацию самостоятельно. Бренд заботливо сам раскладывает все данные по полочкам с помощью симбиоза нескольких визуальных составляющих.

Однако при создании инфографики нужно учитывать несколько простых правил, которые помогут сделать информацию доступной и удобной:

- Перегруз изображения различными текстами и формами. Инфографика – инструмент эффективной и быстрой подачи информации. Изображение не должно быть громоздким и небрежным, оно должно быть запоминающимся и лёгким.

- Использование не четких изображений, различных дополнительных фоновых иконок и картинок. Изображение должно быть четким, чтобы его можно было просто прочитать, не напрягая взор.

- Формат. Изображение, которое прекрасно смотрится на компьютере, может совсем иначе смотреться на экране мобильного телефона. Это является огромной проблемой, ведь в основном население пользуется мобильными.

Согласно исследованию, проведенному в США аналитической компанией Reviews.org в 2024 году, поколение Z (зумеры) – самое зависимое от смартфонов поколение, возрастом от 13 до 28 лет, проводит в мобильных телефонах по 6 часов 18 минут в день. Поколение Y (миллениалы, от 28 до 43 лет) сидят в смартфонах по 6 часов 2 минуты в сутки. Пользователи постарше (поколение X и бумеры) залипают в телефоны – 4 часа 54 минуты и 3 часа 18 минут соответственно.

Данное исследование свидетельствует о том, что подача информации, даже такой быстрой и скорой, как инфографика, должна быть четкой, сбалансированной и качественной.

В заключение данной статьи стоит обратить внимание на то, что инфографика стала популярна за счет повышения потока информации. Данный способ визуальной коммуникации привлекает внимание клиента, экономит его время и показывает основную информацию сжато кратко, но при этом развернуто. Такая коммуникация позволяет быстро принять решение о покупке в случае с маркетплейсом, погрузиться в тему быстро и без лишних вопросов в случае с социальными сетями и расположиться к бренду в случае с веб-сайтом. Инфографика создала новую узконаправленную профессию – дизайнер инфографики, что позволило людям развиваться и зарабатывать, не выходя из дома.

Литература

1. Домакур О.В. Особенности продаж товаров на маркетплейсах // Бизнес.Образование. Экономика: междунар. науч.-практ. конф., Минск, 6-7 апр. 2023 г.: сб. ст. / редкол.: В.В. Манкевич [и др.]. Минск: Институт бизнеса БГУ, 2023. С. 378-381.
2. Елин Е.Д. Маркетплейс – будущее электронной коммерции // Global and Regional Research. 2019. № 1. Т. 1. С. 101-106.
3. Инфографика для маркетплейсов: что это и как на этом зарабатывать [Электронный ресурс] // РБК – URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6878c35a9a79478330c348a8> (дата обращения: 02.12.2025).
4. Лаптев В.В. Инфографика: основные понятия и определения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Гуманитарные и общественные науки. Теория искусства. 2013. С 181.
5. Трушко Е.Г., Шпаковский Ю.Ф. «Инфографика как современный способ представления информации» // Труды БГТУ. 2017. Серия 4. № 1. С 111-117.
6. Шалева А.И. Использование приемов мерчендайзинга для повышения эффективности интернет-магазина // Сборник научных статей VI Писаренковских чтений. Редколлегия: С.Н. Лебедева [и др.]. Под научной редакцией Т.В. Гасановой, А.З. Коробкина. Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2020. С. 145-149.

RAYTSEVA Polina Maksimovna

Master's Student,

Saint Petersburg State University of Industrial Technology and Design,
Russia, Saint Petersburg

THE INFOGRAPHICS IN THE MEDIA SPACE

Abstract. *In the 21st century, we live not only in a tangible world, but also in a vast virtual reality. Every day, people process large streams of information. Information overload and visual noise are the main problem of our time. Because of this, concentration disappears, people become forgetful and inattentive – this is a problem for enterprises and organizations that need to sell their goods. When the audience's attention dissipates, infographics gain special importance in the media space. The article is devoted to the study of the phenomenon of infographics as an effective visual communication tool that makes it possible to simplify complex data and make it more accessible to a wide audience.*

Keywords: *visual communications, infographics, marketplace, social networks, marketing, effective tool, computer vision, graphic elements.*



10.5281/zenodo.17840734

СЕЙСЕНГАЛИЕВА Мадина

магистр наук по маркетингу, директор, Yandex Ads, Казахстан, г. Алматы

ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ПРАКТИКА КАЗАХСТАНА

Аннотация. Статья посвящена исследованию процессов интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в маркетинговую деятельность на глобальном и региональном уровнях, с акцентом на казахстанскую практику. В работе представлены аналитические данные отчёта NielsenIQ «СМО Outlook 2026», а также академические исследования ведущих зарубежных и казахстанских авторов. Рассмотрены ключевые направления применения ИИ в маркетинге – персонализация, предиктивная аналитика, медиапланирование и оценка ROI. Особое внимание уделено анализу примеров компаний Kaspi.kz, Chocofamily, Beeline KZ и Magnit, внедривших AI-решения для повышения эффективности и точности коммуникаций. Определены барьеры и вызовы внедрения ИИ в маркетинг Казахстана: недостаток квалифицированных кадров, фрагментация данных, этические риски и регуляторная неопределённость. На основе анализа глобальных и локальных практик предложены рекомендации по формированию устойчивой AI-маркетинговой стратегии, включающей развитие аналитической культуры, этических стандартов и национальной системы оценки эффективности маркетингового ROI.

Ключевые слова: искусственный интеллект, маркетинг, ROI, предиктивная аналитика, цифровая экономика, Казахстан, персонализация, big data, ИИ, интернет-маркетинг.

1. Введение

Развитие искусственного интеллекта (ИИ) в последние годы радикально изменило природу маркетинговой деятельности, превратив её из области интуитивных решений и креативных гипотез в точную науку, основанную на данных и машинном обучении. Согласно глобальному отчёту NielsenIQ «СМО Outlook 2026» (2025), более 74% директоров по маркетингу (СМО) заявили, что интеграция ИИ стала стратегическим приоритетом их компаний, а более половины отмечают, что именно ИИ-инструменты позволяют ускорять процесс принятия решений и повышать точность оценки ROI (Return on Investment). Это подтверждает фундаментальный сдвиг в парадигме маркетинга – от традиционных коммуникационных подходов к моделям, основанным на прогнозной аналитике и автоматизированном взаимодействии с потребителем.

Мировые исследования последних лет демонстрируют устойчивый рост интереса к интеграции ИИ в маркетинг. Так, по данным аналитического обзора McKinsey (2024), более 80% глобальных компаний используют ИИ хотя бы в одном направлении маркетингового цикла:

сегментация аудитории, динамическое ценообразование, оптимизация контента или предиктивное моделирование потребительского поведения (McKinsey, *The State of AI in Marketing* 2024). Европейские исследователи (Kumar & Pansari, 2023; *Journal of Interactive Marketing*) отмечают, что компании, активно применяющие AI-driven модели для прогнозирования спроса и персонализации коммуникаций, фиксируют рост маркетингового ROI в среднем на 20–35% по сравнению с традиционными методами.

Особое внимание в академических кругах уделяется роли ИИ в создании новой архитектуры маркетингового управления. По мнению Д. Хейеса и М. Шульца (Harvard Business Review, 2024), интеграция ИИ не просто повышает операционную эффективность, но и трансформирует саму концепцию маркетингового лидерства, создавая модель *augmented CMO* – директора по маркетингу, принимающего решения на основе симбиоза человеческой интуиции и алгоритмического анализа данных.

В странах Центральной Азии и, в частности, в Казахстане, интерес к ИИ-маркетингу также демонстрирует уверенный рост. По данным Ассоциации цифровых агентств Казахстана

(2025), более 40% компаний среднего и крупного бизнеса уже используют элементы искусственного интеллекта в маркетинговой аналитике и таргетинге. Среди наиболее заметных кейсов – **Kaspi.kz**, применяющий машинное обучение для персонализации предложений и предиктивного анализа поведения клиентов; **Chocofamily**, использующий AI-платформы для динамического ценообразования и рекомендаций; а также **Beeline KZ**, интегрировавший искусственный интеллект в системы real-time рекламы и анализа клиентских эмоций в цифровых каналах.

Отдельные исследования казахстанских и российских авторов подтверждают, что цифровизация маркетинга в регионе сопровождается не только технологической, но и культурной трансформацией. Так, профессор А. Садыкова (КазНУ им. аль-Фараби, 2024) отмечает, что внедрение ИИ в маркетинговую среду Казахстана требует не только финансовых инвестиций, но и изменений в организационном мышлении, развитии цифровых компетенций и формировании доверия к алгоритмам принятия решений.

На фоне этих тенденций цель данного исследования заключается в системном анализе глобальных и локальных подходов к интеграции искусственного интеллекта в маркетинг, выявлении ключевых трендов и вызовов, а также определении практических направлений применения ИИ в казахстанском маркетинговом пространстве.

Для достижения этой цели в статье решаются следующие задачи:

1. Рассмотреть международные тенденции внедрения ИИ в маркетинг и их влияние на эффективность бизнеса;
2. Проанализировать структуру и результаты применения AI-маркетинга в компаниях Казахстана и СНГ;
3. Определить барьеры, сдерживающие цифровую трансформацию маркетинга в регионе;
4. Сформулировать рекомендации для казахстанских компаний по стратегическому внедрению ИИ в маркетинговые процессы.

Таким образом, актуальность темы обусловлена не только технологическим прогрессом, но и фундаментальным изменением самого характера рыночных отношений, в которых данные и алгоритмы становятся новым источником конкурентного преимущества.

2. Глобальные тренды интеграции искусственного интеллекта в маркетинг

Современная маркетинговая среда находится в состоянии глубокого технологического перелома, где искусственный интеллект (ИИ) становится неотъемлемым элементом стратегического управления брендом, взаимодействия с потребителями и оптимизации маркетинговых инвестиций. Согласно отчёту *NielsenIQ CMO Outlook 2026* (2025), 69% маркетинговых директоров по всему миру считают, что именно внедрение ИИ является основным драйвером роста эффективности их компаний. Более половины респондентов отметили, что AI-инструменты уже используются для анализа данных, персонализации контента и оптимизации медиапланирования.

2.1. Структурная трансформация маркетинга под влиянием ИИ

На глобальном уровне ИИ трансформирует маркетинг по трём ключевым направлениям:

1. **Автоматизация и оптимизация коммуникаций.** Исследования Harvard Business Review (Hayes & Schultz, 2024) показывают, что использование AI-powered CRM систем позволяет компаниям сократить затраты на коммуникации до 25%, одновременно повышая коэффициент конверсии на 30–40%. Это достигается благодаря внедрению алгоритмов предиктивной персонализации, которые прогнозируют намерения потребителей и подстраивают коммуникационные сообщения в реальном времени.

2. **Маркетинговая аналитика и ROI-моделирование.** В отчёте McKinsey «*The State of AI in Marketing*» (2024) отмечается, что 63% компаний США и ЕС используют машинное обучение для моделирования маркетингового ROI и customer lifetime value (CLV). Такие методы, как *marketing mix modeling* (MMM) и *multi-touch attribution* (MTA), позволяют точно определять вклад каждого канала коммуникации в общую прибыльность бренда.

3. **Креатив и контент, генерируемый искусственным интеллектом.** По данным Deloitte Digital (2024), 58% европейских брендов уже применяют генеративный ИИ для создания креативов, текстов и визуальных материалов, что сокращает время вывода продукта на рынок в среднем на 40%. Однако, как указывает NielsenIQ, эффективность таких креативов напрямую зависит от восприятия потребителями: AI-контент, воспринимаемый как

«искусственный», демонстрирует на 15–20% более низкие показатели доверия и вовлечённости.

2.2. Глобальные кейсы внедрения ИИ в маркетинг

Unilever (Великобритания). Компания использует платформу *People Data Centres* – собственную систему анализа поведения потребителей с элементами машинного обучения, которая обрабатывает данные из социальных сетей и онлайн-отзывов для прогнозирования трендов. По данным *Harvard Business Review* (2023), внедрение этой системы позволило Unilever сократить цикл вывода нового продукта на рынок на 25%.

Coca-Cola (США). В 2024 году Coca-Cola представила кампанию «Create Real Magic», созданную при помощи генеративных моделей GPT и DALL-E. Эта инициатива показала рост вовлечённости аудитории на 28% и увеличение прямых онлайн-продаж на 12% (Coca-Cola AI Marketing Report, 2024).

L'Oréal (Франция). Компания использует алгоритмы компьютерного зрения и *deep learning* для анализа изображений лиц клиентов, персонализируя рекомендации косметических продуктов. По данным *European Journal of Marketing* (2024), внедрение этой технологии увеличило показатель удержания клиентов на 20%.

Amazon и Google (США). Обе компании активно развивают модели *AI-driven recommendation systems*. Исследования MIT Sloan (2023) показывают, что подобные системы повышают средний чек и частоту покупок на 15–18%.

2.3. Академические тенденции и методологические подходы

Современные академические работы акцентируют внимание на переходе от дескриптивной аналитики к предиктивной и прескриптивной. В частности:

- **Kumar & Pansari (2023, *Journal of Interactive Marketing*)** доказали, что использование предиктивных моделей на основе ИИ увеличивает точность прогнозирования спроса на 35–40%.

- **Mikalef et al. (2024, *Information Systems Frontiers*)** определили, что компании, применяющие AI-driven аналитику в маркетинге, демонстрируют более высокий уровень инновационности и устойчивости бренда в кризисных условиях.

- **Zakomorny & Mariasova (2024, *Парадигма*)** анализируют внедрение ИИ в маркетинг в странах Восточной Европы и подчеркивают необходимость выработки этических и регуляторных стандартов для защиты персональных данных.

3. Интеграция ИИ в маркетинг Казахстана и стран СНГ

3.1. Региональный контекст и уровень цифровой зрелости

В последние пять лет Казахстан переживает интенсивную цифровую трансформацию, в которой маркетинг становится одним из наиболее динамичных направлений применения искусственного интеллекта. Согласно отчёту *Digital Kazakhstan Index* (2025), более 60% крупных компаний и около 35% представителей среднего бизнеса используют решения, основанные на ИИ, для анализа потребительских данных, автоматизации коммуникаций и таргетированной рекламы.

По мнению эксперта Центра развития цифровой экономики при Министерстве цифрового развития РК, д-ра экономических наук **А. Нурсеитовой (2024)**, «интеграция ИИ в маркетинг Казахстана – это не просто технологическая мода, а способ адаптации бизнеса к новой структуре потребления, где данные становятся ключевым активом».

В отличие от США и Европы, где развитие AI-маркетинга во многом поддерживается развитой инфраструктурой больших данных и университетской экосистемой, Казахстан пока находится на стадии выстраивания системной базы данных и правового регулирования. Тем не менее динамика роста впечатляющая: по данным компании *Data&AI Consulting KZ* (2025), инвестиции в маркетинговые технологии, основанные на ИИ, выросли на 48% по сравнению с 2023 годом.

3.2. Практические направления применения ИИ в казахстанском маркетинге

1) Персонализация и предиктивная аналитика (Kaspi.kz)

Kaspi.kz, крупнейшая финтех-экосистема страны, применяет алгоритмы машинного обучения для анализа поведенческого поведения в реальном времени. AI-модель компании формирует индивидуальные предложения пользователям на основе истории транзакций и активности в приложении. По данным аналитического отчёта Kaspi.kz (2024), это позволило увеличить конверсию рекламных предложений

на **34%** и повысить среднюю частоту покупок на **22%**.

Kaspi также внедряет модели предиктивного анализа, позволяющие прогнозировать вероятность оттока клиентов (churn rate) с точностью до 87%. Эти технологии разработаны совместно с исследователями Назарбаев Университета и ТОО *Kaspi DataLab*.

2) Персонализация контента и динамическое ценообразование (Chocofamily Holding)

Chocofamily активно интегрирует искусственный интеллект в e-commerce и food-tech направления. Платформа *Chocofood* использует AI для анализа заказов, временных паттернов и погодных условий, формируя предиктивные рекомендации ресторанов и промо-предложений.

По данным компании (2024), использование алгоритмов динамического ценообразования позволило увеличить общий оборот на **18%**, при этом удержание клиентов выросло на **27%**. Как отмечает директор по маркетингу Chocofamily **Айдын Аскар**ов, «ИИ для нас - не просто инструмент оптимизации, это новая философия работы с клиентом, где мы стремимся предвосхитить его желания».

3) Оптимизация медиапланирования и ROI-аналитики (Beeline Kazakhstan)

Телеком-оператор Beeline Kazakhstan применяет искусственный интеллект для анализа больших объёмов данных в real time, прогнозируя поведение клиентов и оптимизируя маркетинговые кампании. С помощью платформы *VimpelCom AI Hub* компания автоматизировала медиапланирование и внедрила модель атрибуции *multi-touch attribution*, которая позволяет определять вклад каждого рекламного канала в итоговый ROI.

Согласно внутреннему отчёту Beeline (2024), точность измерения маркетинговой эффективности увеличилась на **31%**, а общий ROI – на **19%**.

4) Аналитика покупательских данных и AI-предсказания спроса (Magnum Cash&Carry)

Сеть супермаркетов *Magnum* внедрила AI-модель прогнозирования спроса, анализирующую более 100 миллионов транзакций в месяц. Система учитывает сезонность, погодные условия и социально-экономические факторы. По данным *Magnum Data Insight Report (2025)*, внедрение ИИ позволило сократить товарные

излишки на **12%**, а точность прогнозирования увеличилась до **92%**.

3.3. Академические и институциональные инициативы

Развитие ИИ в маркетинге Казахстана активно поддерживается академическим сектором. В 2024-2025 годах в ведущих университетах (Назарбаев Университет, Satbayev University, КазНУ им. аль-Фараби) были запущены исследовательские лаборатории по маркетинговой аналитике и big data.

Профессор **С. Тулегенова (КазНУ, 2024)** отмечает, что ключевая проблема внедрения ИИ в маркетинг Казахстана заключается не в отсутствии технологий, а в недостатке междисциплинарных компетенций у маркетологов – понимания алгоритмов машинного обучения и умения интерпретировать данные.

В 2025 году Ассоциация цифровых агентств Казахстана запустила национальную инициативу **AI Marketing Framework KZ**, направленную на стандартизацию применения ИИ в рекламе и CRM, а также на создание единого словаря терминов и протоколов оценки эффективности AI-маркетинговых решений.

3.4. Сравнение Казахстана и стран СНГ

В России и Беларуси внедрение ИИ в маркетинг также активно развивается, но в несколько ином контексте. Например, исследование Института развития интернета (ИРИ, 2024) показывает, что 68% российских компаний используют ИИ в digital-рекламе, но лишь 23% способны точно измерять ROI своих AI-кампаний.

Казахстан демонстрирует более сбалансированный подход – сочетая эксперименты с ИИ и фокус на аналитическую окупаемость. Как отмечает исследователь **Т. Мартынов (НИУ ВШЭ, 2024)**, «казахстанский маркетинг - один из немногих в СНГ, где AI-инструменты рассматриваются не как игрушка, а как инструмент стратегического управления брендом и клиентским опытом».

4. Анализ вызовов и барьеров внедрения ИИ в маркетинг (глобальный и локальный контекст)

4.1. Глобальные вызовы интеграции ИИ в маркетинг

Несмотря на очевидные преимущества искусственного интеллекта для бизнеса, его внедрение сопровождается рядом системных трудностей, которые проявляются как на уровне технологий, так и на уровне организационной культуры. Согласно отчёту *NielsenIQ*

СМО Outlook 2026, 54% директоров по маркетингу указывают на сложность интеграции данных из разных источников как главный барьер в использовании ИИ для принятия решений:

1. **Фрагментация данных и отсутствие единой инфраструктуры.** Современные компании собирают колоссальные объёмы данных из социальных сетей, CRM, e-commerce и программ лояльности. Однако в большинстве случаев эти данные изолированы и не связаны между собой. Исследование *Gartner (2025)* показало, что только 37% международных компаний имеют централизованное хранилище данных (*data lake*), доступное для маркетинга, аналитики и продаж. Отсутствие такой инфраструктуры делает невозможным построение точных AI-моделей прогнозирования ROI или customer lifetime value (CLV).

2. **Проблема доверия к алгоритмам.** Как отмечают *Huang & Rust (2023, Journal of Marketing)*, около 40% маркетологов в США и Европе сомневаются в точности рекомендаций, генерируемых ИИ. Этот «кризис доверия» связан с ограниченной прозрачностью алгоритмов (*black-box AI*) и невозможностью объяснить, почему система принимает определённые решения. Появление концепции *Explainable AI (XAI)* частично решает эту проблему, но требует высокой аналитической зрелости команд.

3. **Этические и правовые риски.** Исследования *European Digital Marketing Association (EDMA, 2024)* фиксируют рост числа случаев, когда ИИ-системы нарушают принципы конфиденциальности данных. Применение ИИ в маркетинге всё чаще сталкивается с ограничениями, установленными законами GDPR (ЕС) и CCPA (США). Эти правовые барьеры ограничивают использование персональных данных в моделях машинного обучения, требуя внедрения анонимизации и этических стандартов обработки информации.

4. **Сопrotивление организационным изменениям.** Интеграция ИИ требует не только новых технологий, но и изменения корпоративной культуры. Согласно *Deloitte Global AI Study (2024)*, 47% компаний отметили внутреннее сопротивление сотрудников внедрению AI-систем, особенно в отделах маркетинга и креатива. Это связано с опасениями замещения человеческого труда и потерей творческой автономии.

4.2. Барьеры внедрения ИИ в маркетинг Казахстана

В Казахстане интеграция ИИ сталкивается со схожими, но локально специфичными проблемами.

1) Недостаток квалифицированных специалистов

По данным Ассоциации цифровых агентств Казахстана (2025), на рынке существует острый дефицит специалистов, способных работать на стыке маркетинга, аналитики и машинного обучения. Только 18% маркетологов обладают базовыми навыками data-driven аналитики, и лишь 6% имеют опыт работы с AI-платформами (Python, TensorFlow, Google AI). Профессор Ж. Исаева (Назарбаев Университет, 2024) отмечает: «Проблема не в отсутствии технологий, а в разрыве между теоретической подготовкой маркетологов и их практическими компетенциями в работе с данными».

2) Финансовые и технологические ограничения

В отличие от глобальных корпораций, большинство казахстанских компаний не могут позволить себе дорогостоящие платформы вроде *Salesforce AI Cloud* или *Adobe Sensei*. По данным *KazData Research (2025)*, средний бюджет на AI-интеграцию в маркетинг в Казахстане составляет 60–80 тыс. долларов в год, тогда как аналогичный показатель в Европе превышает 250 тыс. долларов.

Однако многие компании находят альтернативные пути – использование open-source решений (HuggingFace, ChatGPT API, PyCaret) и партнёрство с университетами. Так, **Magnum, Beeline, Kaspі** и **BI Group** активно сотрудничают с Назарбаев Университетом и Astana IT University, внедряя исследовательские AI-модули в бизнес-процессы.

3) Отсутствие нормативной базы

Несмотря на запущенную в 2024 году программу *Digital Kazakhstan 2030*, законодательство в области AI-маркетинга остаётся недостаточно конкретным. В отличие от Европы, в Казахстане пока нет чётко установленных принципов прозрачности использования алгоритмов и защиты персональных данных. Это затрудняет масштабное внедрение технологий персонализации.

4) Этические и культурные аспекты

Казахстанский рынок характеризуется высокой чувствительностью потребителей к вопросам приватности и доверия. Согласно опросу *GfK Central Asia (2025)*, 63%

пользователей выражают беспокойство, когда узнают, что контент или предложения были сгенерированы искусственным интеллектом.

Это требует от брендов дополнительной коммуникации прозрачности и этичности в использовании AI-инструментов.

Таблица 1

Сравнительный анализ барьеров: Запад vs Казахстан

Проблема	Западные рынки (США/ЕС)	Казахстан и СНГ
Инфраструктура данных	Развитые системы data lake и облачные решения	Разрозненные источники данных, слабая интеграция CRM
Кадровые ресурсы	Высокая квалификация в data science	Нехватка специалистов с междисциплинарными навыками
Регулирование	Жёсткие стандарты (GDPR, CCPA)	Недостаток законодательных норм
Культура и восприятие	AI - часть бизнес-этики	AI воспринимается с осторожностью, страх замещения труда
Финансирование	Крупные бюджеты на R&D	Ограниченные инвестиции, зависимость от грантов
Этика и прозрачность	Внедряются стандарты Explainable AI	Недостаточная информированность и доверие

4.4. Этическая дихотомия и социальные последствия

Как отмечают **Boden et al. (2024, Journal of Business Ethics)**, развитие ИИ в маркетинге порождает «этическую дихотомию»: с одной стороны – эффективность и точность, с другой – риск манипуляции восприятием потребителя. Особенно это проявляется в контексте генеративных систем, формирующих рекламные нарративы.

Для Казахстана эти вызовы имеют социальное измерение: важно не только повысить эффективность маркетинга, но и сохранить доверие аудитории, учитывая культурные особенности и ценности.

5. Методология и аналитические выводы: ROI, AI-моделирование и стратегическое управление маркетингом

5.1. Концептуальная основа исследования

Аналитическая методология современного AI-маркетинга базируется на предпосылке, что любая маркетинговая активность может быть математически измерена, прогнозирована и оптимизирована. По данным *NielsenIQ (2025)*, 84% СМО используют ROI как основной показатель эффективности распределения бюджета, при этом 77% – применяют модели *marketing mix modeling (MMM)*, а 81% – методы атрибуции (*marketing attribution modeling*) для оценки вклада каналов.

Основные инструменты, применяемые в международной практике:

- **MMM (Marketing Mix Modeling)** – статистический анализ, оценивающий влияние различных факторов (рекламы, цен, промоакций, макроэкономических условий) на продажи и ROI.
- **MTA (Multi-Touch Attribution)** – модель, определяющая, какой канал (или комбинация каналов) привёл к конверсии.
- **CLV (Customer Lifetime Value)** – оценка совокупной прибыли, которую компания получает от одного клиента за весь цикл взаимодействия.
- **AI-Powered Predictive Analytics** – машинное обучение для прогнозирования поведения клиентов и эффективности кампаний в реальном времени.

5.2. Глобальная практика измерения ROI через ИИ

1) Применение MMM с элементами машинного обучения (США, ЕС)

В США и Европе AI активно применяется для автоматизации маркетингового моделирования. Исследование *Gartner (2025)* отмечает, что использование AI-усиленных MMM позволило брендам повысить точность прогнозов ROI на 28%, а скорость анализа – в 3,5 раза.

Например, *Procter & Gamble* применяет гибридную модель MMM + AI, которая объединяет данные по TV, digital и retail media. Эта система позволяет определять, какой процент ROI обеспечивается конкретным каналом, и перераспределять бюджет в реальном времени.

2) AI в ROI-анализе креатива и контента

Как показывает *NielsenIQ (2025)*, только 60% СМОs учитывают креатив как переменную в моделях ROI, хотя исследование NIQ доказало, что качественный креатив способен обеспечить до 50% прироста продаж. К примеру, компания *L'Oréal* внедрила AI-модуль, анализирующий визуальные характеристики рекламы и прогнозирующий её эффективность по 25 параметрам (цвет, эмоция, композиция, тайминг). Это позволило увеличить CTR рекламных кампаний на 18%.

3) ROI и GenAI: автоматизация аналитики и контента

Генеративные модели (ChatGPT, DALL-E, Jasper) становятся не только инструментами креатива, но и мета-аналитическими системами. Исследование *Forrester (2024)* показывает, что внедрение GenAI в анализ маркетинговых данных позволило брендам сократить время отчётности на 60% и повысить эффективность распределения бюджета на 25%.

5.3. Адаптация аналитических моделей в Казахстане

1) Локализация MMM и MTA

Казахстанские компании постепенно адаптируют MMM и MTA к своей структуре данных. Так, *Kaspi.kz* внедрил модель *AI-Marketing Attribution*, основанную на комбинации логистической регрессии и рекуррентных

нейронных сетей (RNN). Она анализирует клиентские взаимодействия (в приложении, на сайте, в рекламе) и прогнозирует вероятность конверсии. Эта модель позволила повысить точность ROI-анализа на 21% и сократить неэффективные расходы на digital-рекламу на 17% (*Kaspi DataLab, 2025*).

2) Chocofamily и предиктивная оценка CLV

Компания *Chocofamily* интегрировала AI-модель расчёта CLV, основанную на градиентном бустинге. Алгоритм анализирует 15 переменных (частота заказов, средний чек, промоактивность, время отклика на уведомления) и прогнозирует «стоимость клиента» с точностью 89%. Эта модель позволила повысить удержание клиентов на 27% и сократить затраты на привлечение (CAC) на 14%.

3) Beeline KZ: ROI-анализ рекламных кампаний с помощью ML-атрибуции

Beeline использует собственную ML-платформу *SmartROI*, которая оценивает вклад каждого контакта с клиентом (баннер, push, звонок, соцсеть). Алгоритм строит вероятностные цепочки взаимодействий и рассчитывает, какой процент продаж приходится на каждый канал. Результат - точность предсказания ROI выросла до **0,92 по коэффициенту детерминации (R^2)**, а эффективность кампаний – на 19%.

Таблица 2

Сравнительный анализ эффективности моделей

Метод/Модель	Описание	Международная эффективность (ROI прирост)	Казахстанская адаптация (ROI прирост)
MMM (Marketing Mix Modeling)	Статистическая регрессия для оценки вклада каналов	+25–30% точности прогнозов	+18–22% (Kaspi.kz, Beeline)
MTA (Multi-Touch Attribution)	Распределение ROI между контактами	+20% оптимизация бюджета	+17% (Beeline, Magnum)
CLV (Customer Lifetime Value)	Прогнозирование прибыли на клиента	+30% рост удержания	+27% (Chocofamily)
Predictive AI Models	Нейронные сети и ML для прогнозирования поведения	+35–40% точности предсказаний	+28% (Kaspi, BI Group)
GenAI Content Analysis	Генеративные модели для оценки креатива	+15–20% CTR	+12% (Beeline, ChocoFood)

6. Заключение и рекомендации для казахстанских компаний

6.1. Итоговые выводы исследования

Проведённый анализ показал, что интеграция искусственного интеллекта в маркетинг представляет собой не просто технологический

тренд, а системное изменение логики маркетингового управления. Согласно глобальному отчёту *NielsenIQ CMO Outlook 2026*, 69% директоров по маркетингу считают, что успех их компаний в ближайшие годы напрямую зависит от степени внедрения AI-инструментов.

Этот вывод подтверждается международными исследованиями (*McKinsey, Gartner, Harvard Business Review, 2024-2025*), которые демонстрируют, что компании, использующие AI-аналитику и предиктивные модели, достигают на 25–40% более высокого ROI и на 30% большего удержания клиентов по сравнению с конкурентами, работающими без AI.

В Казахстане интеграция ИИ в маркетинг развивается стремительными темпами: лидеры рынка (Kaspi.kz, Chocofamily, Beeline, Magnum) создают собственные AI-центры компетенций и внедряют предиктивные модели для персонализации, медиапланирования и анализа ROI. Однако, несмотря на позитивную динамику, остаются барьеры: нехватка кадров, фрагментированность данных, слабая правовая база и культурное недоверие к алгоритмам.

Таким образом, можно выделить **три стратегических уровня развития AI-маркетинга** в Казахстане:

1. **Технологический уровень** – создание инфраструктуры данных и внедрение AI-инструментов;

2. **Аналитический уровень** – развитие систем ROI- и CLV-моделирования на базе машинного обучения;

3. **Этический и институциональный уровень** – формирование доверия, прозрачности и регулирования AI-маркетинга.

6.2. Рекомендации для казахстанских компаний

1) Строить стратегию на данных (Data-driven marketing maturity)

Ключ к эффективности AI-маркетинга – создание единого центра данных (*data lake*) и интеграция CRM, продаж и рекламных платформ. Без централизованных данных невозможно достичь ни точной персонализации, ни корректного измерения ROI.

Практический пример: Beeline KZ объединил клиентские данные, данные колл-центра и онлайн-рекламы в общую систему *SmartROI*, что позволило сократить издержки на рекламу на 19%.

2) Инвестировать в кадры и аналитическую культуру

Компании должны создавать внутренние академии AI-маркетинга, развивать междисциплинарные компетенции сотрудников: маркетинг + аналитика + машинное обучение. Рекомендуется привлекать университеты (например, Nazarbayev University, Satbayev University,

Astana IT University) в качестве партнёров по R&D.

Пример: Kaspi.kz совместно с Nazarbayev University развивает программу *Kaspi Data Academy*, где маркетологи учатся работать с AI-моделями и Python-аналитикой.

3) Разрабатывать собственные AI-модели ROI и CLV

Казахстанским компаниям важно не копировать западные платформы, а строить локальные аналитические системы, учитывающие особенности рынка, сезонность и поведение местных потребителей. Внедрение гибридных моделей (*ML + статистика*) позволит повысить точность прогнозов до 90%.

Пример: Chocofamily использует собственную AI-модель для оценки lifetime value клиентов, что помогло увеличить удержание на 27%.

4) Повышать прозрачность и этичность AI-решений

В условиях культурной чувствительности потребителей Казахстана доверие к бренду становится не менее важным, чем эффективность рекламы. Необходимо внедрять принципы **Explainable AI (XAI)** – алгоритмы должны быть объяснимыми и прозрачными, а использование данных клиентов – этичным и добровольным.

5) Участвовать в формировании национальной AI-повестки

Бизнес должен взаимодействовать с государством и отраслевыми ассоциациями для разработки **Национального стандарта AI-маркетинга (AI Marketing Framework KZ)**. Такой стандарт позволит установить правила сбора и обработки данных, этические нормы и единые показатели ROI для AI-проектов.

6.3. Прогноз и стратегический вектор до 2026 года

К 2026 году, по прогнозу *NielsenIQ (2025)*, более 80% компаний мира будут использовать AI в маркетинге не только как аналитический инструмент, но и как основу принятия решений. В Казахстане аналогичная динамика ожидается в трёх отраслях – **финтех, ритейл и телеком**, где уже сегодня AI является частью операционной стратегии.

Таким образом, ближайшие годы станут решающими для перехода Казахстана от этапа «внедрения технологий» к этапу **«осмысленной AI-экосистемы маркетинга»**, где искусственный интеллект станет не дополнением, а ядром маркетингового мышления.

Заключение

Искусственный интеллект в маркетинге – это не просто технологическая инновация, а новая управленческая парадигма. Он объединяет науку о данных, поведенческую экономику и креатив, формируя гибридную модель маркетинга, где алгоритмы усиливают человеческую интуицию, а решения принимаются не на основе предположений, а на основе доказательств.

Для Казахстана AI-маркетинг открывает возможность не догонять глобальные тренды, а формировать собственные стандарты и решения, учитывающие региональные особенности и культурные коды. Если компании смогут совместить технологическую компетентность с этическим лидерством, Казахстан способен стать **одним из центров цифрового маркетинга Евразии** к 2026 году.

Литература

1. NielsenIQ. CMO Outlook 2026: Global Guide to Marketing Efficiency. 2025.
2. McKinsey & Co. The State of AI in Marketing 2024.
3. Harvard Business Review. The Rise of the Augmented CMO. 2024.
4. Gartner Research. AI-driven ROI Modeling and Predictive Marketing Analytics. 2025.
5. Kumar V., Pansari A. (2023). AI-Powered Customer Insights. Journal of Interactive Marketing.
6. Mikalef P. et al. (2024). Big Data Capabilities and Digital Transformation. Information Systems Frontiers.
7. Zakomorny M., Mariasova E. (2024). Интеграция ИИ в маркетинг Восточной Европы. Парадигма.
8. Ассоциация цифровых агентств Казахстана. AI Marketing Framework KZ. 2025.
9. Kaspi.kz DataLab Report, 2025.
10. Beeline KZ. SmartROI Whitepaper. 2024.
11. Chocofamily Holding. AI-driven CLV Model Report. 2024.
12. Magnum Cash&Carry. AI Demand Prediction Case Study. 2025.

SEISENGALIEVA Madina

Master of Science in Marketing, Director, Yandex Ads, Kazakhstan, Almaty

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO MARKETING: GLOBAL TRENDS AND PRACTICE IN KAZAKHSTAN

Abstract. The article is devoted to the study of the integration of artificial intelligence (AI) into marketing activities at the global and regional levels, with an emphasis on Kazakhstani practice. The paper presents analytical data from the NielsenIQ report "CMO Outlook 2026", as well as academic research by leading foreign and Kazakhstani authors. The key areas of AI application in marketing are considered – personalization, predictive analytics, media planning and ROI assessment. Special attention is paid to the analysis of examples of companies Kaspi.kz, Chocofamily, Beeline KZ and Magnum, which have implemented AI solutions to improve the efficiency and accuracy of communications. The barriers and challenges of implementing AI in marketing in Kazakhstan are identified: lack of qualified personnel, fragmentation of data, ethical risks and regulatory uncertainty. Based on the analysis of global and local practices, recommendations are proposed for the formation of a sustainable AI marketing strategy, including the development of an analytical culture, ethical standards and a national system for evaluating the effectiveness of marketing ROI.

Keywords: artificial intelligence, marketing, ROI, predictive analytics, digital economy, Kazakhstan, personalization, big data, AI, Internet marketing.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ГЯЛЛЯМОВ Рифат Дамирович

магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации – Оренбургский филиал, Россия, г. Оренбург

РОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В РЕГИОНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «РЕГИОН ДЛЯ МОЛОДЫХ» НА ПРИМЕРЕ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли федеральной программы «Регион для молодых» в формировании и развитии молодежной политики на примере Оренбургской области. В статье рассматриваются основные направления и результаты реализации программы, оценивается эффективность использования выделяемых средств, анализируются достижения и перспективы дальнейших действий. Особое внимание уделяется опыту Оренбургской области, успешно участвующей в конкурсе на получение субсидий из федерального бюджета и демонстрирующей высокие результаты в обеспечении молодежи условиями для самореализации и социализации.

Ключевые слова: молодёжная политика, государственная молодёжная политика, Росмолодёжь, программа «Регион для молодых», конкурсный отбор субъектов Российской Федерации, субсидии из федерального бюджета, софинансирование.

Российское общество сталкивается с необходимостью создавать благоприятные условия для социальной адаптации и саморазвития молодого поколения. Решению этих задач способствуют федеральные инициативы, поддерживающие и формирующие региональную молодёжную политику.

Одним из таких механизмов является программа комплексного развития молодежной политики в субъектах Российской Федерации «Регион для молодых», инициированная Федеральным агентством по делам молодёжи (далее – Программа, «Регион для молодых»).

Программа – это совокупность инфраструктурных, методических и программных мероприятий, предусматривающая повышение эффективности реализации молодежной политики на территории региона, в том числе создание и развитие действующих в субъекте Российской Федерации молодежных центров и организацию их результативной содержательной деятельности по достижению целей и задач молодежной политики.

До 2023 года: определение включало термин «методические мероприятия», подчёркивающий значимость разработок методик и подходов к реализации молодёжной политики, используя термин «территория региона».

С 2023 года: формулировка изменилась на «совокупность мероприятий по развитию инфраструктуры и программных мероприятий», акцентируя внимание на развитии инфраструктуры и использовании термина «субъект Российской Федерации».

Таким образом, различия заключаются в расстановке акцентов: первоначальное определение подчёркивало сочетание различных видов мероприятий (инфраструктурных, методических и программных), новое же выделение делает упор на инфраструктурный и программный компонент, незначительно меняя формулировку географической привязанности (эти два термина фактически синонимичны, поскольку субъект Российской Федерации – это регион, административно-территориальная единица государства).

В 2025 году определение охватывает более широкий спектр объектов, предназначенных для реализации молодежной политики, делая программу более универсальной и разнообразной («учреждения молодежной политики», «молодежные пространства», «модульные молодежные пространства»).

Ключевые задачи Программы – организовать мероприятия для развития творческих и лидерских компетенций, обеспечить доступ к качественному образованию и трудоустройству, поддерживать инициативы молодежных объединений, проводить спортивные соревнования и стимулировать массовое участие молодежи в общественной жизни. В итоге Программа направлена на создание условий для всестороннего развития молодежи и их активного вовлечения в социально-экономическое развитие регионов и страны.

В рамках Программы особое внимание уделяется развитию волонтерства и социального предпринимательства, формированию здорового образа жизни, патриотическому воспитанию и сохранению культурных традиций. Это включает создание условий для самовыражения, поддержки творческих проектов и укрепления гражданской активности.

Создание данной Программы базируется на региональных практиках и лучших примерах организации современной комфортной инфраструктуры для молодежи. В рабочую группу по разработке концепции программы вошли представители субъектов федерации, включая Ямало-Ненецкий автономный округ, Калининградскую и Тульскую области, Республику Татарстан. Одним из ярких примеров эффективного внедрения элементов программы стал опыт ЯНАО, где впервые были созданы современные арт-пространства для творческой молодежи («Полярис»), распространившиеся впоследствии на другие города региона.

Как подчеркнула бывший руководитель Росмолодежи Ксения Разуваева, «Регион для молодых – это качественный, существенный рынок для всей нашей сферы молодежной политики, отличная зона роста для регионов. Субъекты занимают одну из важнейших ролей в нашей экосистеме: именно на этом уровне мы можем дотянуться до каждого молодого человека, и важно, чтобы это касание было комплексным, актуальным, понятным для молодежи».

С 2025 года Программа реализуется в рамках нового регионального проекта «Россия –

страна возможностей», обеспечивающего достижение цели, показателей и результатов соответствующего федерального проекта, входящего в состав национального проекта «Молодежь и дети».

Новый региональный проект является преемником регионального проекта «Развитие системы поддержки молодежи» («Молодежь России»), обеспечивающего достижение цели, показателей и результатов соответствующего федерального проекта, входящего в состав национального проекта «Образование», который завершился в 2024 году.

Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программы комплексного развития молодежной политики в субъектах Российской Федерации «Регион для молодых утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

Серия приказов Федерального агентства по делам молодежи (от 01.09.2022 № 304, от 27.03.2023 № 104, от 11.03.2024 № 74, от 28.02.2025 № 66) регулирует проведение конкурсного отбора субъектов Российской Федерации на предоставление субсидий из федерального бюджета на реализацию программ комплексного развития молодежной политики «Регион для молодых», а именно: правила подачи заявок, критерии оценки участников конкурса, механизмы распределения бюджетных средств, направляемых на модернизацию инфраструктуры и стимулирование социально значимых проектов в сфере молодежной политики (далее – конкурс).

Конкурс проводится по поручению Президента России с 2022 года на территории Российской Федерации. Организатором и оператором конкурса выступает – Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь).

Цель Конкурса -приведение молодежной политики в регионах к единым стандартам качества, обеспечение комплексного развития молодежной политики, развитие современной инфраструктуры молодежных центров и наполнение её эффективной содержательной деятельностью по всем направлениям реализации молодежной политики, обеспечивающей вовлечение широкой молодежной аудитории в созидательную активность, сопровождение молодых талантов и предоставление молодежи

возможностей для самореализации в интересах страны.

Кроме того, одной из задач Конкурса является уменьшение оттока активных молодых людей из регионов благодаря повышению уровня их востребованности.

Всего на развитие молодежной политики в регионах на 2023–2025 годы из федерального бюджета Росмолодежи было выделено 15 млрд рублей (по 5 млрд рублей – ежегодно).

Для заявок участников Конкурса существует несколько требований. Прежде всего – комплексный подход: в заявке должны быть учтены разные форматы работы, темы, в проекты должны быть вовлечены все участники экосистемы молодёжной политики. Также играет роль и баланс сметы: 50% от общего объёма финансирования должен занимать инфраструктурный блок, 50% – содержательный блок. В заявках также оцениваются системные усилия региона в сфере молодёжной политики – структурирование работы, включённость высшего должностного лица субъекта РФ, наличие отдельного ведомства, ответственного за реализацию молодежной политики.

В Конкурсе важна ориентация на практические результаты и их долгосрочный позитивный эффект для регионов. Обязательным условием для региона также является наличие софинансирования от 1 до 40% и не менее 20% внебюджетных средств, предоставляющих дополнительные баллы. Здесь не допускается включение текущих ежегодных мероприятий без их актуализации и проведение косметического ремонта в помещениях, которые нуждаются в капитальном.

Итоги рассмотрения заявок субъектов Российской Федерации на участие в конкурсе «Регион для молодых» в период 2022–2025 годов содержатся в Протоколах заседания Экспертной комиссии Всероссийского конкурса программ комплексного развития молодежной политики в субъектах Российской Федерации «Регион для молодых» (от 25.10.2022 № 1, от 09.06.2023 № 2, от 11.06.2024 № 1, от 25.06.2025 № ПР/18-ГГ).

В первом Конкурсе (2022 года) участвовал 51 регион страны, а победителями объявлены 42 субъекта Российской Федерации. Наибольшее количество баллов получили: Нижегородская область (426 баллов, сумма субсидии – 256 701 600 рублей); Самарская область (407 баллов, сумма субсидии – 169 485 900 рублей);

Мордовия (404 баллов, сумма субсидии – 112 005 500 рублей); Тверская область (398 баллов, сумма субсидии – 69 606 800 рублей); Белгородская область (397 баллов, сумма субсидии – 147 754 800 рублей).

По результатам оценки заявок Оренбуржье заняло 29-е место (7-е место среди субъектов Приволжского федерального округа), получив 346 баллов (сумма субсидии – 141 055 400 рублей). Оренбургская область достигло среднее положение в общем рейтинге участников Конкурса, получив относительно невысокий итоговый балл. Однако регион вошел в число победителей Конкурса и получил значительное финансирование для реализации своей программы комплексного развития молодежной политики. Это свидетельствует о признании эффективности предложенной Программы и готовности государства поддержать инициативы Оренбургской области в сфере молодежной политики.

Созданы и капитально отремонтированы молодежные центры в Оренбурге (в 2023 году завершён первый этап строительства) и Гае общей площадью 2 584 квадратных метра, которые стали точками притяжения для молодежи и способствовали самореализации молодых людей через раскрытие возможностей, которые уже сегодня есть в регионе.

Организованы крупные творческие, культурные и спортивные мероприятия: «Школа юных корреспондентов», добровольческая акция «Молодёжный десант Оренбуржья», игры КВН, IT-хакатон, областная акция «Арт-улица», фестиваль работающей молодёжи «Гонка героев» и другие.

В обновлённом центре «Молодёжь Оренбуржья» появился интерактивный холл с мебелью и оборудованием для организации мест отдыха, а также выставочным оборудованием – для проведения выставок молодых художников, фотографов и дизайнеров. Кроме того, в молодежном центре функционируют коворкинг, пространство дискуссий, помещение ресурсного центра поддержки добровольчества, фото- и видеостудия, пространство детства – для молодых людей с детьми, студия звукозаписи, мультипространство «Арт-балкон» – для проведения презентаций и встреч. Все помещения первого этажа центра доступны для маломобильных групп населения и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья.

24 июня 2023 года, в День молодёжи, были объявлены результаты второго Конкурса (2023 года) в Молодежной столице России - Нижнем Новгороде. Официальный праздник, который подчёркивает значимость молодых людей в общественной, культурной и экономической жизни страны отпраздновали более 1,2 миллиона молодых россиян.

Участники празднования Дня молодежи в 14 городах - Нижнем Новгороде, Астрахани, Крыму, Казани, Красноярске, Ноябрьске, Хабаровске, Владивостоке, Оренбурге, Калининграде, а также Санкт-Петербурге, Мурманске, Иркутске и Краснодаре - посетили сотни тематических площадок, объединенных треками фестивалей, такими как «Навстречу Карьере» (ярмарки вакансий, где молодые люди нашли для себя стажировки и интересные вакансии), «Навстречу своему делу» («Маркет молодых предпринимателей», на котором малый бизнес получил новых клиентов), «Навстречу креативу» («Открытый микрофон», где молодые таланты смогли привлечь свою первую аудиторию) и многими другими.

По результатам Конкурса среди основных трендов в реализации Программ «Региона для молодых» на 2024 год стали поддержка молодых семей (100% победителей планируют создать пространства для молодых семей), профилактическая работа с молодежью (50% – провели мероприятия по ресоциализации подростков, состоящих на профилактическом учете), социометрия (во всех регионах прошли аудиты и соц. исследования), постсопровождение молодых людей (образовательные мероприятия сопровождались стажировками и последующим трудоустройством).

Кроме того, все регионы включили в заявки мероприятия для региональных отделений Общероссийских общественно-государственных движений детей и молодёжи «Движение первых» «Движения Первых».

Плановые показатели 2024 года значительно увеличены: в регионах проведены 3 446 мероприятий (1769 - в 2023 году), общий охват молодежи составил более 6,1 млн руб. (план на 2023 год составил 5,6 млн человек), обучение прошли 7 681 сотрудников.

По итогам Конкурса 2023 года поддержаны 4 новых субъекта Российской Федерации – Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, а также Херсонская и Запорожская области. На их территории созданы

и отремонтированы 8 точек притяжения для молодёжи.

Всего в отборочный этап поступили 68 заявок, представляющие планы развития территорий и работы с молодёжью, что превышает показатель предыдущего года на 17 заявок. Субсидии из федерального бюджета получили представители 47 регионов.

В ТОП-10 по количеству баллов вошли Ямало-Ненецкий автономный округ (145 баллов), Архангельская область (136 баллов), Нижегородская область (133 балла), Санкт-Петербург (132 балла), Карачаево-Черкесская Республика (131 балл), Томская область (130 баллов), Ленинградская область (129 баллов), Тульская область (129 баллов), Удмуртская область (129 баллов) и Иркутская область (128 баллов).

Во второй год проведения Конкурса Оренбургская область существенно снизила показатели, заработав минимальное количество баллов (110) и не получив федеральные средства вовсе. Однако это не помешало продолжить капитальный ремонт кровли и фасада здания регионального многофункционального молодежного центра «Молодежь Оренбуржья», расположенного по адресу: Оренбургская область, город Оренбург, улица Володарского, дом 5 за счет областных средств в размере свыше 37 млн. руб.

Реализация Программы в 2023 году способствовала снижению оттока молодых людей из региона. Охват детей и молодёжи составил более 400 тысяч человек. В мониторинге эффективности реализации молодежной политики за 2023 год Оренбургская область поднялась с седьмого места на четвёртое в группе с численностью молодёжи от 200 до 500 тысяч человек.

В 2024 году (третий год конкурса) количество заявок по сравнению с предыдущим годом увеличилось, и составило 73. К участию в Конкурсе подключилось 8 новых регионов: Амурская область, Кемеровская область – Кузбасс, Орловская область, Пензенская область, Республика Карелия, Республика Крым, Ставропольский край, Чеченская Республика.

Все победители Конкурса направили полученные средства на поддержку молодых семей, 80% из них усилили поддержку молодых ученых, и половина потратили деньги на программы поддержки сельской молодежи. В числе приоритетов мероприятия по включению молодежи в деятельность предприятий ведущих отраслей регионов, формированию кадрового резерва.

Оренбургская область заняла шестое место (2-е место среди субъектов Приволжского федерального округа). Итоговый балл региона составил 133,1, что позволило ей войти в число победителей Конкурса. В результате победы регион получил значительную субсидию из федерального бюджета на развитие молодежных инициатив и проектов (130 956,3 тыс. Рублей). Этот показатель является одним из наиболее высоких среди всех регионов-победителей, подчеркивая значимость вклада Оренбургской области в Конкурс.

Программа «Оренбуржье – регион для молодых, в котором хочется жить и работать» направлена на раскрытие потенциала области как места, в котором есть возможности для самореализации детей и молодёжи.

В реализацию Программы задействовали 268 тысяч Оренбуржцев в возрасте от 14 до 35 лет. На средства субсидии отремонтировано муниципальное молодежное пространство в Бузулуке, организованы и проведены мероприятия образовательной, добровольческой, творческой, спортивной, интеллектуальной, культурной направленности.

В четвёртый год Конкурса (2025 год) поступило рекордное количество заявок от 79 регионов России. Победителями признаны 43 субъекта Российской Федерации.

Анализ протокола итогов подведения Конкурса показывает, что Оренбургская область заняла 4-е место среди всех субъектов Российской Федерации в реализации программы «Регион для молодых» в 2025 году (138 баллов). Среди субъектов Приволжского федерального округа (ПФО) Оренбургская область находится на первом месте, опережая другие регионы ПФО по количеству набранных баллов. Это свидетельствует о высоком уровне организации мероприятий и инициатив, направленных на развитие молодежных проектов и поддержку молодого поколения в регионе.

Оренбургская область получила поддержку в размере 127 115,50 тысяч рублей. Средства будут направлены на развитие инфраструктуры посредством создания четырёхзональных молодежных центров, выступающих точками притяжения для молодёжи. Так, в 2026 году планируется отремонтировать молодежные пространства в г. Ясном, Бузулуке, Бугуруслане и Тюльганском районе. Также в рамках реализации субсидии будут организованы интеллектуальные игры, уличные фестивали, патриотические форумы, спортивные состязания,

кадровые проекты, семейные и студенческие события, мероприятия для работающей молодёжи. В мероприятиях примут участие более 130 000 человек.

Опыт Оренбургской области наглядно демонстрирует эффективность и целесообразность программы «Регион для молодых». Благодаря активным действиям местных властей и грамотному распределению бюджетных средств удаётся создать благоприятные условия для жизни и самореализации молодёжи, что положительно сказывается на общем состоянии региона и перспективах его развития.

В июне 2025 года, открывая по видеосвязи молодёжные центры в шести регионах страны, президент РФ Владимир Путин отметил, что в рамках программы «Регион для молодых» по всей стране открыто больше 150 современных молодёжных пространств, а к 2030 году таких центров обучения и развития будет более 500.

Также Путин подчеркнул, что работе с молодёжью уделяется и будет уделяться особое внимание, а власти будут делать всё, чтобы молодые люди на практике убеждались, что Россия – это страна безграничных возможностей.

Литература

1. О проведении в 2022 году конкурсного отбора субъектов Российской Федерации на предоставление в 2023 году субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации из федерального бюджета на реализацию программ комплексного развития молодежной политики в субъектах Российской Федерации «Регион для молодых»: Приказ Росмолодежи от 01.09.2022 № 304 // <https://fadm.gov.ru/documents/>.
2. О проведении в 2023 году конкурсного отбора субъектов Российской Федерации на предоставление в 2024 году субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации из федерального бюджета на реализацию программ комплексного развития молодежной политики в субъектах Российской Федерации «Регион для молодых»: Приказ Росмолодежи от 27.03.2023 № 104 // <https://fadm.gov.ru/documents/>.
3. О проведении в 2024 году конкурсного отбора субъектов Российской Федерации на предоставление в 2025 году субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации из федерального бюджета на реализацию программ комплексного развития молодежной политики в субъектах Российской Федерации «Регион для молодых»: Приказ Росмолодежи от 11.03.2024 № 74 // <https://fadm.gov.ru/documents/>.

4. О проведении в 2025 году конкурсного отбора субъектов Российской Федерации на предоставление в 2026 году субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации из федерального бюджета на реализацию программ комплексного развития молодежной политики в субъектах Российской Федерации «Регион для молодых»: Приказ Росмолодежи от 28.02.2025 № 66 // <https://fadm.gov.ru/documents/>.

5. Федеральное агентство по делам молодежи: <https://fadm.gov.ru/news/>.

6. Официальный портал Правительства Оренбургской области: <https://orenburg-gov.ru>.

7. Департамент молодежной политики Оренбургской области: <https://molodezh56.orb.ru>.

GALLYAMOV Rifat Damirovich

Master's Student, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation - Orenburg Branch, Russia, Orenburg

THE ROLE OF THE IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM FOR THE INTEGRATED DEVELOPMENT OF YOUTH POLICY IN THE REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION "REGION FOR THE YOUNG" ON THE EXAMPLE OF THE ORENBURG REGION

Abstract. *The article is devoted to the study of the role of the federal program "Region for the Young" in the formation and development of youth policy on the example of the Orenburg region. The article examines the main directions and results of the program implementation, evaluates the effectiveness of the use of allocated funds, analyzes achievements and prospects for further action. Special attention is paid to the experience of the Orenburg region, which successfully participates in the competition for subsidies from the federal budget and demonstrates high results in providing young people with conditions for self-realization and socialization.*

Keywords: *youth policy, state youth policy, Rosmolodezh, the Region for the Young program, competitive selection of subjects of the Russian Federation, subsidies from the federal budget, co-financing.*

ГРИЩУК Александр Александрович

магистрант,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. В статье рассмотрены особенности реализации инвестиционных проектов в Белгородской области в условиях специальной военной операции (СВО). Отмечается, что региону удалось нивелировать связанные с ней риски и сохранить высокую привлекательность для инвесторов благодаря скоординированной политике, развитию механизмов поддержки бизнеса и активному привлечению федеральных ресурсов. Анализируются эффективные механизмы привлечения инвестиций, включая создание специализированных площадок, использование льгот и стимулирующих мер, а также повышение прозрачности и инвестиционной привлекательности региона. Работа подчеркивает важность комплексного подхода к управлению инвестиционным процессом в условиях повышенной неопределенности и демонстрирует опыт Белгородской области как успешного примера регионального развития в сложных внешних условиях.

Ключевые слова: инвестиции, региональные проекты, Белгородская область, привлечение инвестиций, инвестиционный климат, экономическое развитие, управление рисками, инвестиционная поддержка, стратегическое планирование, региональное развитие.

Введение

В современных условиях глобальной экономической нестабильности и изменения геополитической ситуации региональные экономики России сталкиваются с серьезными вызовами. Белгородская область, в частности, в условиях специальной военной операции (СВО) столкнулась с множеством экономических проблем, таких как «снижение инвестиций, нарушение логистических цепочек, ограничение доступа к традиционным рынкам и необходимость поиска новых источников финансирования. Эти факторы значительно усложнили реализацию региональных проектов, ориентированных на устойчивое развитие и социально-экономический рост» [2].

Актуальность изучения механизмов привлечения инвестиций в региональные проекты Белгородской области обусловлена необходимостью поиска результативных инструментов, которые обеспечат финансовую поддержку ключевых отраслей и станут стимулом для устойчивого развития региона в условиях сложной динамичной среды.

Цель статьи заключается в исследовании существующих и перспективных механизмов привлечения инвестиций в региональные проекты Белгородской области, а также выработке рекомендаций для повышения эффективности инвестиционной политики в контексте современных экономических вызовов.

Методология исследования

В процессе исследования использовались комплексные методы, обеспечивающие системный анализ механизмов привлечения инвестиций в региональные проекты Белгородской области. В основе методологической базы лежат методы экономико-статистического анализа, позволяющие выявить количественные показатели и динамику инвестиционных потоков, а также оценить влияние внешних факторов на инвестиционную привлекательность региона.

Также использовались методы контент-анализа нормативных и законодательных актов, регулирующих инвестиционную деятельность, что позволило выявить пробелы и перспективы

совершенствования действующей нормативной базы.

Результаты исследования

«В условиях изменяющейся экономической ситуации привлечение инвестиций становится основным фактором экономического развития. Для успешной реализации проектов необходима налаженная система управления инвестиционными проектами, которая включает организационные, финансовые и технологические решения по инвестированию. Количество информации, которую требуется учитывать при принятии данных решений, постоянно увеличивается, что обуславливает потребность в формировании новых моделей принятия инвестиционных решений, позволяющих упростить механизмы расчетов и процесс анализа инвестиционных проектов. Органы государственной власти интенсивно участвуют в активизации инвестиционной деятельности на всех уровнях и определяют возможные точки инвестиционного потенциала. Ключевой задачей

государства в области инвестиционной деятельности является мобилизация инвестиционных ресурсов с последующим определением направлений их максимально эффективного использования» [3, с. 112-115].

Инвестиционный проект представляет собой совокупность действий, направленных на аргументированное вложение средств с целью создания нового или расширения существующего производства для получения прибыли в будущем. Единой классификации инвестиционных проектов не существует, так как их типы формируются в зависимости от источников финансирования, отраслевой специфики и масштаба воздействия на определённую сферу. В условном разделе выделяют такие категории, как производственные, экономические, научно-технические, экологические и социальные проекты [3, с. 112-115].

Ключевые факторы инвестиционной привлекательности Белгородской области представлены на рисунке.

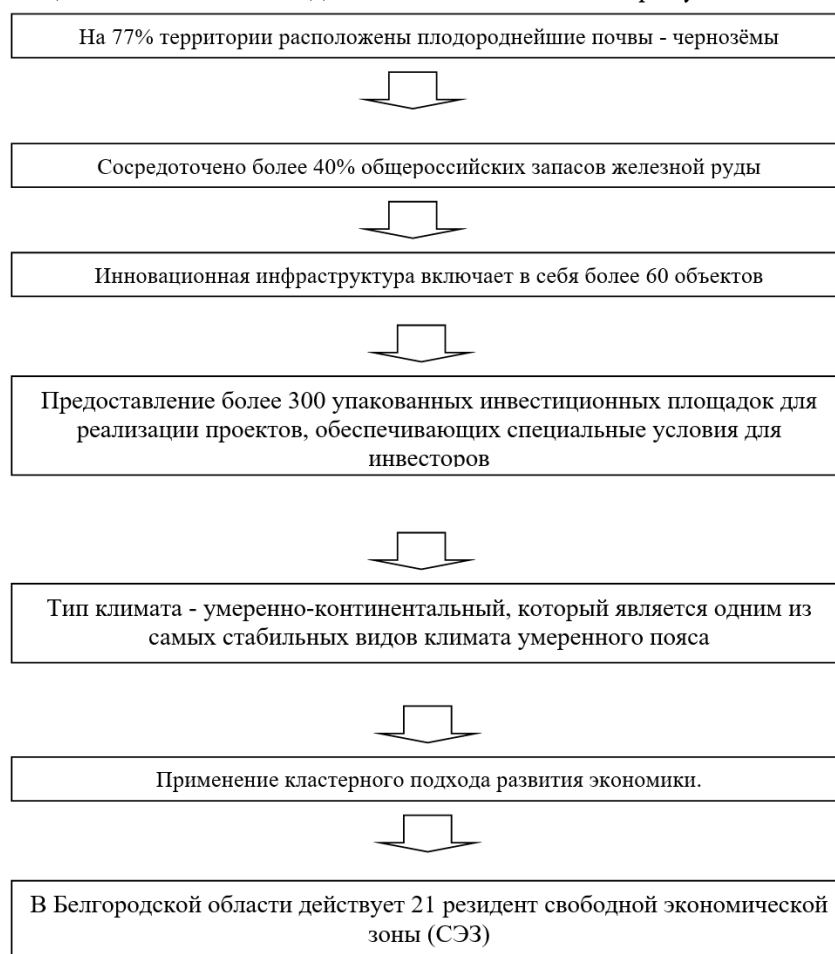


Рис. Факторы инвестиционной привлекательности Белгородской области

Объём инвестиций в экономику Белгородской области с 2021 по 2025 годы превысит триллион рублей. «За последние четыре года

было привлечено 818,8 млрд рублей: в 2021 году – 168,8 млрд, в 2022 – 196,7 млрд, в 2023 – 212,2 млрд и прогнозируемые 241,1 млрд

рублей в 2024 году. В 2025-м планируется привлечь ещё около 265 млрд рублей. Такой стабильный рост инвестиций свидетельствует о стабильной и уверенной инвестиционной

политике региона, что особенно важно для относительно небольшого региона Российской Федерации, демонстрирующего высокий экономический потенциал» [4] – таблица.

Таблица

Объём инвестиций в экономику Белгородской области с 2021 по 2025 годы

Год	Объём инвестиций / млрд рублей
2021	168,8
2022	196,7
2023	212,2
2024	241,1
2025	265

«В инвестиционный портфель Белгородской области включено свыше 170 крупных проектов. По объёму валового регионального продукта (ВРП) регион занимает третье место в Центральной России и 19-е место в масштабах всей страны, при этом годовой объём ВРП составляет около 1,4 трлн рублей. По численности субъектов малого и среднего предпринимательства область находится на четвёртой позиции после Москвы, Московской области и Воронежской области» [5].

Основные направления инвестиционной деятельности в Белгородской области в период 2022–2025 годов охватывают сельскохозяйственный сектор, промышленное производство, инфраструктурное развитие и туристическую сферу. В ходе реализации инвестиционной стратегии наблюдается тенденция к снижению заинтересованности частных инвесторов в таких отраслях, как металлургия и машиностроение, что связано с внешними экономическими и геополитическими факторами. Тем не менее ряд секторов продолжает привлекать капитальные вложения, обеспечивая устойчивое развитие региона.

В аграрном комплексе акцент смещён на развитие тепличного хозяйства, животноводства и переработки сельскохозяйственной продукции, учитывая ведущие позиции области по производству мяса и молока. Значимыми инвестиционными проектами выступают возведение зерносушильного комплекса с элеватором вместимостью 80 тыс. тонн и семенного завода производительностью 10 тонн в час, а также модернизация свиного комплекса «Курасовский», что свидетельствует о комплексном подходе к модернизации отрасли [6].

В промышленной сфере приоритет отдается перерабатывающим предприятиям, ориентированным на внутренний рынок, включая

маслобойные цеха, сыроварни и зерноперерабатывающие заводы. Особое внимание уделяется поддержке предприятий, расположенных в приграничных зонах и пострадавших в результате военных действий, с разработкой совместных с федеральными органами мер, направленных на сохранение производства и рабочих мест [2].

Инфраструктурное развитие региона основывается на использовании его выгодного географического положения как транзитного узла. В этой связи реализуются проекты строительства и расширения складской и логистической инфраструктуры, включающие складские комплексы, терминалы и сервисные центры.

Параллельно ведется работа по комплексному благоустройству: за пять лет выполнено 971 проект на сумму 9 млрд рублей, что позволило привести в надлежащее состояние 283 объекта, включая общественные пространства и дворовые территории. Данная инвестиционная политика характеризуется системным подходом и направлена на обеспечение устойчивого социально-экономического развития Белгородской области в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

В Белгородской области на период 2025–2027 годов запланирована реализация 139 инвестиционных проектов с минимальной стоимостью каждого свыше 100 млн рублей, что обеспечивает общий объём инвестиций в размере 466,3 млрд рублей и создание 10,1 тыс. новых рабочих мест. Среди ключевых направлений развития региональной экономики выделена свободная экономическая зона (СЭЗ), в состав которой включены земельные участки для реализации 23 проектов общей стоимостью 3 млрд рублей. Это позволит сохранить более 4 тыс. рабочих мест и создать свыше 600 новых. Участникам СЭЗ предоставляются налоговые и

страховые льготы объёмом 10,6 млрд рублей [6].

В федеральные органы направлены заявки трёх потенциальных новых участников СЭЗ. При этом регион устойчиво работает с федеральными инвесторами, несмотря на сложную оперативную обстановку, что выражается в росте объёмов инвестиций. Стратегия развития ориентирована на синергию усилий власти и бизнеса, что подкрепляется функционированием специализированной Корпорации «Развитие» по принципу «одного окна». Корпорация оказывает комплексную поддержку: подбор территории, оформление земли, подключение к инфраструктуре, помощь в получении господдержки, сопровождение проектов от заявки до реализации. Все крупные проекты проходят рассмотрение и согласование региональных льгот на Инвестиционном совете при губернаторе.

В Белгородской области сформированы институты и инфраструктура, обеспечивающая привлечение инвестиций:

1. АО «Корпорация «Развитие», обеспечивающее сопровождение и участие в разработке инвестиционных проектов;

2. АНО «Центр Содействия Строительству Белгородской области», осуществляющая сопровождение инвесторов в ходе прохождения всех этапов строительных работ – от получения градостроительного плана земельного участка до получения разрешения на ввод объекта в эксплуатацию;

3. НОЦ «Инновационные решения в АПК». В состав НОЦ входят 82 участника, в том числе 21 ООВО, 29 научных организаций, 29 промышленных партнёров и 3 иные организации;

4. ТОСЭР «Губкин», предоставляющая резидентам преференции по налогам на землю, имущество и прибыль, а также снижение ставки отчислений во внебюджетные фонды в размере до 7,6 процента вместо 30 процентов. В ТОСЭР зарегистрировано 37 резидентов, создано 1,6 тыс. рабочих мест, освоено 4,1 млрд рублей инвестиций;

5. специализированные объекты промышленной инфраструктуры – действуют 6 промышленных (промышленных) парков, на территории которых размещено 95 резидентов, создано 2,6 тыс. рабочих мест» [6].

Привлечение инвестиций в региональные проекты Белгородской области осложняется рядом системных проблем и барьеров. Во-первых, нестабильная внешнеполитическая

обстановка оказывает давление на логистические цепочки и ограничивает доступ к международным рынкам, что снижает привлекательность региона для инвесторов, ориентированных на экспорт. Во-вторых, демографические вызовы, в частности отток молодёжи в крупные города, сокращают доступный трудовой ресурс высокого квалификационного уровня, необходимый для эффективной реализации крупных инвестиционных проектов. В-третьих, рост операционных затрат, включая цены на энергоносители, коммунальные услуги и налоговое бремя, снижает рентабельность бизнеса, особенно по сравнению с регионами, предоставляющими ощутимые налоговые и административные преференции.

Белгородской области сегодня приходится функционировать в динамичной и сложной среде. В этих условиях регион сталкивается с постоянными вызовами, связанными с экономическими, социальными и геополитическими факторами. Тем не менее «даже в условиях сложной оперативной обстановки регион не отказался ни от одной из намеченных целей и ставит цель по удвоению валового регионального продукта (ВРП) к 2030 году» [5].

Для повышения инвестиционной привлекательности Белгородской области необходимо внедрять комплексные и системные механизмы, направленные на преодоление выявленных барьеров:

1. *Оптимизация транспортной и логистической инфраструктуры.* «В условиях внешнеполитических ограничений важно развивать альтернативные внутренние и региональные транспортные коридоры, усилить мультимодальные логистические узлы, а также внедрять цифровые решения для управления цепочками поставок» [4]. Это снизит зависимость от нестабильных международных маршрутов и повысит устойчивость экспорта.

2. *Развитие кадрового потенциала и социальная политика.* Для решения демографической проблемы стоит реализовать программы профессионального обучения и переподготовки с акцентом на нужные для региона специальности, стимулировать возвращение молодёжи через предоставление жилья, социальных льгот и карьерных перспектив. Важна координация с образовательными учреждениями и бизнесом для формирования квалифицированной рабочей силы.

3. *Активная международная и межрегиональная кооперация с учётом ЕАЭС.* Для

повышения инвестиционной привлекательности Белгородской области важно усилить взаимодействие в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) – ключевого экономического блока, объединяющего Россию, Казахстан, Беларусь, Армению и Киргизию. Расширение торгово-экономического сотрудничества внутри ЕАЭС позволит обеспечить беспешинный и беспрепятственный доступ к рынкам более 180 млн потребителей, что значительно увеличит экспортный потенциал региональных предприятий. Совместные инвестиционные проекты и инфраструктурные инициативы в рамках ЕАЭС (например, развитие транспортных коридоров «Север–Юг» и «Запад–Восток») усилят логистическую доступность региона и привлекут крупные капитальные вложения. Обмен опытом и технологиями, а также интеграция в цифровые платформы Союза будет способствовать инновационному развитию, снижению транзакционных издержек и расширению возможностей для регионального бизнеса.

4. *Внедрение цифровых платформ и механизмов прозрачности.* Создание единой информационной системы по инвестиционным проектам с открытым доступом позволит улучшить взаимодействие бизнеса и власти, повысить прозрачность и оперативность принятия решений, а также снизить риски и неопределённость для инвесторов.

Таким образом, комплексное применение данных механизмов с учётом региональных особенностей и проблем повысит инвестиционную привлекательность Белгородской области, создаст устойчивые условия для развития и увеличения притока капитала в региональную экономику.

Заключение

Таким образом, в настоящее время, региону удалось сохранить стабильно высокий уровень инвестиций в экономику, что подтверждает его внутреннюю привлекательность и конкурентоспособность. Дальнейшее развитие механизмов привлечения инвестиций в региональные проекты Белгородской области связано с диверсификацией источников финансирования, улучшением инвестиционного климата, развитием институтов поддержки бизнеса,

активным продвижением проектов на федеральном и международном уровнях, использованием цифровых технологий и укреплением международного сотрудничества. Такой комплексный подход позволит повысить эффективность привлечения инвестиций и способствовать устойчивому экономическому развитию региона.

Литература

1. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2030 года: постановление Правительства Белгородской области от 11.07.2023 № 371-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
2. Вячеслав Гладков: «За пять лет вложения в Белгородскую область превышают 1 трлн». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7854532> (дата обращения: 23.11.2025).
3. Дубская А.С. Анализ системы управления инвестиционными проектами в Белгородской области / А.С. Дубская // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности: Сборник трудов V Международной научно-практической конференции, Белгород, 28 апреля 2023 года / Отв. редакторы Е.А. Стрябова, Н.А. Герасимова. – Белгород: Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр, 2023. – С. 112-115.
4. Инвестиции в белгородскую экономику за пять лет превысят триллион рублей. URL: <https://ria.ru/20250702/belgorod-2026829626.html?ysclid=mietahornk38240364> (дата обращения: 21.11.2025).
5. Гладков за три года привлёк в Белгородскую область инвестиций почти на 600 млрд рублей. URL: <https://www.belpressa.ru/economics/finansy/62680.html?ysclid=miet34pvdp764620955#> (дата обращения: 21.11.2025).
6. Губернатор Белгородской области рассказал об инвестиционных планах региона. URL: <https://belgorodinvest.com/media/gubernator-belgorodskoy-oblasti-rasskazal-ob-investitsionnykh-planakh-regiona/> (дата обращения: 21.11.2025).

GRISHCHUK Alexander Alexandrovich

Graduate Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies
and Public Administration, Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

MECHANISMS FOR ATTRACTING INVESTMENT IN REGIONAL PROJECTS IN THE BELGOROD REGION

Abstract. *This article examines the implementation of investment projects in the Belgorod Region during the Special Military Operation (SMO). It notes that the region managed to mitigate the associated risks and maintain high investor attractiveness thanks to a coordinated policy, the development of business support mechanisms, and the active involvement of federal resources. Effective mechanisms for attracting investment are analyzed, including the creation of specialized platforms, the use of benefits and incentives, and increased transparency and investment attractiveness of the region. The paper highlights the importance of a comprehensive approach to managing the investment process in conditions of increased uncertainty and demonstrates the experience of the Belgorod Region as a successful example of regional development in challenging external conditions.*

Keywords: *investments, regional projects, Belgorod region, investment attraction, investment climate, economic development, risk management, investment support, strategic planning, regional development.*

ГУБАНОВА Александра Евгеньевна

магистрантка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

СОВЕТСКАЯ МОДЕЛЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Аннотация. В статье рассматривается советская модель высшего образования как специфическая институциональная система, сочетавшая жёсткую централизацию управления, массовизацию и развитые механизмы социальной поддержки студенчества. На основе работ отечественных и зарубежных исследователей анализируются структура вузовской сети, формы связи университетов с наукой и производством, идеологическая и воспитательная составляющие образовательного процесса. Выявляются ключевые преимущества модели – обеспечение доступности высшего образования, подготовка кадров для научно-технического развития страны, формирование каналов социальной мобильности – и её системные недостатки, связанные с идеологизацией содержания, ограниченностью академических свобод, бюрократизацией управления и нарастанием кризисных явлений в 1970–1980-е годы. Особое внимание уделяется влиянию советского наследия на современную трансформацию вузовской сети России и дискуссиям о возможностях творческого использования опыта СССР.

Ключевые слова: советская система высшего образования, вузовская сеть, централизация управления, социальная мобильность, идеологизация образования, непрерывное образование, научно-техническая интеллигенция, распределение выпускников.

Введение

Советская модель высшего образования занимает значимое место в современной научной дискуссии, поскольку многие её институциональные особенности продолжают влиять на развитие российской системы высшей школы. Исследователи отмечают, что интерес к анализу структуры, преимуществ и ограничений советской модели усиливается на фоне трансформаций, происходящих в образовании России в XXI веке [1, с. 41–64; 2, с. 39–64]. В научной литературе подчёркивается, что советская система являла собой комплексный феномен, включавший жёсткую централизацию управления, связь университетов с производством, развитые механизмы социальной поддержки и одновременную идеологизацию образовательного процесса [3, 4].

Степень разработанности темы достаточно высока: существуют фундаментальные исследования, посвящённые как институциональной динамике советской высшей школы, так и анализу отдельных реформ и кризисных

периодов. В частности, А. К. Писанова показывает, что отечественная историография интерпретирует модернизацию высшей школы СССР как многоэтапный процесс, связанный с изменением роли государства и развитием научно-образовательных институтов [5, с. 194–199]. В свою очередь, Я. И. Кузьминов, И. Д. Фрумин и Д. С. Семёнов обращают внимание на преемственность структурных принципов советской вузовской сети, многие элементы которой сохраняются и в современном российском пространстве высшего образования [6, с. 8–69].

Целью настоящей работы является комплексный анализ советской модели высшего образования, включающий реконструкцию её институциональной структуры, выявление ключевых преимуществ и ограничений, а также рассмотрение влияния советского наследия на постсоветское развитие вузовской сети. Для достижения цели решаются следующие задачи:

- охарактеризовать основные этапы становления и преобразований системы высшей школы СССР;
- определить механизмы, обеспечивавшие её эффективность в подготовке кадров;
- выявить системные проблемы и противоречия;
- проанализировать интерпретации советской модели в современных исследованиях.

Методологическую основу исследования составляют историко-сравнительный и институциональный анализ, а также проблемно-хронологический подход, позволяющий рассматривать систему в динамике – от университетских преобразований 1920–1930-х гг. до кризисных явлений 1970–1980-х гг. и последующего перехода к новой модели после распада СССР [7, с. 186–193].

Значимость исследования определяется тем, что понимание логики развития советской модели высшего образования и её структурных характеристик позволяет более обоснованно оценивать потенциал использования отдельных элементов этого опыта в условиях современной модернизации российской высшей школы.

Историографический обзор и источниковая база.

Изучение советской модели высшего образования опирается на широкий круг исследований, условно разделяемых на три крупные группы. Первая группа включает работы, реконструирующие общую логику развития системы и её институциональные особенности. Важнейшим источником является обзор ЮНЕСКО, подготовленный А. Савельевым, В. М. Зуевым и А. И. Галаганом, где системно представлены структура высшей школы, механизмы управления, распределение выпускников и показатели кадровой подготовки в СССР [3]. Существенным дополнением к анализу советского периода выступает труд А. Е. Иванова, раскрывающий эволюцию российской высшей школы с конца XIX века и позволяющий увидеть преемственность и разрывы между дореволюционной и советской моделями [8]. Региональные особенности развития высшего образования отражены в исследовании Д. В. Хаминова, рассматривающего формирование научно-образовательного комплекса Сибири во второй половине XX века [4]. Количественные данные о динамике сети вузов, контингенте студентов и преподавателей содержатся в статистическом сборнике ЦСУ СССР [9],

который служит базой для сопоставления характеристик различных этапов развития системы.

Вторая группа источников освещает ключевые реформы и институциональные трансформации советского высшего образования. М. Д. Карпачёв подробно анализирует «коренную реорганизацию» университетов в 1929–1933 гг., показывая, как отраслевое деление и усиление ведомственного контроля изменили структуру высшей школы [10, с. 121–136]. Реформа 1958 года, нацеленная на сближение школы, вуза и производства, раскрыта в работе А. С. Коноховой, где подчёркивается изменение роли практикоориентированной подготовки специалистов [11, с. 126–134]. Политика 1930-х гг., включая идеологизацию кадровой подготовки и ужесточение административного контроля над вузами, исследована Р. Ю. Шпикельманом на региональном материале Иркутской области [12, с. 91–101].

Третью группу составляют исследования, посвящённые идеологическому содержанию образования, воспитательной функции, кризисным явлениям и наследию советской модели. Л. Л. Шпаковская трактует образовательную политику СССР как проект социальной инженерии, направленный на формирование определённых ценностных установок у обучающихся [2, с. 39–64]. А. М. Абидулин и А. А. Шмаков анализируют институционализацию идеологической работы в школе и вузах 1920–1930-х годов, раскрывая механизмы формирования «единой образовательной среды» [13, с. 44–48]. Вклад партийных школ в подготовку управленческих кадров послевоенного периода обстоятельно представлен в исследовании Т. С. Иларионовой [14, с. 81–101]. Проблемы функционирования системы в 1970–1980-е годы, включая рост бюрократизации и снижение эффективности, описаны Г. В. Логвиновичем [7, с. 186–193]. Вопросы непрерывного образования и роли народных университетов в просветительской деятельности населения раскрыты в работе Д. А. Пинаевой [15, с. 164–169].

Современные интерпретации советского наследия представлены в исследованиях А. Н. Дмитриева, рассматривающего трансформацию понятия «университет» в позднесоветский и постсоветский периоды [1, с. 41–64], а также А. К. Писановой, анализирующей подходы российской историографии к модернизации высшей школы [5, с. 194–199]. Значимое

место занимает работа Я. И. Кузьмина, Д. С. Семёнова и И. Д. Фрумина, где показано влияние структурных принципов советской вузовской сети на развитие российского высшего образования после 1991 года [6, с. 8–69].

Таким образом, анализ историографии показывает, что советская модель высшего образования исследована достаточно полно и многопланово. Существующие труды позволяют рассматривать её как сложную систему, включающую институциональные реформы, идеологические механизмы, научно-образовательные функции и региональную специфику. Использование представленных источников обеспечивает комплексность исследования и опору на проверяемые эмпирические данные.

Структурные особенности советской модели высшего образования

Советская модель высшей школы формировалась как централизованная система, основанная на едином управлении, планировании кадровой подготовки и нормативной унификации образовательных процессов. Исследователи отмечают, что ключевым принципом выступало сочетание государственного контроля и тесной связи вузов с экономическими, научными и идеологическими задачами государства [3]. Управление осуществлялось через специализированные ведомства, прежде всего Министерство высшего и среднего специального образования СССР, которое определяло набор, учебные планы и распределение выпускников.

Система отличалась высокой степенью стандартизации. Единые учебные планы и государственные образовательные стандарты обеспечивали сопоставимость подготовки в разных регионах страны и создавали условия для осуществления централизованного контроля качества [9, с. 112]. Типологически сеть включала классические университеты, отраслевые институты, высшие партийные школы и систему народных университетов, ориентированных на непрерывное образование взрослого населения. Значение отраслевых и партийных вузов подчёркивают исследования Т. С. Иларионовой и Д. А. Пинаевой, посвящённые институциональному разнообразию и расширению социальных функций высшей школы [14, с. 82; 15, с. 167].

Развитие советской модели проходило несколько этапов. В 1929–1933 гг. была проведена «коренная реорганизация» университетов, приведшая к усилению отраслевого принципа,

дроблению классических университетов и их подчинению отраслевым наркоматам [10, с. 125]. В этот же период усилилась идеологизация и административное регулирование учебного процесса, что подробно описано в региональном материале Иркутской области [12, с. 94]. Следующий этап связан с реформой 1958 года, направленной на сближение высшей школы с производством, обновление содержания подготовки и расширение системы производственных практик [11, с. 128]. В 1970–1980-е гг. наблюдалось количественное расширение сети вузов и рост студенческого контингента, однако одновременно усиливались кризисные явления – бюрократизация, формализм и дефицит кадровых ресурсов, что отмечает Г. В. Логвинович [7, с. 188].

Таким образом, советская модель представляла собой многослойную и динамичную систему, сочетающую институциональное разнообразие, централизованное управление и идеологическую направленность, при этом её развитие характеризовалось чередованием модернизационных фаз и периодов структурных ограничений.

Преимущества советской модели

Одним из ключевых преимуществ советской модели являлась высокая степень доступности высшего образования. Бесплатность обучения, централизованная система набора и наличие подготовительных форм – рабфаков – обеспечивали возможность получения высшего образования представителями широких социальных групп [8, с. 27]. Исследователи отмечают, что государственная политика была ориентирована на преодоление дореволюционных барьеров и формирование каналов социальной мобильности, что подтверждается данными о стабильном росте контингента студентов в 1950–1980-е годы [9, с. 113].

Значимым элементом выступала развитая система социальной поддержки. Студенты обеспечивались общежитиями, получали государственные стипендии, размеры которых соотносились с уровнем средней заработной платы и служили дополнительным механизмом выравнивания возможностей обучающихся [3, с. 85]. В ряде вузов существовала дифференциация стипендий по результатам обучения, что стимулировало академическую успеваемость и дисциплину. Наличие институциональных условий для сочетания обучения и социальной защиты способствовало снижению образовательных и имущественных различий,

формируя основу для массовизации высшей школы и повышения уровня квалификации трудовых ресурсов СССР [7, с. 187].

Важной особенностью советской модели высшего образования была тесная связь вузов с научно-исследовательскими институтами и отраслевыми комплексами. Структура подготовки кадров формировалась таким образом, чтобы обеспечивать потребности промышленных и научных центров, что подчёркивают исследования, анализирующие взаимодействие университетов и НИИ в СССР [4, с. 14]. Наличие единой системы планирования позволяло согласовывать учебные программы с задачами научно-технического развития страны, включая подготовку инженеров, научных сотрудников и специалистов для высокотехнологичных отраслей [5, с. 197].

Интеграция с производством обеспечивалась также благодаря обязательным производственным практикам и механизму распределения выпускников. Реформа 1958 года усилила ориентацию высшей школы на потребности предприятий, закрепив порядок прохождения практики и последующего трудоустройства по государственному направлению [11, с. 130]. В исследованиях подчёркивается, что такой механизм способствовал стабильному притоку квалифицированных кадров в промышленность и науку, хотя одновременно ограничивал индивидуальный выбор молодых специалистов [12, с. 95]. Значение вузовской подготовки для обеспечения научно-технического комплекса страны и формирования инженерно-научной интеллигенции отмечается и в анализе позднесоветского периода [7, с. 188].

Идеологическая составляющая являлась неотъемлемой частью советской модели высшего образования. Образовательный процесс включал обязательные дисциплины марксистско-ленинского цикла, изучение истории партии и основы политического воспитания, что подчёркивало ведущую роль государства в формировании мировоззрения студентов [2, с. 41]. Исследователи отмечают, что идеология выступала структурным элементом учебных программ и определяла ценностные установки будущих специалистов [13, с. 47].

Недостатки и противоречия советской модели

Одновременно прослеживалась интеграция воспитательной работы с профессиональной подготовкой: университеты рассматривались как пространство социализации,

ориентированное на развитие коллективизма и гражданской ответственности [14, с. 83]. Однако такая модель создавала предпосылки для критики, поскольку идеологизация ограничивала тематическое разнообразие гуманитарных исследований и снижала степень академической автономии учебных заведений [4, с. 17].

Одним из существенных недостатков советской модели высшего образования была высокая степень идеологизации, влияющая на содержание учебных программ и научных исследований. Образовательная политика рассматривалась государством как инструмент формирования «правильного» социального поведения, что подчёркивает Л. Л. Шпаковская, трактуя её как проект социальной инженерии [2, с. 42]. Идеология пронизывала учебный процесс, определяя обязательность марксистско-ленинских дисциплин и властную регламентацию гуманитарных исследований [13, с. 49].

В 1930-е годы усилилось административное давление на вузы и преподавателей, что сопровождалось политическим контролем, ростом формализма и ограничением академических свобод [12, с. 95]. Идеологический надзор охватывал и систему подготовки управленческих кадров, о чём свидетельствуют исследования высших партийных школ, созданных как центры формирования лояльной элиты [14, с. 84]. Такая модель сдерживала развитие междисциплинарных областей и препятствовала свободному научному поиску, особенно в гуманитарных и социальных науках [4, с. 17].

В позднесоветский период усилились бюрократизация управления и формализация учебного процесса, что приводило к снижению эффективности и затрудняло обновление образовательных программ. Г. В. Логвинович отмечает разрыв между требованиями научно-технического развития и реальными возможностями вузов, ограниченными жёсткостью нормативных планов и недостатком ресурсной поддержки [7, с. 189]. По наблюдению А. Савельева, централизованная структура снижала гибкость системы и сдерживала адаптацию подготовки кадров к потребностям экономики [3, с. 76].

В исследованиях также фиксируется нарастающий разрыв с ведущими технологическими центрами мира, особенно в сфере информатизации образования, что обуславливало замедление обновления методик и материальной базы [6, с. 114]. Обязательное распределение выпускников обеспечивало устойчивый

приток кадров, но одновременно ограничивало индивидуальные траектории и мобильность специалистов [4, с. 27].

Несмотря на формальное равенство вузов, в советской системе существовала выраженная внутренняя иерархия, обусловленная территориальной концентрацией ресурсов и связью отдельных учреждений с отраслевыми ведомствами. Исследователи отмечают, что центральные университеты и ведущие отраслевые институты обладали лучшей материальной базой и кадровыми возможностями, что укрепляло их привилегированное положение [7, с. 187]. Подобная асимметрия проявлялась и в распределении научных кадров: массовый рост контингента сопровождался увеличением нагрузки на преподавателей и недостатком квалифицированных специалистов в региональных вузах [4, с. 17].

В литературе также указывается, что закрытость механизмов отбора в престижные учреждения могла создавать условия для неформальных практик, однако исследования не дают оснований говорить об их системности, позволяя трактовать это скорее как структурный эффект высокой конкуренции [6, с. 12-13].

Анализ основных недостатков советской модели высшего образования показывает, что её развитие сопровождалось существенными структурными ограничениями. Идеологизация и репрессивные практики сдерживали академическую автономию и тематическое разнообразие исследований; бюрократизация и технологическое отставание снижали гибкость системы; кадровые дисбалансы и внутренняя иерархия ограничивали равенство возможностей вузов. Эти факторы формировали комплекс противоречий, определивших кризисные тенденции позднесоветского периода.

Наследие советской модели и его интерпретации в постсоветский период

Советская модель высшего образования оказала значительное влияние на формирование российской системы высшей школы в постсоветский период. Исследователи подчёркивают, что институциональная структура 1990–2000-х годов во многом опиралась на унаследованную сеть вузов, сложившуюся в СССР и обеспечивавшую широкую территориальную доступность образования [3, с. 56; 7, с. 188]. Массовость высшего образования и развитая региональная инфраструктура стали значимыми элементами преемственности, позволив

создать основу для поддержания кадрового потенциала в переходный период.

В то же время трансформация системы сопровождалась существенным пересмотром ключевых принципов её функционирования. А. Н. Дмитриев указывает, что постсоветская эпоха привела к «переизобретению» университета, смещению акцента в сторону автономии, новых форм управления и изменения содержания образовательных программ [1, с. 45]. Историографический анализ А. К. Писановой показывает, что оценка советской модернизации остаётся неоднозначной: исследователи подчёркивают как значимость достигнутых результатов, так и ограниченность институциональной гибкости, что затрудняло адаптацию системы к новым социально-экономическим условиям [5, с. 198].

Наиболее комплексную оценку преемственности и разрывов предлагает работа Я. И. Кузьмина, И. Д. Фрумина и Д. С. Семёнова. Авторы отмечают, что многие структурные элементы – крупная сеть вузов, отраслевой профиль части учреждений, массовый набор – сохранялись в 1990-е и начале 2000-х, тогда как механизмы финансирования, кадровая политика и степень автономии образовательных организаций претерпели радикальные изменения [6, с. 15]. Изменение роли государства и переход к смешанной модели финансирования привели к формированию новых траекторий развития высшей школы, включающих коммерциализацию и конкуренцию за ресурсы.

Таким образом, советское наследие выступает сложным и многослойным феноменом: сочетая сильные стороны – массовость, территориальную доступность и развитую сеть – и проблемные элементы, связанные с жёсткой централизацией и ограниченной автономией вузов, оно продолжает оказывать влияние на стратегические решения в сфере высшего образования России.

Заключение

Советская модель высшего образования представляла собой сложную и многогранную систему, сочетающую высокую социальную ориентированность, развитые институты подготовки кадров и тесную связь с научно-производственной сферой. Её ключевыми преимуществами были доступность высшего образования, наличие механизмов социальной поддержки студентов, интеграция учебного процесса с потребностями экономики и научных центров, а также значительный вклад в

формирование квалифицированной инженерно-научной интеллигенции.

Одновременно система демонстрировала ряд существенных ограничений: идеологизацию содержания образования, слабую академическую автономию, жёсткость административных структур и рост бюрократизации в позднесоветский период. Кадровые дисбалансы между ведущими и периферийными вузами и технологическое отставание усложняли адаптацию к новым вызовам и снижали эффективность функционирования высшей школы в 1970–1980-е годы.

В постсоветский период влияние советского наследия проявилось в сохранении элементов массовости, территориальной доступности и широкой вузовской сети, тогда как механизмы управления, финансирования и взаимодействия с экономикой претерпели глубокие изменения. Итоговый анализ показывает, что советская модель оставила неоднозначное, но значимое наследие, которое продолжает влиять на направления развития российской высшей школы и формирует основу для дальнейших исследований, включая сравнительные и региональные подходы.

Литература

1. Дмитриев А.Н. Переизобретение советского университета // Логос. – 2013. – № 1 (91). – С. 41–64.
2. Шпаковская Л.Л. Советская образовательная политика: социальная инженерия и классовая борьба // Журнал исследований социальной политики. – 2009. – Т. 7. – № 1. – С. 39–64.
3. Savelyev A.J., Zuev V.M., Galagan A.I. Higher Education in the USSR. – Bucharest: UNESCO–CEPES, 1990.
4. Хаминов Д.В. Историческое образование и наука в советской высшей школе (Сибирь, 1945–1991). – Томск: Изд-во Томского государственного университета, 2019.
5. Писанова А.К. Модернизация высшей школы в советский период в российской историографии // Известия Петербургского университета путей сообщения. – 2013. – № 1 (34). – С. 194–199.
6. Кузьминов Я.И., Семёнов Д.С., Фрумин И.Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. – 2013. – № 4. – С. 8–69.
7. Логвинович Г.В. Развитие и кризисные черты в системе высшего образования СССР в 1970–1980-х годах // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2018. – № 3 (192). – С. 186–193.
8. Иванов А.Е. Высшая школа России в конце XIX – начале XX века. – М.: АН СССР, Институт истории СССР, 1991.
9. Народное образование, наука и культура в СССР: статистический сборник / ЦСУ СССР. – М.: Статистика, 1971.
10. Карпачёв М.Д. Коренная реорганизация университетов в СССР в 1929–1933 гг. (по материалам Воронежского государственного университета) // Новое прошлое / The New Past. – 2016. – № 2. – С. 121–136.
11. Конохова А.С. «Об укреплении связи высшей школы с жизнью» (реформа системы высшего образования СССР в 1958 г.) // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. – 2015. – Т. 4. – № 1. – С. 126–134.
12. Шпикельман Р.Ю. Политика руководства СССР по реформированию высшей школы в 1930-е гг. (на материалах Иркутской области) // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение. – 2013. – № 2(11), Ч. 1. – С. 91–101.
13. Абидулин А.М., Шмаков А.А. Формирование советской идеологии в школе и вузах в 1920–1930-х гг. в СССР // Известия Алтайского государственного университета. – 2023. – № 6 (134). – С. 44–48.
14. Иларионова Т.С. Высшая партийная школа при ЦК КПСС – кузница послевоенных партийных кадров (1946–1991 гг.) // Вестник государственного и муниципального управления. – 2024. – Т. 13. – № 1 (51). – С. 81–101.
15. Пинаева Д.А. Народные университеты в системе непрерывного образования советских граждан в 1970–1980 гг. (на примере Татарской АССР) // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2014. – № 1–2 (39). – С. 164–169.

GUBANOVA Alexandra Evgenyevna

Graduate Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies
and Public Administration, Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

THE SOVIET MODEL OF HIGHER EDUCATION: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Abstract. *The article considers the Soviet model of higher education as a specific institutional system that combined strict centralization of management, mass organization and developed mechanisms of social support for students. Based on the work of domestic and foreign researchers, the structure of the university network, the forms of communication between universities and science and industry, the ideological and educational components of the educational process are analyzed. The key advantages of the model are revealed - ensuring the accessibility of higher education, training personnel for the scientific and technological development of the country, the formation of channels of social mobility – and its systemic disadvantages associated with the ideologization of content, limited academic freedoms, bureaucratization of management and the increase in crisis phenomena in the 1970s and 1980s. Special attention is paid to the influence of the Soviet legacy on the modern transformation of the Russian university network and discussions on the possibilities of creative use of the USSR experience.*

Keywords: *soviet higher education system, university network, centralization of management, social mobility, ideologization of education, lifelong education, scientific and technical intelligentsia, graduate placement.*

КАТЕЛЬНИКОВА Анна Сергеевна

психолог,

Детский сад № 46 «Колокольчик», Россия, г. Белгород

МАТВИЕНКО Елена Николаевна

учитель-логопед, учитель-дефектолог,

Детский сад № 46 «Колокольчик», Россия, г. Белгород

СУВОРОВА Нина Геннадьевна

тьютор,

Детский сад № 46 «Колокольчик», Россия, г. Белгород

РАЗВИТИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ У СТАРШИХ ДОШКОЛЬНИКОВ С ЗАДЕРЖКОЙ ПСИХИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПОСРЕДСТВОМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОСОБИЯ «НУМИКОН»

Аннотация. В статье рассматриваются возможности развития элементарных математических представлений у детей старшего дошкольного возраста с задержкой психического развития. Показано, что математика выступает значимым ресурсом интеллектуального и личностного становления, однако для дошкольников с ЗПР характерны трудности с познавательной деятельностью, незрелость эмоционально-волевой сферы, нарушения внимания, памяти, восприятия и речи, что осложняет усвоение количественных, пространственных и логико-операциональных отношений. Обоснована необходимость опоры на сенсорный опыт и организации обучения в интересной, практико-ориентированной форме, обеспечивающей доступный объем знаний на каждом возрастном этапе.

Ключевые слова: задержка психического развития (ЗПР), дошкольники, элементарные математические представления, математическое развитие, сенсорный опыт, мультисенсорное обучение.

Математика как наука обладает уникальной возможностью интеллектуального и личностного развития ребенка. В процессе формирования элементарных математических представлений у дошкольников закладываются основы математического мышления, сформированность которого – гарантия успешного усвоения математического содержания школьной программы в дальнейшем. К тому же изучение математики способствует формированию таких жизненно важных личностных качеств, как внимание, память, мышление, креативность, ответственность, любознательность, аккуратность. Развитое математическое мышление помогает ребенку ориентироваться и уверенно себя чувствовать в окружающем его современном мире [2, с. 25-28].

В последние годы отмечается увеличение числа детей с задержкой психического развития (далее – ЗПР). Одной из главных задач, стоящей перед коррекционными педагогами, в

соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом ДО, является активизация речевой и познавательной деятельности детей со сложной структурой дефекта; способность актуализировать полученную с их помощью информацию для дальнейшего процесса социализации.

Математические знания служат средством интеллектуального развития ребенка, его познавательных и творческих способностей. В ходе математического развития у детей с задержкой формируются психические функции и процессы, совершенствуется наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое мышление. Математическая подготовка дает ребенку с ЗПР возможность правильно воспринимать окружающий мир, ориентироваться в нем, выполнять элементарные арифметические действия в игровой, трудовой, конструктивной, изобразительной, бытовой деятельности.

Дети с ЗПР имеют потенциально сохранные возможности интеллектуального развития, однако для них характерны нарушения познавательной деятельности, незрелость эмоционально-волевой сферы, преобладание игровых интересов, пониженная работоспособность, быстрая пресыщаемость в интеллектуальной деятельности.

Недостаточная выраженность познавательных интересов сочетается с нарушениями внимания, памяти, функциональной недостаточностью зрительного и слухового восприятия, плохой координацией движений. Практически у всех детей с задержкой психического развития имеются те или иные речевые нарушения.

Математика является, наиболее трудным для обучения детей предметом, который требует наличия определенных способностей: умения анализировать и обобщать материал; умения мыслить отвлеченно, абстрактными категориями; гибкости мышления; наличия специфической математической памяти. Это направление особенно трудно для дошкольников с ЗПР.

Математическая подготовка дает ребенку возможность правильно воспринимать окружающий мир, ориентироваться в нем, выполнять элементарные арифметические действия в игровой, трудовой, конструктивной, изобразительной, бытовой деятельности.

У детей с ЗПР чувственный опыт оказывается недостаточным. В свою очередь, успешность формирования математических представлений находится в прямой зависимости от того, на какой ступени чувственного познания находится ребенок, насколько точны его представления об отношениях реальных предметов. Чувственное познание дает первичную информацию об объектах окружающего мира в виде отдельных наглядных представлений о них и осуществляется в результате прямого контакта ребенка, его органов чувств с познаваемым объектом. Отсутствие активности сенсорных процессов затрудняет накопление опыта восприятия качеств и разных количеств предметов у детей с ЗПР. Оказываются несформированными первоначальные представления о совокупностях, состоящих из однородных и разнородных предметов [3].

Отсюда вытекает основное требование к форме организации обучения и воспитания детей с ЗПР – сделать занятия по формированию элементарных математических представлений максимально интересными, эффективными

для того, чтобы на каждом возрастном этапе обеспечивать ребенку максимально доступный ему объем знаний и стимулировать поступательное интеллектуальное развитие.

Каждый современный педагог, заинтересованный в результативности своей работы, находится в постоянном творческом поиске методик и технологий, позволяющих повысить эффективность и результативность коррекционно-педагогического процесса, с учетом основных принципов. Исследования последних лет установили, что эффективным методом развития элементарных математических представлений является программа Нумикон [1].

Нумикон – это мультисенсорное пособие, представляет собой набор наглядного материала для детей, испытывающих трудности при изучении математики. Использование форм Нумикона позволяет подключать множество каналов чувственного восприятия ребенка – и слух, и зрение, и осязание, а также движение и речь. В Нумиконе числа от 1 до 10 представлены пластмассовыми формами-шаблонами разного цвета, благодаря чему числа становятся доступными для зрительного и тактильного восприятия. Формы Нумикона устроены так, чтобы дети могли манипулировать ими, учиться распознавать паттерны и соотносить их с соответствующими числами [6, с. 46-50].

В связи с недостаточной изученностью данного вопроса возникает противоречие между необходимостью успешного развития математических представлений у старших дошкольников с задержкой психического развития с помощью использования мультисенсорного пособия «Нумикон» и недостаточно описанным содержанием применения многофункционального пособия.

Ведущая педагогическая идея заключается в расширении и обобщении современных методов и приемов развития элементарных математических представлений у дошкольников с задержкой психического развития, с включением в систему коррекционной работы мультисенсорного пособия Нумикон.

Теоретическая база

Методика формирования элементарных математических представлений в системе педагогических наук признана оказать помощь в подготовке детей дошкольного возраста к восприятию и усвоению математики – одного из важнейших учебных предметов в школе, способствовать воспитанию всесторонне развитой личности.

Развитие элементарных математических представлений у детей дошкольного возраста на ознакомительном уровне имеет большую ценность для интенсивного интеллектуального их развития. Источником познания дошкольника является чувственный опыт, диапазон которого зависит от того, насколько хорошо ребенок владеет суммой специальных действий, влияющих на восприятие и мышление. Развитие математических представлений является мощным средством интеллектуального развития дошкольника, его познавательных способностей [5, с. 22-29].

Использовалась терминология:

Познавательные барьеры – это состояние затруднения, испытываемое учащимся, которое возникает в процессе усвоения математики на любом этапе ее изучения, и которое мешает достижению учащимися результатов обучения математике.

Нумикон – это мультисенсорное пособие, представляет собой набор наглядного материала для детей, испытывающих трудности при изучении математики. Использование форм Нумикона позволяет подключать множество каналов чувственного восприятия ребенка – и слух, и зрение, и осязание, а также движение и речь.

Среди ученых педагогов, которые исследовали и разрабатывали методологию обучения математическим навыкам дошкольников, можно назвать Т. И. Ерофееву, А. Белошистую, Н. В. Ломову, З. А. Грачеву, М. А. Габову, Н. С. Махину и др. Развитие математических представлений дошкольников не может быть рассмотрено в отрыве от исследования основных тенденций развития психических познавательных процессов. При этом центральное место отводится обогащению сенсорного опыта детей путем ознакомления с цветовой гаммой, величиной, формой, пространством и обучение строится по принципу постепенного движения от конкретного к абстрактному, от чувственного познания к логическому, от практического к теоретическому [4].

Дети с ЗПР – многочисленная категория, разнородная по своему составу. Педагоги и психологи отмечают зависимость динамики развития дошкольника от внешних воздействий. Если педагог учитывает эти особенности, тогда ребенок включается в учебную деятельность и это будет способствовать формированию у него старательности, трудолюбия, активности. В противном случае отклонения в психическом развитии усугубляются, возникают сложности, которые компенсировать будет

сложно.

Практика показывает, что математика как учебное содержание часто превращается в тот «барьер», который сложно самостоятельно преодолеть ребенку.

Математическое развитие является мощным инструментом

- для сенсорного развития (ориентировка в цвете, форме, величине предметов, группировка множеств предметов по заданным признакам и др.);
- для познавательного развития (умение анализировать, классифицировать, сравнивать и обобщать, устанавливать причинно-следственные зависимости и закономерности и др.);
- развития речи (формирование навыков построения развернутых высказываний, логико-грамматических конструкций);
- подготовки к школьному обучению (формирование школьно-значимых функций: произвольной регуляции действий и поведения, навыков работы по образцу, по словесной инструкции, синхронизации работы в коллективе и др.).

Ни один вид деятельности, у детей с задержкой психического развития не развивается полноценно без специального обучения. Развитие математических представлений ребенка с задержкой психического развития в гораздо большей степени зависит от качества педагогических условий, в которых он обучается, нежели математическое развитие его сверстников с нормальным развитием. В то же время множество исследований подтверждают оптимистическую идею о том, что ребенок с задержкой психического развития, может овладеть математическими представлениями при наличии адекватной и своевременной коррекционно-развивающей помощи.

Система «Нумикон» разработана с целью помочь ребенку увидеть связь между числами. Как правило, дети очень быстро замечают визуальные закономерности и последовательности. Индивидуальный вид фигурок пособия помогаем детям увидеть связи между числами. Эти связи задают твердую основу для понимания детьми математики, а, в особенности, их способность делать вычисления в уме.

Занятия по системе «Нумикон», стимулируют детей к визуальному восприятию чисел и пониманию взаимоотношений между ними. Благодаря зрительному восприятию и имеющийся возможности потрогать, покрутить, повертеть предметы ребенок будет изучать, как детали пособия сопоставляются одна с другой.

Разнообразные предметы можно скреплять входящими в набор штырьками, выстраивать пространственную конструкцию, составлять пространственные модели больших чисел. Ориентируясь на форму, цвет и величину, ребёнок легко запомнит образ числа, соответствующий определенной форме [6, с. 46-50].

Несмотря на то, что занятия на первый взгляд просты и легки, с их помощью дети знакомятся с важными математическими идеями, являющимися основой для дальнейшего понимания чисел. Многие дети экспериментируют, придумывают свои собственные игры. Если ребёнок с головой погрузился в свои эксперименты с элементами пособия «Нумикон» можно быть уверенным в том, что ребенок учится чему-то ценному [1].

Материалы могут быть использованы учителями-дефектологами, воспитателями дошкольных образовательных учреждений при работе с детьми старшего дошкольного возраста, имеющими задержку психического развития.

Литература

1. Аткинсон Р., Тэйкон Р., Винг Т. Руководство для учителя и карты с заданиями [Электронный ресурс] / пер. с англ. Е.И. Стальгоровой, М.Л. Шихиревой. 2010.
2. Бакли С. Как научить математическому мышлению? / С. Бакли // Синдром Дауна. XXI век. – 2009. – № 2. – С. 25-28.
3. Баряева Л.Б., Кондратьева С.Ю., Лопатина Л.В. Профилактика и коррекция дискалькулии у детей с ОВЗ. / Л.Б. Баряева, С.Ю. Кондратьева, Л.В. Лопатина – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2022. – 320 с.
4. Капустина Г.М. Подготовка к обучению математике / Г.М. Капустина – М.: Школ. Пресса, 2005. – 32 с.
5. Капустина Г.М. Формирование элементарных математических знаний и представлений у детей дошкольного возраста / Г.М. Капустина // Дефектология. – 1998. – № 2. – С. 22-29.
6. Стальгорова Е.И. Система «Нумикон» / Е.И. Стальгорова // Синдром Дауна. XXI век. – 2010. – № 1 (4). – С. 46-50.

KATELNIKOVA Anna Sergeevna

Psychologist,

Kindergarten No. 46 "Kolokolchik", Russia, Belgorod

MATVIENKO Elena Nikolaevna

Teacher-Speech Therapist, Teacher-Defectologist,

Kindergarten No. 46 "Kolokolchik", Russia, Belgorod

SUVOROVA Nina Gennadievna

Tutor,

Kindergarten No. 46 "Kolokolchik", Russia, Belgorod

THE DEVELOPMENT OF MATHEMATICAL CONCEPTS IN OLDER PRESCHOOLERS WITH MENTAL RETARDATION THROUGH THE USE OF THE NUMICON MANUAL

Abstract. The article discusses the possibilities of developing elementary mathematical concepts in older preschool children with mental retardation. It is shown that mathematics is a significant resource for intellectual and personal development, however, preschoolers with ASD are characterized by difficulties with cognitive activity, immaturity of the emotional and volitional sphere, impaired attention, memory, perception and speech, which complicates the assimilation of quantitative, spatial and logical-operational relationships. The necessity of relying on sensory experience and organizing learning in an interesting, practice-oriented form that provides an accessible amount of knowledge at each age stage is substantiated.

Keywords: mental retardation, preschoolers, elementary mathematical concepts, mathematical development, sensory experience, multisensory learning.

МАЛОФЕЕВ Максим Викторович

студент,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ: СТРАТЕГИИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье обоснована высокая актуальность управления региональными проектами в сфере патриотического воспитания, особенно в условиях современных геополитических вызовов и СВО. Подчёркнута важность проектного подхода как инструмента, обеспечивающего системность, гибкость и координацию усилий различных субъектов в регионах, особенно в приграничных территориях, где патриотическое воспитание становится основой социальной устойчивости и единства. Результаты показывают, что проектный подход обеспечивает системность, координацию и адаптивность управления, способствуя укреплению социальной устойчивости и национального единства. Статья формулирует рекомендации по оптимизации управления региональными патриотическими проектами, что важно для комплексного развития патриотического воспитания в стратегически значимых территориях.

Ключевые слова: управление проектами, региональное управление, проект, патриотическое воспитание, региональный проект.

Введение

Тема управления региональными проектами в сфере патриотического воспитания приобретает особую актуальность в современных условиях, особенно на фоне событий, связанных с СВО. В период усиления геополитической напряжённости и необходимости сплочения общества роль патриотического воспитания возрастает многократно, что требует качественно новых подходов к реализации соответствующих программ и инициатив. Особенно важным этот вопрос становится в приграничных регионах, где непосредственно ощущаются вызовы безопасности. Здесь патриотизм формирует основу устойчивости и единства местного населения. Управление региональными проектами в данной сфере представляет собой эффективный инструмент, позволяющий системно и целенаправленно координировать усилия различных организаций и институтов, учитывать местные особенности и ресурсы, контролировать этапы реализации и достигать конкретных результатов. Проектный подход способствует гибкости, прозрачности и оперативному реагированию на возникающие

вызовы, что крайне важно в условиях динамично меняющейся социальной и политической ситуации приграничных территорий. Таким образом, развитие компетенций в управлении патриотическими проектами на региональном уровне становится ключевым фактором обеспечения устойчивого и комплексного развития патриотического воспитания в стране.

«Патриотическое воспитание в условиях множественности вызовов внешнего и внутреннего характера становится в российском обществе приоритетным направлением политики, направленной на обеспечение национальной безопасности страны. В этом отношении особенно значимо патриотическое воспитание молодежи, поскольку именно от нее зависит будущее страны, перспективы развития нашего государства. В соответствии с принятым в 2024 г. Указом Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», планируется увеличить до 75% долю молодых людей, участвующих в проектах и программах, направленных на

профессиональное, личностное развитие и патриотическое воспитание. В тексте документа предусматривается создание к 2030 г. условий для воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей» [1].

Целью статьи является анализ и обоснование эффективности управления региональными проектами в сфере патриотического воспитания, выявление ключевых стратегий, вызовов и перспектив развития данного направления, с особым акцентом на приграничные регионы в условиях современных геополитических реалий, включая СВО. В рамках статьи ставится задача показать, каким образом проектный подход может способствовать системному, целенаправленному и адаптивному развитию патриотических инициатив, обеспечивая объединение ресурсов и повышение социальной устойчивости в регионах особого стратегического значения.

Методология исследования

Методология статьи базируется на комплексном подходе, включающем теоретический анализ, сравнительное исследование и эмпирическую проверку. Вначале проводится обзор существующих научных источников и нормативной базы, касающихся управления проектами и патриотического воспитания, что позволяет определить ключевые понятия и актуальные проблемы. Далее используется сравнительный метод для анализа различных региональных практик, что способствует выявлению успешных моделей и недостатков в реализации патриотических инициатив. Эмпирическая часть основана на анализе конкретных проектных кейсов из приграничных регионов, с применением методов наблюдения, интервьюирования участников и обработки статистических данных. Такой подход позволяет не только систематизировать теоретические выводы, но и проверить их на практике, выявить факторы эффективности и сформировать рекомендации по оптимизации управления региональными проектами в сфере патриотического воспитания.

Результаты исследования

Управление региональными проектами в сфере патриотического воспитания представляет собой комплексный процесс, направленный на достижение конкретных целей через последовательное выполнение

взаимосвязанных мероприятий. В основе данной управленческой практики лежит проектный подход, который в последние годы становится все более востребованным в различных регионах Российской Федерации. Проектный подход предполагает реализацию инициатив посредством четко структурированных проектов с определёнными сроками, ресурсами и показателями эффективности, что существенно повышает управляемость процессами и качество конечных результатов.

Одним из ключевых преимуществ проектного подхода является его гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям социально-политической среды, что особенно важно в контексте патриотического воспитания, где необходимо учитывать региональные особенности культуры, истории и общественного сознания. Проектный подход способствует формированию межведомственного взаимодействия, объединяя усилия различных органов власти, образовательных учреждений и общественных организаций, что обеспечивает синергию ресурсов и компетенций. Кроме того, данная методология позволяет четко контролировать ход реализации мероприятий, своевременно выявлять отклонения от планов и оперативно корректировать действия, что повышает прозрачность и эффективность управления.

В настоящее время проектный подход успешно применяется во множестве регионов России, где реализуются разнообразные инициативы, направленные на формирование патриотических ценностей у молодёжи и широких слоёв населения. Такие проекты охватывают образовательные программы, культурно-просветительские мероприятия, волонтёрские движения и акции памяти, что способствует комплексному и системному развитию патриотического воспитания. Практическое применение проектного управления позволяет не только повысить качество и результативность реализуемых мероприятий, но и формирует институциональную основу для устойчивого развития патриотической политики на региональном уровне, что особенно актуально в условиях глобализации и информационной открытости современного общества.

Далее обращаясь к конкретному опыту реализации проектов в области патриотического воспитания, можно выделить несколько значимых инициатив, получивших широкое распространение по всей России. Среди них особо

выделяется военно-патриотическая игра «Зарница 2.0», перезапущенная совместно с «Движением первых» и собравшая в своих соревнованиях около 800 тысяч подростков со всей страны. Этот проект демонстрирует масштабность и успешность применения проектного подхода для вовлечения молодёжи в патриотическую деятельность.

С 2024 года по поручению Президента России Владимира Путина реализуется Всероссийский конкурс наставников патриотического воспитания «Быть, а не казаться». Данный проект имеет стратегическую цель – совершенствование механизмов наставничества в патриотической сфере, что способствует не только укреплению воспитательного процесса, но и расширению участия граждан в общественно значимых проектах.

Также в ближайшее время планируется реализация интерактивных мастерских по гражданско-патриотическому воспитанию (февраль – август 2025 года). Этот проект охватывает 20 городов и регионов, где более 2000 педагогов и воспитателей пройдут обучение современным методикам патриотического воспитания через тренинги и интерактивные занятия. Таким образом, проект способствует распространению лучших практик и повышению профессионального уровня педагогов.

«Важным примером становятся и другие значимые проекты, такие как Всероссийский патриотический проект «Сыны и Дочери Отечества», поддерживаемый Министерством обороны РФ, а также IV Петербургский молодёжный исторический форум «Герои Отечества», который планируется провести в октябре 2025 года и включающий разнообразные интеллектуальные и творческие конкурсы» [2].

«Региональные инициативы также заслуживают внимания: проект «Маленькие патриоты большой Родины» в Удмуртской Республике ориентирован на патриотическое воспитание детей дошкольного и младшего школьного возраста через создание интерактивных образовательных пространств; в Санкт-Петербурге реализуется проект, направленный на развитие межпоколенческого взаимодействия и поддержки общественных инициатив в сфере патриотического воспитания; в Пермском крае развивается программа интерактивных школьных музеев с богатой фестивальной программой» [4].

В Белгородской области реализуется комплекс мероприятий и проектов, направленных

на военно-патриотическое воспитание молодёжи, что подтверждается запуском и проведением таких инициатив, как «Воин», «Армата», «Зарница 2.0» и «Время 31-х». Данные проекты представляют собой многоаспектную систему, включающую как традиционные военно-спортивные игры, так и современные направления обучения. Например, проект «Зарница 2.0» отличается насыщенной программой, включающей испытания, максимально приближенные к реальным армейским условиям: ориентирование на местности, выполнение заданий по шифровке, спасение раненого, преодоление переправы, разведывательные операции, прохождение исторических викторин и командные бои. «Кроме того, значительное внимание уделяется развитию технических навыков, что проявляется в обучении управлению беспилотными летательными аппаратами (БПЛА), где под руководством опытных наставников молодые люди осваивают пилотирование и эксплуатацию современных дронов» [3].

В Белгородской области наблюдается комплексный и разнообразный подход к патриотическому воспитанию, который включает в себя не только традиционные военно-спортивные игры и конкурсы, но и современные технологические направления, такие как управление БПЛА. Такой широкий набор проектов позволяет охватить различные интересы молодёжи и обеспечить практическое обучение ключевым навыкам, формируя у молодых жителей региона чувство патриотизма и готовность к службе.

Проблемы управления проектами, как в целом, так и на региональном уровне, обусловлены рядом ключевых факторов, существенно влияющих на эффективность реализации проектов.

Во-первых, одной из наиболее распространённых проблем является недостаточная квалификация управленческих кадров и низкий уровень подготовки специалистов в сфере проектного управления, что приводит к ошибкам на этапах планирования, распределения ресурсов и контроля исполнения задач.

Во-вторых, многие проекты страдают от нечеткого определения целей и задач, отсутствия единой методологии управления, что ведёт к несогласованности действий участников, увеличению сроков и затрат.

В-третьих, сложно реализовать эффективную коммуникацию между различными уровнями управления.

В-четвертых, в масштабах страны технологии управления проектами в рамках регионов развиты неравномерно.

Для решения проблем управления проектами, в том числе на региональном уровне, необходимо комплексное внедрение следующих мер.

Во-первых, повышение квалификации управленческих кадров является приоритетом. Следует развивать системы профессионального обучения и переподготовки специалистов в области проектного управления, внедрять стандартизированные образовательные программы и обеспечивать доступ к современным методологиям и инструментам. Это позволит снизить ошибки на этапах планирования, распределения ресурсов и контроля.

Во-вторых, важно внедрять единые стандарты и методологии управления проектами, которые обеспечивают чёткое определение целей, задач и ролей всех участников. Использование проверенных методик, таких как PMBOK или PRINCE2, способствует синхронизации действий и сокращает риски несогласованности и перерасхода времени и средств.

В-третьих, необходимо наладить эффективную коммуникацию между уровнями управления. Для этого рекомендуются внедрение автоматизированных систем обмена информацией, регулярные совещания и отчётность, а также развитие культуры открытого взаимодействия, что повысит прозрачность и оперативность принятия решений.

В-четвёртых, устранение регионального неравенства в развитии технологий управления проектами достигается за счёт централизованной поддержки и координации, передачи успешных практик и технологий, а также инвестирования в развитие инфраструктуры и кадровый потенциал регионов. Особое внимание должно уделяться адаптации инструментов управления к специфике каждого региона.

Заключение

Таким образом, системное совершенствование кадровой базы, внедрение единых методологий, развитие коммуникационных каналов и выравнивание уровня технологий управления в регионах создадут условия для повышения эффективности реализации проектов и устойчивого развития региональных экономик.

Перспективы исследований в области управления региональными проектами в сфере

патриотического воспитания представлены несколькими ключевыми направлениями. Во-первых, актуально развитие интеграционных стратегий, которые объединяют государственные структуры, образовательные учреждения, общественные организации и СМИ для формирования единой системы патриотического воспитания, учитывающей региональные культурные и исторические особенности. Во-вторых, важным направлением является исследование методов оценки эффективности проектов, включая разработку критериев и индикаторов, позволяющих измерять реальный вклад мероприятий в формирование патриотических ценностей у молодёжи. В-третьих, стоит сосредоточить внимание на цифровых технологиях и медиаресурсах как инструменте современного патриотического воспитания, изучая возможности их адаптации под специфику регионов и различные возрастные группы. Далее, перспективно изучать вызовы и риски, связанные с политической и социальной нестабильностью, а также миграционными процессами, влияющими на содержание и методы реализации проектов.

Литература

1. Пономарев П.А. Патриотическое воспитание современной российской молодежи: основные проблемы и перспективные направления / П.А. Пономарев, В.В. Шалин, С.И. Самыгин // Общество: социология, психология, педагогика. – 2025. – № 2(130). – С. 95-102.
2. Всероссийский патриотический проект «Сыны и Дочери Отечества». URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/educ/prioritetnyj-nacionalnyj-proekt-obrazovanie/regionalnyj-proekt-patrioticheskoe-voospitanie-grazhdan-rossijskoj-fede/> (дата обращения: 22.09.2025).
3. Гладков: «Патриотическим воспитанием должны быть охвачены 100 % белгородских школьников». URL: <https://www.belpressa.ru/society/obrazovanie/64113.html#> (дата обращения: 22.09.2025).
4. Региональный проект «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации». URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/educ/prioritetnyj-nacionalnyj-proekt-obrazovanie/regionalnyj-proekt-patrioticheskoe-voospitanie-grazhdan-rossijskoj-fede/> (дата обращения: 22.09.2025).

MALOFEEV Maxim Viktorovich

Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies
and Public Administration of the Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

MANAGEMENT OF REGIONAL PROJECTS IN THE FIELD OF PATRIOTIC EDUCATION: STRATEGIES, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. *The article substantiates the high relevance of managing regional projects in the field of patriotic education, especially in the context of modern geopolitical challenges and their The importance of the project approach as a tool for ensuring consistency, flexibility and coordination of efforts of various actors in the regions, especially in the border areas, where patriotic education becomes the basis of social stability and unity, is emphasized. The results show that the project approach ensures systematic, coordinated and adaptive management, contributing to strengthening social sustainability and national unity. The article formulates recommendations for optimizing the management of regional patriotic projects, which is important for the integrated development of patriotic education in strategically important territories.*

Keywords: *project management, regional management, project, patriotic nutrition, regional project.*

МУРАВКИНА Дарья Михайловна

студентка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ KPI НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: МОТИВАЦИОННЫЙ ИЛИ ДЕМОТИВИРУЮЩИЙ ЭФФЕКТ?

Аннотация. В статье рассматриваются особенности внедрения систем ключевых показателей эффективности (KPI) в государственной службе и их влияние на мотивацию сотрудников. Анализируются позитивные и негативные эффекты применения KPI, включая возможное повышение ответственности и результативности, а также риски формализации работы, давления и искажения показателей. Приводятся примеры российских и зарубежных практик, обсуждаются факторы, влияющие на мотивационный эффект: прозрачность целей, участие сотрудников в разработке показателей, достижимость планов и регулярная обратная связь. Делается вывод, что KPI могут выступать как мощным инструментом повышения эффективности, так и источником демотивации – в зависимости от качества настройки системы и управленческой культуры органа власти.

Ключевые слова: государственная служба, KPI, оценка эффективности, мотивация, управление результатами, госуправление, показатели деятельности, цифровая трансформация, управление персоналом.

Системы ключевых показателей эффективности (KPI) стали одним из наиболее активно внедряемых инструментов в государственном управлении в последние годы. Изначально KPI использовались в бизнесе для измерения результатов, повышения дисциплины и укрепления связи между стратегией и практическими действиями сотрудников. Постепенно правительства разных стран начали применять подобный подход, надеясь, что он повысит качество работы госслужащих, улучшит результативность программ и уменьшит субъективность управления. Однако внедрение KPI в государственном секторе вызывает противоречивые оценки: одни эксперты считают его мощным стимулом для роста эффективности, другие – причиной демотивации и формализации работы. Эта статья рассматривает оба эффекта, анализирует реальные примеры и предлагает практические критерии, которые позволяют отделить «правильную» систему KPI от вредной.

Интерес к оценке результативности чиновников в России растет с начала 2010-х годов и

особенно усилился после начала реформ государственного управления и цифровой трансформации. Инициативы с KPI стали рассматриваться как инструмент повышения доверия граждан, так как показатели должны были сделать работу органов власти более прозрачной, понятной и подотчетной. Например, на платформе «Российская общественная инициатива» была размещена предложенная гражданами идея о создании единой системы KPI для всех уровней госслужбы, которая позволила бы оценивать чиновников по результатам, а не по количеству отчетов или общим формулировкам [7]. Подобные предложения показывают, что запрос общества на результативность существует и поддерживается.

Ряд ведомств уже применяют KPI. СМИ сообщали, что зарплаты сотрудников подразделений Правительства РФ планировалось привязать к выполнению ключевых показателей в социальной, инфраструктурной и экономической сферах [11]. Такой подход напрямую связывает деятельность госслужащих и задачи государства, что теоретически должно

стимулировать их вовлеченность. В других странах также существует практика KPI. Например, в Сингапуре и Южной Корее показатели привязаны к качеству услуг, вовлеченности граждан, срокам выполнения процессов и уровню инноваций в управлении. По данным OECD, более 60% государств-членов организации используют KPI в той или иной форме [3].

В дополнение к уже рассмотренным аспектам, важно подчеркнуть роль многофакторной мотивации в системе KPI. Как отмечают исследователи, зарубежный опыт показывает, что стимулы госслужащих должны быть не только материальными (премии за KPI), но и нематериальными – признание, обучение, карьерный рост и участие в принятии решений [14]. В исследовании «Особенности зарубежного опыта...» подчеркивается, что многоуровневая система мотивации способствует устойчивому вовлечению и профессиональному развитию, а не просто гонке за цифрами [14].

Кроме того, для успешной интеграции KPI в работу госслужащих требуется адаптация системы оценки под специфические задачи службы. Так, в руководящих документах РАН-ХиГС указывается, что при разработке ключевых показателей оценки необходимо учитывать особенности трудовой деятельности госслужащего – категорию должности, сложность задач и внешние факторы, влияющие на достижение целей, а также устанавливать справедливые пороги KPI и соответствующее стимулирование [13].

Исходя из этого, можно выделить следующие важные условия для качественного внедрения KPI:

1. Использование многофакторной системы мотивации, включающей нематериальные стимулы;
2. Дифференциация KPI по роли, уровню и характеру деятельности;
3. Гибкость порогов и целевых значений, чтобы адаптироваться к реальным условиям работы;
4. Постоянная оценка и корректировка системы на основе обратной связи и анализа достижений.

Если эти элементы учтены, система KPI перестает быть формальным инструментом отчетности и становится механизмом устойчивого профессионального роста, повышения вовлеченности и качества работы госслужащих.

Однако важно понимать, что KPI – это не волшебная палочка. Например, в отчетах OECD сказано, что неправильно выбранные показатели могут привести к обратному эффекту – демотивации, ухудшению морального климата и искажению данных [4]. Если чиновник не понимает, за что именно его оценивают, если цели недостижимы или несправедливы, то система KPI начинает восприниматься как дополнительное давление, а не как инструмент развития. Особенно опасны KPI, привязанные только к количественным метрикам, например, количество обращений, число проверок, объем отчетов. В статье «KPI как инструмент оценки эффективности государственного управления» подчеркивается, что система с упором на количественные метрики неизбежно создает риск «подгонки под цифры», когда чиновники стремятся «показать» результат, а не добиться реальных улучшений [9].

Второй важный фактор – контекст работы. В бизнесе нагрузка KPI чаще связана с конкретными и измеримыми результатами: прибыль, продажи, динамика рынка. В государственном секторе работа чиновника редко ограничивается такими показателями. Например, многие задачи – долгосрочные и зависят от внешних факторов: демографии, межведомственного взаимодействия, решений вышестоящих органов или даже сезонных процессов. В интервью для НИУ ВШЭ профессор Леонид Лимонов отмечал, что для госслужбы крайне сложно создать KPI, которые отражают именно «пользу для общества», а не частные процессы [9]. Если показатель не отражает суть задачи, сотрудники перестают воспринимать систему серьезно.

Третья проблема – наследие бюрократического подхода. Если KPI внедряются в «старую» систему, где процесс важнее результата, они могут превратиться в новое поколение формальных отчетов. Это фиксируется в исследованиях и обзорах, посвященных государственному управлению. На портале VZ.ru отмечалось, что KPI в российских ведомствах иногда применяется «для отчетности», а не для улучшения работы [8]. Если премии по KPI распределяются непрозрачно, сотрудники теряют веру в справедливость системы.

Тем не менее KPI могут действительно мотивировать. И здесь важно подчеркнуть, что эффект KPI зависит от качества их разработки, прозрачности и логики. Хорошая система KPI

обладает несколькими признаками. Во-первых, показатели должны быть понятны и связаны с реальными задачами. Если сотрудник понимает, что KPI отражают именно его вклад, он воспринимает систему как полезную. Во-вторых, цели должны быть достижимыми. Слишком высокие или необоснованные цели разрушают мотивацию. В-третьих, методика оценки должна быть прозрачной, а результаты – регулярно обсуждаться. Обратная связь – критически важный компонент. Сотруднику необходимо понимать, почему он получил одинаковые KPI-оценки в разные периоды или почему премия распределяется тем или иным образом. В-четвертых, KPI должны быть связаны с развитием компетенций. Это подчеркивается в отчетах о развитии управления инновациями, которые активно внедряются в Республике Болгария [5].

Если KPI выполняют роль инструмента роста, а не механизма наказания, они действительно мотивируют. Многие органы власти уже используют цифровые системы мониторинга, такие как KPI Monitor, которые помогают видеть динамику выполнения задач и корректировать действия в реальном времени [2]. Такие инструменты уменьшают бюрократическую нагрузку и позволяют сотрудникам видеть объективную картину.

В России постепенно появляется опыт внедрения KPI, который можно считать успешным. Например, в некоторых регионах KPI стали использовать для оценки качества предоставления услуг в МФЦ, уровня цифровизации услуг, сокращения сроков административных процедур. Применение KPI в таких сферах оказалось полезным, поскольку показатели были понятны, измеримы и связаны с качеством, а не формальными процессами. Однако этот опыт пока не стал массовым, и многие органы власти находятся на стадии эксперимента.

Дополнительное понимание влияния KPI на поведение госслужащих связано с тем, как именно сотрудники воспринимают сам процесс оценки. Согласно исследованию Высшей школы экономики, восприятие KPI напрямую зависит от того, считает ли сотрудник систему справедливой и отражающей его реальный вклад [12]. Если показатели кажутся формальными или плохо объясненными, мотивация снижается вне зависимости от того, насколько привлекательны материальные стимулы. Напротив, если KPI понятны, достижимы и

обсуждаются с самим сотрудником, они повышают уверенность в целях учреждения и помогают выстроить индивидуальную траекторию развития.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о том, как система KPI влияет на командную динамику в государственных и иных организациях. Как показали авторы исследования эффектов стимулов и социальных норм, системы индивидуального вознаграждения могут подрывать коллективное сотрудничество, если задачи распределены коллективно, а награда – индивидуально: сотрудники начинают ориентироваться на «свои» показатели, что способно ослаблять групповую кооперацию и снижать общую эффективность команды [6]. Аналогичные наблюдения содержатся в эмпирическом исследовании, посвящённом детерминантам выполнения KPI: там отмечается, что при отсутствии баланса между индивидуальными целями и групповыми задачами организации возникает конкуренция за ресурсы, стремление «выстрелить» за счёт коллег и снижение готовности к совместной ответственности [10].

Кроме того, исследование мотивирующих систем в компаниях, которые используют KPI в мотивации персонала, подчёркивает важность сочетания количественных и качественных стимулов, а также регулярной обратной связи: при игнорировании этих условий KPI чаще воспринимаются как формальность, что снижает интерес к трудовой деятельности и лояльность сотрудников [1]. Таким образом, внедрение KPI без учета групповых факторов и социальных норм – достаточно рискованная мера: она может усиливать индивидуализм, конкуренцию и даже саботаж, подрывая командную сплоченность и эффективность работы коллектива.

Анализ практик, представленных в исследовании HSE и других организаций, показывает, что отсутствие регулярной обратной связи делает KPI малополезными. Если госслужащий получает оценку лишь раз в квартал или полугодие, то у него нет инструмента корректировать свои действия в процессе, и KPI превращаются в «приговор по итогам периода». Там, где обратная связь регулярна – раз в неделю или раз в две недели, – KPI начинают работать как инструмент управления и самоуправления. Сотрудники лучше понимают, что от них ожидается, быстрее видят промежуточные результаты и корректируют поведение.

Интересно, что в успешных кейсах внедрения КРІ госслужащие сами участвуют в формировании показателей. Результаты показали рост удовлетворённости системой оценки и снижение уровня сопротивления изменениям. Такой подход снижает чувство давления и делает КРІ инструментом сотрудничества, а не контроля.

Отдельного внимания заслуживает вопрос эмоционального состояния работника. Исследования 2022–2024 годов показали, что чрезмерно жесткая система КРІ в госслужбе может вызывать эмоциональное выгорание и ощущение несправедливости, если показатели ставятся выше адекватного уровня или не учитывают внешние факторы. Это особенно критично для сфер, где госслужащий работает с гражданами в условиях высокой нагрузки: социальной защиты, МФЦ, здравоохранения, контрольных ведомств. В этих условиях КРІ должны включать показатели качества взаимодействия, обратную связь граждан и оценку профессиональных усилий, которые не всегда можно выразить цифрами.

Таким образом, внедрение КРІ в государственном секторе – это сложный и многослойный процесс. КРІ могут быть сильным стимулом, если они справедливы, прозрачны, понятны и действительно отражают цели органов власти. Они могут повысить эффективность, улучшить качество работы и укрепить доверие граждан. Но если система построена плохо, КРІ превращаются в угрозу демотивации, подменяют реальные цели формальными отчетами и вызывают напряжение среди сотрудников. Ключевым условием успеха является зрелый подход: участие сотрудников в разработке КРІ, регулярная обратная связь, понятные методики оценки, связь с профессиональным ростом и акцент на общественную пользу.

Литература

1. KPI as a technology of personnel motivation in the Russian model of performance management – NaukaRu/Editorum. URL: <https://naukaru.ru/en/nauka/article/26804/view> (дата обращения: 03.12.2025).
2. KPI MONITOR. Система для оценки эффективности органов власти. URL: <https://kpi-monitor.ru/solutions/government> (дата обращения: 21.11.2025).
3. OECD. Government at a Glance 2023. URL: <https://www.oecd.org/governance/government-at-a-glance-22214399.htm> (дата обращения: 21.11.2025).
4. OECD. Performance Budgeting and Results. URL: <https://www.oecd.org/gov/performance-budgeting.htm> (дата обращения: 21.11.2025).
5. OECD. Strengthening the innovative capacity of the public sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/strengthening-the-innovative-capacity-of-the-public-sector-of-bulgaria_661605ca/39fa2eed-en.pdf (дата обращения: 21.11.2025).
6. Ravshanbek Khodzhimatov, Stephan Leitner, Friederike Wall. Interactions between social norms and incentive mechanisms in organizations. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2102.12309> (дата обращения: 03.12.2025).
7. ROI. Единая система КРІ для госслужащих. URL: <https://www.roi.ru/138953/> (дата обращения: 21.11.2025).
8. VZ.ru. Политику хотят снять с ручного управления с помощью КРІ. URL: <https://vz.ru/politics/2019/3/15/968580.html> (дата обращения: 21.11.2025).
9. Аляутдинов Н.Ф., Галкин А.И. (2015). КРІ как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации. Креативная экономика, 9(9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-kak-instrument-otsenivaniya-effektivnosti-deyatelnosti-organov-gosudarstvennogo-upravleniya-rossiyskoy-federatsii.pdf> (дата обращения: 21.11.2025).
10. Анализ детерминант выполнения ключевых показателей эффективности сотрудников в современных условиях. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-determinant-vypolneniya-klyuchevyhpokazateley-effektivnosti-sotrudnikov-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 03.12.2025).
11. НАНГС. Зарплату госслужащих привяжут к КРІ. URL: <https://nangs.org/news/authorities/zarplatu-gossluzhashchikh-v-podrazdeleniyakh-kabmina-privyazhut-k-vypolneniyu-kpi> (дата обращения: 21.11.2025).
12. НИУ ВШЭ. КРІ для госслужащих – мнение эксперта. URL: <https://spb.hse.ru/news/153023161.html> (дата обращения: 21.11.2025).

13. РАНХиГС. Особенности оценки деятельности госслужащих: учет KPI и стимулирующего вознаграждения в государственной службе. Управленческое консультирование, № 4, 2016. URL: https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2021/01/uk_4_2016.pdf (дата обращения: 21.11.2025).

14. Финансовый университет. Особенности зарубежного опыта построения многофакторной системы мотивации госслужащих. RUSSIAN JOURNAL OF MANAGEMENT, 2023, № 11 (2), с. 245–253. DOI: 10.29039/2409-6024-2023-11-2-245-253. URL: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/67323/view> (дата обращения: 21.11.2025).

MURAVKINA Daria Mikhailovna

Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies and Public Administration, Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna*

IMPLEMENTING A KPI SYSTEM IN THE CIVIL SERVICE: MOTIVATIONAL OR DEMOTIVATING EFFECT?

Abstract. *The article examines the features of implementing key performance indicators (KPIs) in the civil service and their impact on employee motivation. It analyzes the positive and negative effects of using KPIs, including the potential increase in responsibility and performance, as well as the risks of formalization, pressure, and distortion of indicators. The article provides examples of Russian and foreign practices and discusses the factors that influence the motivational effect, such as the transparency of goals, employee participation in the development of indicators, the achievability of plans, and regular feedback. It is concluded that key performance indicators can be improved both through programmable efficiency improvement and through management, depending on the quality of the system and the management culture of the government body.*

Keywords: *public service, KPI, performance evaluation, motivation, results management, public administration, performance indicators, digital transformation, personnel management.*

ХИЖНИЧЕНКО Алена Александровна

магистрантка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

РАЗВИТИЕ УМНЫХ СЕРВИСОВ ЖКХ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ И РЕГИОНОВ

Аннотация. Статья посвящена анализу внедрения умных сервисов в систему ЖКХ и их роли в повышении эффективности управления коммунальными услугами. Рассматриваются преимущества цифровизации, такие, как оптимизация расхода ресурсов, улучшение качества обслуживания и снижение затрат. Особое внимание уделено вызовам, с которыми сталкиваются малые города: ограниченное финансирование, недостаток инфраструктуры и низкий уровень цифровой грамотности.

Ключевые слова: умные сервисы, ЖКХ, цифровизация, управление коммунальными услугами, оптимизация ресурсов, малые города, инфраструктура, цифровая грамотность, государственная поддержка, эффективность ЖКХ.

Введение

В современном мире развитие интеллектуальных технологий активно меняет различные сферы жизни общества, включая систему жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). В условиях быстрого цифрового развития и роста требований потребителей перед муниципалитетами и регионами возникает задача повышения эффективности управления коммунальными услугами, создания комфортных условий для жителей и снижения затрат. Внедрение умных сервисов в ЖКХ становится приоритетным направлением развития инфраструктуры, позволяющим сформировать прозрачную, автоматизированную и гибкую систему обслуживания. В данном контексте В. В. Недогарок отмечает: «В современных условиях развитие жилищно-коммунального хозяйства и его дальнейшее совершенствование невозможно без внедрения инновационных технологий. В решении проблемы привлекательности жилищно-коммунального хозяйства важное место отводится огромным возможностям повышения его эффективности, прежде всего за счет ресурсообеспеченности и ресурсосбережения. Вследствие того, что сфера жилищно-коммунального хозяйства является социально значимой, многократное увеличение тарифов с

целью возврата инвестиционных ресурсов и повышения инвестиционной привлекательности за счет улучшения финансового состояния и повышения ликвидности недопустимо. В таких условиях, единственным выходом из сложившейся ситуации является внедрение инновационных технологий, которые позволяли бы получать эффект от их применения, многократно превышающий связанные с ними затраты. Основная проблема практического продвижения данной системы учета заключается в назначении лиц, которые будут ответственны за установку и в первую очередь – за финансирование расходов» [2, с. 23-24].

Умные сервисы ЖКХ представляют собой интеграцию современных информационно-коммуникационных технологий, интернет вещей (IoT), больших данных и искусственного интеллекта для мониторинга, управления и анализа потребления ресурсов, технического состояния объектов и взаимодействия с потребителями. Эти технологии позволяют получать точные данные в режиме реального времени, предсказывать возможные аварии, оптимизировать энергопотребление и улучшать качество предоставляемых услуг.

Для муниципальных образований и регионов внедрение таких сервисов открывает

широкие возможности по развитию инфраструктуры, улучшению экологической ситуации и повышению уровня жизни населения. Однако, на пути к цифровой трансформации ЖКХ существуют значительные вызовы – от технических и финансовых до организационных и нормативных, требующие комплексного подхода и последовательной стратегии.

Актуальность развития таких сервисов обусловлена несколькими ключевыми факторами. Во-первых, растущий спрос населения на прозрачность и удобство взаимодействия с коммунальными службами требует автоматизации многих процессов – от учета ресурсов до реагирования на аварийные ситуации. Во-вторых, экономическая эффективность работы ЖКХ напрямую связана с оптимизацией потребления воды, электроэнергии и тепла, что становится возможным благодаря интеллектуальным системам мониторинга и управления. В-третьих, изменение климатических условий и необходимость экологической безопасности диктуют новые стандарты и требуют внедрения «умных» технологий для сокращения потерь и снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Цель статьи – проанализировать ключевые направления развития умных сервисов ЖКХ для муниципальных образований и регионов, определить основные проблемы и барьеры внедрения, а также выявить перспективы и стратегические подходы к цифровой трансформации этой сферы.

Методология исследования

В данной статье применена комплексная методология, основанная на системном, сравнительном и аналитическом подходах, что позволяет всесторонне изучить развитие умных сервисов ЖКХ в муниципальных образованиях и регионах. Основным методом работы является качественный анализ, включающий сбор, систематизацию и интерпретацию данных из различных источников: научных публикаций, нормативно-правовых актов, отчетов региональных органов управления и кейсов практического внедрения цифровых технологий.

Результаты исследования

Сегодня цифровизация охватывает практически все отрасли экономики и социальной сферы, и жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) не является исключением. В условиях стремительного развития информационных

технологий и перехода к цифровой экономике, внедрение умных систем и автоматизации в ЖКХ становится одним из ключевых направлений повышения эффективности и качества предоставляемых услуг. Цифровизация в ЖКХ позволяет оптимизировать процессы управления ресурсами, улучшить мониторинг и учет коммунальных услуг, ускорить обработку данных и сократить издержки. Более того, современные технологии, такие как «Интернет вещей», Big Data и аналитика, дают возможность повысить прозрачность работы коммунальных предприятий, улучшить коммуникацию с потребителями и своевременно реагировать на аварийные ситуации.

М. А. Мирошниченко и К. К. Сивинцева обоснованно отмечают, что «в последние годы российский рынок умных устройств признан быстро развивающимся, всего за год данный сегмент рынка увеличился на 150%, а в 2021 году прибыль от продаж составила \$1,2 млрд. Столь положительная тенденция, высокий спрос среди населения подтолкнуло отечественные компании разрабатывать и продавать свои умные решения, эффективность которых позволит преодолеть кризисное состояние жилищно-коммунального хозяйства в России в совокупности с мерами государства. Эксперты отмечают, что внедрение умных устройств в управление многоквартирными домами позволит сфере ЖКХ более активно развиваться, повышать свое качество, привлекать новых жильцов и повышать имидж, как компаний, так и страны в целом» [1, с. 463-471].

Рынок умных устройств в России существенно отличается от зарубежных из-за специфических потребностей отечественного общества, которые задают особенный ритм развития технологий «умного дома». Российские потребители ориентируются прежде всего на функциональность и практичность, предпочитая инвестировать только в самые необходимые решения. К таким востребованным устройствам относятся системы, обеспечивающие безопасность и комфорт – видеонаблюдение, отопление, кондиционирование и освещение с возможностью дистанционного управления. Именно эта категория приборов сегодня пользуется наибольшим спросом, что обусловлено стремлением к контролю и экономии ресурсов в повседневной жизни.

В силу этого предпочтения на российском рынке получили распространение отдельные умные устройства, которые работают по сети Wi-Fi, что упрощает их интеграцию и сокращает затраты на установку. Благодаря этому тренду отечественные компании получили возможность активно развивать и запускать собственные инновационные решения в сфере умного дома. «В результате, в России формируется уникальный сегмент рынка, где локальные производители предлагаются конкурентоспособные и адаптированные под реальные нужды пользователей продукты. Это способствует не только ускоренному развитию технологий, но и повышению уровня комфорта и безопасности в российских жилищах» [1, с. 463-471].

В современной России существует широкий спектр умных сервисов для жилищно-коммунального хозяйства, которые направлены на повышение эффективности управления жилыми многоквартирными домами и улучшение взаимодействия между управляющими организациями и жителями. «Одним из таких сервисов является «Домилэнд» – платформа компании Яндекс, предназначенная для управляющих компаний и единых расчётных центров. Она обеспечивает ведение базы данных собственников, дольщиков, арендаторов и других доверенных лиц, а также принимает показания приборов учёта, таких как водоснабжение, электроэнергия, отопление и газ, одновременно позволяя отслеживать должников по коммунальным платежам. Аналогично работает онлайн-платформа *Doma.ai*, которая предоставляет возможности управления домами и взаимодействия с жителями: управляющие компании могут контролировать уровень удовлетворённости жильцов, а сами жители имеют возможность оплачивать коммунальные услуги и направлять обращения в адрес УК» [3].

Для автоматизации рутинных процессов в управлении недвижимостью успешно применяется сервис «Диспетчер24», который интегрирует функции приёма обращений через мобильные приложения, сайты и телефонные линии, дополнительно предоставляя услуги контакт-центра. В области бухгалтерского и расчётного учёта крупным спросом пользуется «Инфографт ЖКХ 365», представляющий собой облачное решение на базе 1С:Бухгалтерии, ориентированное на ТСЖ, ЖСК и управляющие

компаниями. Также существует «ДомОнлайн» – система, служащая для контроля и управления многоквартирными домами, позволяющая вести и корректировать базы данных объектов недвижимости, что способствует упорядочиванию информации, используемой УК.

«Программное обеспечение «Контур.ЖКХ» предлагает функционал для ТСЖ и управляющих компаний, включающий расчёт квартплаты, паспортный учёт и оформление платежных квитанций. Облачный сервис «Домовладелец» дополняется мобильным приложением и личным кабинетом жителя, что обеспечивает возможность как расчёта и пересчёта коммунальных платежей с детализацией капитального ремонта, так и ведения полной истории лицевых счетов и документов по жилфонду и бухгалтерии. «Умное ЖКХ» представляет собой цифровую платформу, объединяющую застройщиков, управляющие компании, жителей и поставщиков услуг, что способствует комплексному и интегрированному обслуживанию жилого фонда. Облачный сервис «Домучёт» нацелен на расчёт коммунальных платежей для различных форм домовладения, включая коттеджные посёлки и садовые товарищества, а система *Hudson* обеспечивает эффективное взаимодействие между жильцами и управляющими организациями различных форм собственности, включая УК, ТСЖ, ЖСК, ТСН и ДНП» [3].

Цифровизация жилищно-коммунального хозяйства к 2030 году предполагает полный переход на «умные» технологии, что обеспечит значительные преимущества.

Во-первых, это позволит существенно сократить коммунальные расходы за счет более точного учёта потребления энергоресурсов и автоматизации управления сетями.

Во-вторых, внедрение интеллектуальных систем снизит аварийность благодаря своевременному выявлению и прогнозированию неисправностей.

В-третьих, повышение уровня комфорта граждан будет достигнуто за счёт автоматической регулировки параметров отопления и быстрого реагирования на обращения через онлайн-сервисы и мобильные приложения. Кроме того, применение искусственного интеллекта и анализа больших данных (bigdata) оптимизирует использование ресурсов, что

дополнительно повысит эффективность и экологичность ЖКХ.

Процесс цифровизации сталкивается с рядом серьёзных проблем. Технологические сложности проявляются в недостаточной инфраструктуре для массового внедрения умных счётчиков и датчиков, а также в сложностях интеграции разнородных систем в единую цифровую платформу. Низкая цифровая грамотность части населения затрудняет использование современных онлайн-сервисов и мобильных приложений. Также важной проблемой являются вопросы безопасности данных и защиты персональной информации, требующие особого внимания при масштабировании систем. Значительную роль играет недостаток инвестиций и медленное принятие нормативно-правовой базы, что замедляет внедрение инноваций на всех уровнях ЖКХ.

В малых городах и муниципалитетах цифровизация ЖКХ сталкивается с рядом специфических проблем. Во-первых, ограниченные финансовые ресурсы сильно сдерживают внедрение современных цифровых технологий, так как высокие затраты на оборудование и обслуживание зачастую превышают возможности местных бюджетов. Во-вторых, техническая инфраструктура часто недостаточно развита: низкая скорость интернета, нестабильная мобильная связь и перебои с электроснабжением создают серьёзные препятствия для цифровых сервисов. В-третьих, низкий уровень цифровой грамотности населения и работников коммунальных служб снижает эффективность использования новых технологий и вызывает недоверие к ним. Помимо этого, малые муниципалитеты испытывают дефицит квалифицированных специалистов, способных внедрять и поддерживать цифровые решения, что дополнительно осложняет процесс цифровизации [1, с. 463-471]. Также стоит учитывать, что с экономической точки зрения цифровизация в малых населённых пунктах менее привлекательна из-за малого объёма данных и ограниченного числа потребителей, что снижает окупаемость инвестиций. Наконец, существуют нормативно-правовые и организационные препятствия, связанные с отсутствием

специалистов, которые могли бы грамотно разрабатывать и внедрять необходимые для цифровизации нормативы. Для успешного преодоления этих проблем необходимы специальные программы поддержки, развитие инфраструктуры, обучение населения и персонала, а также адаптация технологий под специфику малых городов и муниципалитетов.

Заключение

Умные сервисы в ЖКХ становятся неизбежным этапом развития коммунальной сферы благодаря своей способности повысить эффективность управления ресурсами, улучшить качество услуг и снизить затраты. Однако их внедрение в малых городах и муниципалитетах сталкивается с серьёзными вызовами: недостатком финансов, слабой инфраструктурой, низкой цифровой грамотностью населения и дефицитом квалифицированных кадров. Для успешной цифровизации необходимо комплексное решение, включающее адаптацию технологий под местные условия, развитие технической базы, обучение пользователей и государственную поддержку. Только при учёте этих факторов умные сервисы смогут полноценно раскрыть свой потенциал и привести ЖКХ к современному уровню качества и эффективности.

Литература

1. Мирошниченко М.А. Умные решения, предлагаемые отечественными компаниями для развития ЖКХ в условиях цифровизации / М.А. Мирошниченко, К.К. Сивинцева // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний: Материалы XII Международная научно-практическая конференция, Краснодар, 27-28 мая 2022 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. – С. 463-471.
2. Недогарок В.В. Применение умных счётчиков в сфере ЖКХ / В.В. Недогарок // *CognitioRerum*. – 2022. – № 6. – С. 23-24.
3. Топ 10: Программы для ТСЖ, ЖСК, управляющих компаний ЖКХ. [Электронный ресурс] URL: <https://www.livebusiness.ru/tools/housing/> (дата обращения: 02.11.2025).

KHIZHNICHENKO Alena Aleksandrovna

Graduate Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies
and Public Administration, Belgorod State National Research University,
Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Aleksandrovna*

DEVELOPMENT OF SMART HOUSING AND COMMUNAL SERVICES FOR MUNICIPALITIES AND REGIONS

Abstract. *The article is devoted to analyzing the implementation of smart services in the public utility system and their role in improving the efficiency of utility management. The advantages of digitalization are considered, such as optimization of resource consumption, improvement of service quality, and cost reduction. Special attention is paid to the challenges faced by small towns: limited funding, lack of infrastructure, and low levels of digital literacy.*

Keywords: *smart services, public utilities, digitalization, utility management, resource optimization, small towns, infrastructure, digital literacy, state support, utility efficiency.*

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

SLUTSKAYA Anita Ilyinichna

Student, Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow

THE IMPACT OF INTELLIGENT DIGITAL SYSTEMS ON THE DEVELOPMENT OF ANALYTICS AND VALUE-ADDED MANAGEMENT IN THE ECONOMY

Abstract. *The article examines the impact of intelligent digital systems on the development of analytics and value-added management in the modern economy. It discusses the transformation of analytical methodologies driven by the shift from static, retrospective models to adaptive, real-time data processing systems. The use of machine learning, big data, and digital platforms enhances forecasting accuracy, managerial responsiveness, and the resilience of economic strategies. Particular attention is given to how intelligent systems reshape value-added management by identifying new value drivers, integrating intangible assets into decision-making, and supporting innovative approaches to resource allocation. The study highlights the strategic importance of intelligent digital systems in building flexible, adaptive, and value-oriented economic models.*

Keywords: *intelligent digital systems, economic analytics, big data, machine learning, value-added management, digital transformation.*

The rapid development of intelligent digital systems has significantly reshaped economic decision-making, shifting analytical practices from retrospective evaluation to predictive and prescriptive modeling. Technologies such as machine learning, big data analytics, and real-time monitoring enhance the speed, accuracy, and adaptability of managerial processes, transforming both operational efficiency and the structure of value creation.

Intelligent systems replace static, periodic analytical frameworks with continuous data collection, automated pattern recognition, and dynamic modeling of complex environments. By integrating heterogeneous information flows, these systems provide deeper insight into consumer behavior, production performance, and market dynamics, supporting more informed and resilient strategic decisions [1, p. 162-174].

At the same time, value-added management evolves as digital tools enable more precise assessment of value drivers, including intangible assets and cross-functional interactions. The convergence of intelligent analytics and value-centered management creates the foundation for flexible resource allocation, proactive risk mitigation, and innovative economic models. This article explores the impact of intelligent digital systems on

analytics and value-added management in the modern economy [2, p. 66-69].

Transformation of analytical practices under intelligent digital systems

The implementation of intelligent digital systems fundamentally changes the methodological foundations of economic analytics. Traditional analytical models relied on aggregated, retrospective, and often delayed information, which limited their ability to capture dynamic interactions and emerging anomalies within complex economic environments. Intelligent systems, by contrast, operate on continuous data streams generated by sensors, enterprise platforms, digital marketplaces, and user interactions [3, p. 122-129]. This enables real-time analytical processing, where patterns, correlations, and deviations are identified as they appear, dramatically improving the timeliness and reliability of managerial insights.

Machine learning algorithms further enhance analytical capabilities by enabling automated model refinement and adaptive learning. Instead of relying solely on predefined assumptions, intelligent systems update analytical parameters in response to new data, allowing organizations to detect hidden trends, nonlinear dependencies, and emerging risks [4, p. 128-136]. This form of adaptive analytics supports scenario modeling and predictive forecasting at a level of sophistication

previously unattainable with conventional statistical tools. As a result, firms are able to anticipate shifts in consumer demand, optimize production processes, and mitigate operational risks with greater precision.

Moreover, intelligent digital systems integrate heterogeneous sources of information - including financial indicators, operational metrics, customer behavior data, and external market signals - into a unified analytical ecosystem [5, p. 16-25]. This integration expands the analytical horizon beyond single-department data silos and enables cross-functional evaluation of value drivers. The transformation of analytical practices under intelligent systems thus leads to a more holistic understanding of economic activities, supporting strategic decision-making grounded in comprehensive, real-time evidence.

Intelligent systems as drivers of value-added management

Intelligent digital systems significantly expand the conceptual and practical possibilities of value-added management by introducing new mechanisms for identifying, quantifying, and optimizing value across economic processes [6, p. 3-8]. Whereas traditional value analysis relied on standardized financial metrics and periodic performance reviews, intelligent systems use advanced analytics to model value creation as a dynamic, multidimensional construct. Through continuous monitoring of operational efficiency, customer experience, resource utilization, and intangible asset performance, organizations can detect underexplored value reserves and redesign processes to maximize long-term returns.

One of the key contributions of intelligent systems lies in their capacity to quantify aspects of value that were previously difficult to measure. Machine learning models and semantic analytics make it possible to capture non-financial drivers such as innovation intensity, service personalization quality, supply-chain resilience, and employee engagement - factors that increasingly determine competitive advantage in digital economies [7, p. 103541]. By integrating these intangible value dimensions into decision-making frameworks, firms can shift from cost-oriented optimization to strategic value enhancement, aligning resource allocation with long-term economic potential rather than short-term efficiency alone [8, p. 47-52].

Furthermore, intelligent systems support proactive value management by enabling predictive modeling of value dynamics under different

internal and external conditions. Organizations can simulate alternative scenarios, evaluate the impact of technological upgrades, regulatory shifts, or market fluctuations, and determine which interventions generate the greatest incremental value [9, p. 611-616]. This predictive capacity enhances strategic agility and strengthens investment decision-making, ensuring that managerial actions are consistently aligned with the firm's value-creation trajectory. As a result, intelligent systems act as critical catalysts for building resilient, innovation-oriented, and value-driven economic models.

Conclusion

Intelligent digital systems fundamentally transform the methodological foundations of economic analytics and the mechanisms through which organizations manage value creation. By integrating real-time data processing, adaptive machine learning models, and automated decision-support tools, these systems enhance the precision, responsiveness, and depth of analytical processes. As a result, firms gain the ability to detect emerging trends, anticipate market fluctuations, and optimize operations based on continuously updated evidence, strengthening their strategic resilience in dynamic economic environments.

The growing convergence of intelligent analytics with value-added management enables organizations to identify and quantify new sources of value, incorporate intangible assets into strategic planning, and design more flexible, innovation-oriented economic models. Intelligent digital systems contribute to improved resource allocation, proactive risk mitigation, and the development of long-term competitive advantages. Their widespread adoption signals a systemic shift toward a more data-driven, adaptable, and value-focused economic structure, shaping the future trajectory of managerial and analytical practices.

References

1. Gao Y., Li M., Yu A., Pan H. Digital global value chains: An analysis from the perspective of a value-added decomposition // *Journal of Digital Economy*. 2023. Vol. 2. P. 162-174.
2. Moroz K. The impact of artificial intelligence on the efficiency of financial analytics // *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. 2025. Vol. 13(5). P. 66-69.
3. Williams L.D. Concepts of Digital Economy and Industry 4.0 in Intelligent and information systems // *International Journal of Intelligent Networks*. 2021. Vol. 2. P. 122-129.

4. Pshychenko D. Economic impact of the implementation of robotic and digital technologies on value added in the manufacturing sector // International Journal of Scientific and Management Research. 2025. Vol. 8(4). P. 128-136.

5. Ulyanov V. Integrative design systems as a tool for optimizing digital transformation processes in the USA financial sector // Cold Science. 2025. № 20. P. 16-25.

6. Tasmagambetov E.B. Decision intelligence in project portfolio management // Professional Bulletin: Economics and Management. 2025. № 2/2025. P. 3-8.

7. Wang F., Wong W.K., Ortiz G.G.R., Al Shraah A., Mabrouk F., Li J., Li Z. Economic

analysis of sustainable exports value addition through natural resource management and artificial intelligence // Resources Policy. 2023. Vol. 82. P. 103541.

8. Mukayev T. Predictive analytics based on machine learning as a tool for cost optimization in operations management // Professional Bulletin. Information Technology and Security. 2025. № 3/2025. P. 47-52.

9. Kaladari N., Al-Sartawi A. The capabilities of using artificial intelligence for value-added // European, Asian, Middle Eastern, North African Conference on Management Information Systems. Cham: Springer International Publishing. 2022. P. 611-616.

СЛУЦКАЯ Анита Ильинична

студентка,

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Россия, г. Москва

ВЛИЯНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ НА РАЗВИТИЕ АНАЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ В ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния интеллектуальных цифровых систем на развитие аналитики и управление добавленной стоимостью в современной экономике. Рассматриваются ключевые изменения в методологиях экономического анализа, связанные с переходом от статических моделей к адаптивным системам обработки данных в реальном времени. Показано, что использование машинного обучения, больших данных и цифровых платформ способствует повышению точности прогнозирования, оперативности управленческих решений и устойчивости экономических стратегий. Особое внимание уделено трансформации управления добавленной стоимостью под воздействием цифровых технологий, которые позволяют выявлять новые источники ценности, учитывать нематериальные активы и формировать инновационные модели ресурсного распределения. Сделан вывод о стратегической значимости интеллектуальных цифровых систем для формирования гибких, адаптивных и ценностно-ориентированных экономических моделей.

Ключевые слова: интеллектуальные цифровые системы, экономическая аналитика, большие данные, машинное обучение, управление добавленной стоимостью, цифровая трансформация.

ИВАНОВ Климентий Георгиевич

студент,

Пятигорский институт (филиал) Северо-Кавказского федерального университета,
Россия, г. Пятигорск

АСРЯН Гретта Артуровна

преподаватель внешнеэкономической безопасности,

Пятигорский институт (филиал) Северо-Кавказского федерального университета,
Россия, г. Пятигорск

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ В ПЕРИОД САНКЦИЙ

Аннотация. Статья посвящена анализу внешнеэкономической безопасности России в условиях санкционного давления, с особым акцентом на последствия, вызванные международными санкциями с 2014 года, а также на изменения, произошедшие после 2022 года. В статье рассматриваются основные угрозы внешнеэкономической безопасности, такие как потеря доступа к внешним рынкам, нарушение логистики и технологическое отставание, а также предлагаются меры по обеспечению безопасности, включая диверсификацию внешних связей и развитие импортозамещения.

Ключевые слова: внешнеэкономическая безопасность, санкции, торговые войны, импортозамещение, ЕАЭС, БРИКС, диверсификация внешних связей, технологическое отставание, валютные расчеты, экономическая устойчивость.

Что такое внешнеэкономическая безопасность?

Внешеэкономическая безопасность – это способность страны защищать свои экономические интересы во внешней среде, противостоять внешним угрозам (санкциям, торговым войнам, политическому давлению), а также обеспечивать устойчивое развитие даже при негативном воздействии извне.

Современные санкционные вызовы для России:

С конца 2014 года и особенно с 2022 года Россия столкнулась с масштабными санкциями со стороны США, ЕС, Великобритании и ряда других стран. Эти меры затронули:

- Финансовый сектор (отключение от SWIFT, заморозка активов);
- Энергетику (ограничения на экспорт нефти, газа, угля);
- Технологические отрасли (запрет на поставки оборудования и ПО);
- Торговую сферу (торговые запреты и тарифы);
- Логистику (закрытие транспортных коридоров и морских портов).

Основные угрозы внешнеэкономической безопасности:

Угроза:

Пример проявления:

- Потеря доступа на внешние рынки;
- Снижение экспорта в ЕС и США;
- Ограничение валютных операций;
- Закрытие корреспондентских счетов;
- Снижение инвестиций;
- Отток капитала, рост инвестиционных рисков;
- Нарушения логистики;
- Уход западных перевозчиков, проблемы с доставкой;
- Технологическое отставание;
- Прекращение поставок оборудования.

Меры по обеспечению внешнеэкономической безопасности:

- Диверсификация внешних связей;
- Активизация сотрудничества со странами Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки;
- Развитие альтернативных торговых маршрутов (Северный морской путь, Евразийские коридоры);

- Импортозамещение и технологический суверенитет;
- Поддержка отечественных производств;
- Разработка собственных технологий и оборудования;
- Развитие национальных инструментов расчетов;
- Переход на расчеты в рублях и национальных валютах партнеров;
- Внедрение собственной системы межбанковских платежей (СПФС – альтернатива SWIFT);
- Государственная поддержка экспортёров;
- Субсидирование логистики;
- Кредиты и гарантийные программы;
- Укрепление валютно-финансовой стабильности;
- Жёсткий контроль за движением капитала;
- Создание резервов в юанях, золоте и других «безопасных» активах.

Роль ЕАЭС, БРИКС и других объединений:

Для России расширяется значение региональных объединений:

- ЕАЭС (Евразийский экономический союз) облегчает торговлю с постсоветскими странами;

- БРИКС стал площадкой для усиления экономической кооперации, создания собственных платёжных систем и механизмов взаимных инвестиций;

- Развитие сотрудничества с Китаем и Индией становится стратегически важным для торговли, технологий и инвестиций.

Практические результаты адаптации:

- Россия расширила экспорт на рынки Китая, Индии, Турции, Египта и Африки;
- В доле валютных операций растёт значение юаня, дирхама, рупии – рубль постепенно становится инструментом международных расчетов;
- На внутреннем рынке активизировалось импортозамещение, особенно в сельском хозяйстве, IT и промышленности.

Перспективы и вызовы:

- Положительно: санкции стимулируют развитие национальной промышленности, укрепляют технологическую независимость.
- Отрицательно: сохраняются риски технологического отставания, усугубляется логистическая изоляция, растёт волатильность цен.
- В перспективе: требуется постоянная гибкость экономической политики, развитие инноваций и поиск новых международных партнеров.

Статистика: сравнение до и после санкций 2022 года:

Таблица

Показатель/Год	2021 (до санкций)	2022-2023 (после санкций)
Экспорт товаров, \$ млрд	494	590 (2022), 426 (2023, прогноз Росстата)
Импорт товаров, \$ млрд	293	259 (2022), 296 (2023, прогноз Росстата)
Экспорт в ЕС, \$ млрд	122	66 (2022), 14 (2023, Еврокомиссия)
Доля экспорта в «дружественные» страны (%)	~33	75 (2023)
Оборот с Китаем, \$ млрд	146	190 (2022), 240+ (2023, по итогам ноября)
Оборот с Индией, \$ млрд	13	39 (2023, оценка Минэкономразвития)
Доля расчетов в долларах (%)	52	< 10 (к середине 2023, ЦБ РФ)
Положительное сальдо счета текущих операций, \$ млрд	121	227 (2022), 56 (2023)
Иностранные инвестиции, \$ млрд	~30	< 10 (2023, Росстат, предварительно)

Анализ изменений:

- Экспорт сначала вырос за счет энергоресурсов (в 2022), затем снизился из-за ограничения объемов и отказа ЕС от российских нефти и газа.
- Импорт в 2022 году резко упал из-за перебоев логистики и ухода западных компаний, но к 2023-2024 восстановился за счет

переориентации на Азию, Турцию, арабские страны.

- Существенное сокращение торговли с ЕС – экспорт снизился почти в 9 раз: от 122 млрд в 2021 году до 14 млрд в 2023-м.
- В два и более раза выросли объемы торговли с Китаем и Индией – Китай стал главным торговым партнером России.

- География экспорта изменилась: доля «дружественных» стран увеличилась с трети до 75–80% оборота.
- Резкий спад расчетов в долларах: теперь большую роль занимают юань, рубль и другие альтернативные валюты.
- Приток иностранных инвестиций упал – часть западных компаний ушла, но наращиваются контакты с Востоком.
- Платежный баланс: рекордное сальдо 2022 года сменилось резким снижением в 2023-м из-за падения экспортных цен и сложностей с репатриацией валютной выручки.

Выводы:

- Санкции кардинально изменили структуру внешней торговли России: западное направление почти полностью заменено на восточное.
- На фоне санкций Россия ускорила переориентацию торговли на страны Азии и усилила диверсификацию партнеров.
- Экспортные доходы все равно сократились, но экономики-«заменители» (КНР, Индия и др.) сыграли роль «подушки безопасности».
- Импорт быстро восстановился, но ассортимент и качество поставляемых товаров

изменился, а цены выросли из-за логистики и дополнительных затрат.

- В сфере расчетов и валют заметно возросла роль рубля, юаня и национальных валют, что снижает влияние новых финансовых санкций.
- Остаются стратегические уязвимости – технологическое отставание, зависимость от критического импорта и сложность глубокого импортозамещения в высокотехнологичных сферах.
- Внешнеэкономическая безопасность усилилась в плане устойчивости к западному давлению, но остаётся зависимость от новых крупных экономик, прежде всего от Китая.

Общий итог

Внешнеэкономическая безопасность России в условиях беспрецедентных санкций существенно укрепилась с точки зрения адаптации к внешнему давлению, но этот процесс был и остаётся болезненным. Основные задачи на ближайшие годы – развивать собственные технологии, укреплять экономические связи с разными регионами мира и снижать внешние зависимости, чтобы минимизировать новые риски.

IVANOV Klimenty Georgievich

Student, Pyatigorsk Institute (Branch) North Caucasus Federal University, Russia, Pyatigorsk

ASRYAN Gretta Arturovna

Teacher of Foreign Economic Security,

Pyatigorsk Institute (Branch) North Caucasus Federal University, Russia, Pyatigorsk

RUSSIA'S FOREIGN ECONOMIC SECURITY DURING THE SANCTIONS PERIOD

Abstract. *The article is devoted to the analysis of Russia's foreign economic security in the context of sanctions pressure, with a special focus on the consequences caused by international sanctions since 2014, as well as on the changes that occurred after 2022. The article examines the main threats to foreign economic security, such as loss of access to foreign markets, disruption of logistics and technological lag, and suggests measures to ensure security, including the diversification of foreign relations and the development of import substitution.*

Keywords: *foreign economic security, sanctions, trade wars, import substitution, EAEU, BRICS, diversification of external relations, technological lag, currency settlements, economic stability.*

КОЗЫРЕВА Дарья Викторовна

магистрантка,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, г. Белгород

*Научный руководитель – доцент кафедры социальных технологий и государственной службы
Белгородского государственного национального исследовательского университета,
кандидат социологических наук Шаповал Жанна Александровна*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

Аннотация. В работе на основе рассмотрения современных подходов к государственному регулированию потребительского рынка определен авторский подход к понятию. Обоснована структура современного механизма государственного регулирования потребительского рынка как интегрированной системы форм, методов, средств, с помощью которых осуществляется воздействие государства на участников рынка, в том числе охарактеризованы законодательный, организационный, экономический и социально-информационный блоки механизма.

Ключевые слова: потребительский рынок, государственное регулирование, механизм.

Современный потребительский рынок – это совокупность экономических, социальных и институциональных отношений, опосредующих обмен готовыми товарами и услугами, предназначенными для личного, непроизводственного потребления домашних хозяйств. Его анализ традиционно включает три взаимосвязанных уровня: микроуровень поведения индивидуальных предпринимателей, мезоуровень взаимодействия компаний-поставщиков и макроуровень структурных и нормативных условий.

На микроуровне потребительский рынок описывается системами предпочтений, ограничений бюджета и информационных потоков, которые формируют спрос. Рационалистическая парадигма объясняет выбор максимизацией полезности при заданном доходе и ценах [7, с. 306-325]; бихевиористская – когнитивными и социальными искажениями [9, с. 35-39]. Важную роль играют триггеры доверия (брендинг, репутация, отзывы в цифровой среде). Отдельное направление исследований посвящено тому, как цифровые интерфейсы, алгоритмические рекомендации и персонализированные цены меняют картину конкуренции и информационную асимметрию [4].

На мезоуровне потребительский рынок раскрывается через конкретную динамику фирм,

структуру отраслей и цепочки создания ценности. С насыщением базовых потребностей усиливается нематериальная дифференциация (опыт потребления, сервис, символический капитал марки). Компании управляют портфелем предложений, практикуют сегментацию и таргетинг, формируют экосистемы, где продукт дополняется сервисами лояльности и данными о пользователе. Переход к платформенной модели (маркетплейсы) концентрирует сетевые эффекты, снижает трансакционные издержки и трансформирует каналы распределения.

На макроуровне потребительский рынок функционирует внутри нормативно-правовой институциональной рамки государства и наднациональных регуляторов. Глобализация и электронная коммерция делают территориальные юрисдикции проницаемыми, вызывая конкуренцию правил и усиление трансграничного контроля данных и платежей. Экологический вектор добавляет требования к цикличности продуктов, расширенной ответственности производителей и маркировке углеродного следа.

В настоящее время понятие «государственное регулирование потребительского рынка» не имеет однозначной, признаваемой единогласно трактовки. Так, по мнению С. С. Росточкиной, П. В. Детковой «государственное

регулирование потребительского рынка товаров и услуг представляет собой основанную на балансе интересов всех субъектов рынка систему экономических, административных и нормативно-законодательных мер, осуществляемых органами государственной власти, направленную на совершенствование деятельности хозяйствующих субъектов на всех этапах развития рынка» [6, с. 52].

С точки зрения Н. Ю. Сухиной, С. Р. Натхо «государственное регулирование потребительского рынка охватывает совокупность отношений между субъектом и объектом управления, каждая из которых руководствуется своими целями, задачами, принципами, функциями и методами осуществления механизма управленческого воздействия и взаимодействия» [8, с. 429].

Рассмотренные подходы позволяют нам под государственным регулированием

потребительского рынка понимать комплекс мер, законов и институтов, направленных на защиту интересов граждан, обеспечение безопасности и качества товаров и услуг. Актуальность такого регулирования определяется масштабом потребительской активности. Так, по оценкам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), расходы домохозяйств составляют порядка 60% ВВП развитых стран [5].

Государственное регулирование потребительского рынка реализуется на основе системы типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера. Современный механизм регулирования представляет собой интегрированную систему форм, методов, средств, с помощью которых осуществляется воздействие государства на участников рынка (рис.).

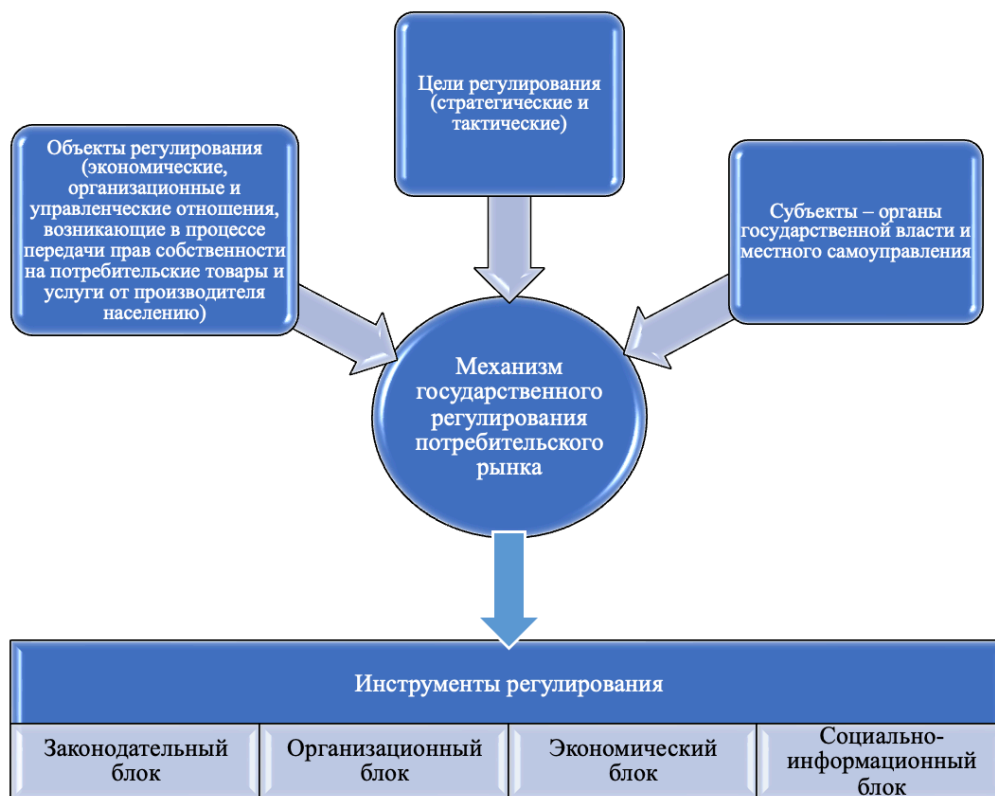


Рис. Механизм государственного регулирования потребительского рынка

Методологически можно выделить несколько блоков механизма государственного регулирования потребительского рынка РФ: законодательный, организационный (административные инструменты), экономический и социально-информационный.

Организационно-правовые основы государственного регулирования потребительского рынка заложены в Гражданском Кодексе РФ [1], законе РФ «О защите прав потребителей» [2] и

в федеральном законе «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [3].

Организационный блок-механизма государственного регулирования потребительского рынка представляет собой совокупность институтов, правовых норм и управленческих процедур, которые задают структурные рамки функционирования рынков товаров и услуг. Ключевую роль играют органы

исполнительной власти различных уровней и их специализированные подразделения: министерства торговли и экономического развития, агропромышленного комплекса, службы по защите прав потребителей, а также независимые регуляторы стандартизации и аккредитации. Их деятельность координируется через систему стратегических документов (государственные программы, дорожные карты, национальные проекты) и правовые акты, устанавливающие правила доступа к рынку, режимы лицензирования, требования к качеству и безопасности продукции. Важным элементом является многоуровневость управления: федеральный уровень задает стратегические ориентиры и единые правила, региональный адаптирует их к территориальной специфике, а муниципальный обеспечивает непосредственный контроль и поддержку локальных хозяйствующих субъектов.

Организационный блок включает в себя и инфраструктурные элементы – сертификационные центры, испытательные лаборатории, логистические хабы, товарные биржи, торгово-промышленные палаты. Они обеспечивают техническую и институциональную возможность исполнения регулятивных решений. Регулярное проведение государственных закупок, субсидирование критически важных сегментов, развитие площадок для электронной коммерции становятся оперативными инструментами влияния на объемы и структуру предложения. Межведомственные комиссии и общественно-деловые советы формируют горизонтальные связи, позволяющие координировать регулирование с промышленной политикой, финансовой, аграрной и социальной сферами. Поддерживающим контуром служит кадровое обеспечение: государственная служба разрабатывает стандарты компетенций, систему повышения квалификации и цифровые платформы для мониторинга эффективности управленческих решений.

Экономические меры воздействуют на рынок через финансовые и фискальные инструменты. Государство модифицирует спрос и предложение посредством кредитно-денежной политики, бюджетных субсидий и налогов, а также торговой политики. В теории и на практике такие меры делятся на прямые (например, государственные закупки еды или топлива по фиксированным ценам, квоты на производство или закупки стратегических товаров) и косвенные (изменение налоговых ставок, тарифов,

пошлин). Как подчеркивается в научной литературе, прямые методы предполагают обязательные административные предписания, в то время как косвенные влияют на поведение хозяйствующих субъектов через механизмы ценообразования, кредитования и налогообложения [10, с. 113-116]. Например, установление льготного НДС на социально значимые товары или субсидии производителям может стимулировать снижение цен и сбалансировать рынок, тогда как рост ввозных пошлин делает импорт дороже.

Синергия организационного и социально-информационного блоков заключается в том, что институциональные решения без поддержки общественного сознания оказываются малопродуктивными, тогда как информационные усилия, не подкрепленные административной структурой, теряют устойчивость. Совместное действие выражается в гибридных механизмах: электронная сертификация в цепочке «производитель – торговая сеть – потребитель», краудсорсинговые платформы для проверки качества услуг, а также публичные слушания проектов нормативных актов. В результате формируется адаптивный, самообновляющийся механизм, способный реагировать на технологический, социальные и экономические вызовы потребительского рынка.

Таким образом, государственное регулирование потребительского рынка складывается из сочетания жестких предписаний и гибких стимулов. Институционально это означает строгий контроль за качеством и безопасностью товаров, санкции за нарушения и активно действующую систему судебной защиты интересов граждан, а экономическими инструментами – корректировку цен и доходов. В эпоху цифровизации эти механизмы дополняются новыми правилами: регуляторы обращают внимание на онлайн-торговлю, прозрачность динамического ценообразования и защиту персональных данных покупателей. В результате механизм государственного регулирования потребительского рынка остается многоуровневым и комплексным, регулярно совершенствуясь, от закона и административного надзора до экономических корректировок и информационного просвещения – все эти меры вместе обеспечивают социальную защиту потребителей, стимулируют честную конкуренцию и укрепляют доверие к экономике.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: от 26.01.2001 № 14-ФЗ; ред. от 24.06.2025 № 178-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

2. О защите прав потребителей: закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1: ред. от 07.07.2025 № 194-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

3. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: федер. закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ: ред. от 31.07.2025 №353-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

4. Депутатова Е.Ю., Зверева А.О., Ильяшенко С.Б. Методика оценки поведения потребителей в розничной торговле. М., 2025.

5. Потребительская политика // ОЭСР: офиц. сайт. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/consumer-policy.html#:~:text=Consumers%20are%20the%20backbone%20of,individuals%20with%20the%20r>

ight%20information (дата обращения: 08.11.2025).

6. Ростокина С.С., Деткова П.В. Государственное регулирование рынка потребительских товаров в условиях цифровизации // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28 мая 2024 г. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. С. 52.

7. Сулейманов Ф.В. Влияние протекционистской политики на возможности самообеспеченности рынка на рынке потребительских товаров // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2021. № 2. С. 306-325.

8. Сухина Н.Ю., Натхо С.Р. Меры государственного регулирования региональных потребительских рынков в условиях неблагоприятных вызовов внешней среды // Экономика и предпринимательство. 2024. № 11-3 (76). С. 429.

9. Татаринов К.А. Нейромаркетинг: как эмоции влияют на решения о покупке // Практический маркетинг. 2025. № 1 (331). С. 35-39.

10. Ташматов Р.С., Курманова Л.Р. Методы регулирования потребительского рынка на муниципальном уровне // Инновационная наука. 2025. № 2-2. С. 113-116.

KOZYREVA Darya Viktorovna

Graduate Student, Belgorod State National Research University, Russia, Belgorod

Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Social Technologies and Public Administration, Belgorod State National Research University, Candidate of Sociological Sciences Shapoval Zhanna Alexandrovna

THEORETICAL ANALYSIS OF THE MECHANISM OF STATE REGULATION OF THE CONSUMER MARKET

Abstract. This paper, based on a review of modern approaches to state regulation of the consumer market, defines the author's approach to the concept. It substantiates the structure of the modern mechanism of state regulation of the consumer market as an integrated system of forms, methods, and means by which the state influences market participants. It also characterizes the legislative, organizational, economic, and social-informational components of the mechanism.

Keywords: consumer market, state regulation, mechanism.

ЛАРИНА Ксения Евгеньевна

студентка,

Ульяновский авиационный колледж – Межрегиональный центр компетенций,
Россия, г. Ульяновск

БЛОКЧЕЙН В ЛОГИСТИКЕ: ПРОЗРАЧНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

Аннотация. В статье рассматривается применение технологии блокчейн в логистике и цепочках поставок. Автор раскрывает сущность блокчейна, его особенности и преимущества, такие как прозрачность, неизменяемость данных и безопасность. Показано, как блокчейн способствует повышению доверия между участниками логистических процессов, ускоряет документооборот, предотвращает подделку документов и обеспечивает контроль условий перевозки в сочетании с технологиями IoT. Особое внимание уделено проблемам внедрения, включая высокие затраты, необходимость стандартизации и правовые ограничения. В работе приводятся реальные примеры применения блокчейна крупнейшими мировыми компаниями – такими как Maersk, IBM, Walmart, FedEx и UPS. Сделан вывод о том, что блокчейн является перспективным инструментом цифровой трансформации логистики, существенно улучшая прозрачность, безопасность и эффективность цепочек поставок.

Ключевые слова: блокчейн, логистика, цепочки поставок, прозрачность, безопасность данных, IoT, цифровизация, документооборот, отслеживание грузов, распределённые реестры, TradeLens, автоматизация логистики.

Введение

Современная логистика продолжает быстро развиваться, и её роль в мировой экономике становится всё более значимой. Чем активнее растут международные грузопотоки, тем выше требования к качеству управления ими. Сегодня цепочка поставок – это сложная сеть, включающая производителей, перевозчиков, посредников, склады, таможенные службы, экспедиторов и конечных покупателей. Каждый участник вносит свою часть информации, и на каждом этапе существует риск ошибки или искажения данных. Именно поэтому ключевыми задачами современной логистики становятся прозрачность, скорость обмена информацией и её безопасность.

Одним из наиболее перспективных инструментов, который может помочь решить эти проблемы, является технология блокчейн. Её популярность началась с криптовалют, но очень быстро специалисты разных отраслей заметили, что эта технология может быть полезна и за их пределами. Особенно интересным оказалось применение блокчейна в управлении логистикой и цепочками поставок. Благодаря своим свойствам – распределённости, неизменяемости записей, защищённости и

прозрачности – блокчейн способен изменить многие привычные процессы.

1. Сущность технологии блокчейн и её особенности

Чтобы понять, почему блокчейн подходит для логистики, важно разобраться, как он работает. Если объяснять простыми словами, блокчейн – это цепочка записей, где каждая запись называется блоком. Эти блоки связаны между собой, и каждая новая запись зависит от предыдущей. Благодаря этому данные нельзя изменить без того, чтобы не нарушить всю цепочку – система тут же обнаружит попытку вмешательства.

Главная особенность блокчейна состоит в том, что он работает не на одном сервере, а распределённо – сразу на множестве устройств, которые являются участниками сети. Это позволяет системе функционировать без единого центра управления. Такой подход значительно повышает безопасность: чтобы подделать данные, нужно было бы изменить информацию на всех устройствах одновременно, что практически невозможно.

Кроме того, данные, которые заносятся в блокчейн, фиксируются навсегда. Это делает технологию идеальной для процессов, где важно доверие и доказуемость действий.

Именно поэтому логистика, где каждое действие должно быть подтверждено, является идеальной сферой применения блокчейна.

2. Прозрачность цепочек поставок: ключевое преимущество блокчейна

В традиционных логистических системах данные о грузах могут храниться в разных программных решениях, бумажных документах, почтовых переписках и файлах. Из-за этого часто возникает путаница: информация теряется, дублируется, обновляется с задержкой или противоречит друг другу. В результате появляются задержки, конфликты, споры о состоянии груза, а иногда и мошенничество.

Блокчейн помогает решить эти проблемы благодаря полной прозрачности. Все участники цепочки поставок имеют доступ к единой версии данных и могут проверять изменения в реальном времени. Это позволяет:

- отслеживать местоположение груза на каждом этапе;
- получать достоверные данные о состоянии товара;
- исключить возможность скрытого изменения записей;
- минимизировать количество ошибок из-за человеческого фактора.

Прозрачность делает цепочку поставок более предсказуемой, позволяя быстрее реагировать на проблемы и оптимизировать процессы.

Пример практического применения:

Предположим, компания поставяет скоропортящиеся продукты. В обычной системе может быть сложно определить, на каком этапе произошла задержка или нарушение условий хранения. Но при использовании блокчейна каждый этап фиксируется автоматически и невозможно скрыть ошибки.

Клиент может увидеть реальное время отправки, маршруты и состояние груза.

3. Повышение безопасности данных и защита от подделок

Одним из наиболее важных аспектов логистики является документирование. Каждая партия товара сопровождается огромным набором документов, а бумажный документооборот приводит к задержкам, ошибкам и риску подделки. Даже электронные документы могут быть изменены, если не защищены должным образом.

Блокчейн решает эту проблему благодаря своей природе:

1. Данные, записанные в блокчейн, нельзя изменить или удалить;

2. Все изменения фиксируются и видны всем пользователям;

3. Каждая запись имеет цифровую подпись;

4. Подделка документа становится практически невозможной.

В логистике блокчейн помогает защищать:

1. Накладные,
2. Сертификаты качества,
3. Таможенные декларации,
4. Страховые документы,
5. Информацию о состоянии груза.

Для международных перевозок, где документы проверяются десятками организаций, надёжность данных особенно важна. Блокчейн делает обмен документами прозрачным и быстрым, что сокращает задержки на границе и ускоряет весь процесс доставки.

4. Влияние блокчейна на скорость документооборота

Многие логистические задержки происходят не из-за проблем на дороге или на складах, а из-за бумажной волокиты. Каждый документ может проходить десятки согласований. В некоторых странах оформление может затянуться на дни.

Блокчейн позволяет полностью перейти на цифровые документы, которые:

- невозможно потерять или подделать,
- проверяются автоматически,
- обрабатываются быстрее,
- хранятся единообразно для всех участников.

Это не только ускоряет процесс доставки, но и делает его дешевле, так как сокращается количество человеческого труда и вероятность ошибок.

Заключение

Блокчейн является одной из наиболее перспективных технологий, способных значительно изменить логистику будущего. Его применение позволяет сделать цепочки поставок более прозрачными, безопасными и защищёнными от человеческих ошибок или мошенничества.

Благодаря распределённому хранению данных, невозможности их подделки и автоматизации документооборота блокчейн сокращает издержки, ускоряет процессы и повышает доверие между участниками цепи поставок.

Несмотря на сложности внедрения, уже сегодня можно наблюдать успешные примеры его использования крупнейшими мировыми компаниями. Это доказывает, что блокчейн не

является временной модой, а становится важной частью глобальной логистической инфраструктуры. С ростом цифровизации логистической отрасли роль блокчейна будет только увеличиваться, и будущим специалистам важно понимать принципы его работы и потенциал применения.

Литература

1. Бутерин В. Блокчейн и будущее децентрализованных технологий. – Москва: Альпина Паблишер, 2020.
2. Нордвиг Д., Шваб К. Цифровая экономика и управление поставками. – Санкт-Петербург: Питер, 2021.
3. Хингли М. Логистика и управление цепями поставок. – Москва: Юрайт, 2022.
4. Casey M., Vigna P. The Truth Machine: The Blockchain and the Future of Everything. – New York: St. Martin's Press, 2018.
5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. Pearson Education, 2016.
6. Crosby M., Pattanayak P., Verma S. "Blockchain technology: Beyond bitcoin." Applied Innovation Review, 2016.
7. FedEx Research Center. Blockchain Applications in Logistics.
8. IBM & Maersk. TradeLens Documentation.
9. Saberi S., Kouhizadeh M., Sarkis J. "Blockchain technology and supply chain transparency." International Journal of Production Economics, 2019.
10. Walmart Research Group. Food Traceability with Blockchain, 2020.

LARINA Ksenia Evgenievna

Student, Ulyanovsk Aviation College – Interregional Competence Center, Russia, Ulyanovsk

BLOCKCHAIN IN LOGISTICS: TRANSPARENCY AND SECURITY OF SUPPLY CHAINS

Abstract. *The article discusses the application of blockchain technology in logistics and supply chains. The author reveals the essence of blockchain, its features and advantages, such as transparency, immutability of data and security. It is shown how blockchain contributes to increasing trust between participants in logistics processes, speeds up document circulation, prevents forgery of documents and provides control of transportation conditions in combination with IoT technologies. Special attention is paid to the problems of implementation, including high costs, the need for standardization and legal restrictions. The paper provides real-life examples of blockchain applications by major global companies such as Maersk, IBM, Walmart, FedEx, and UPS. It concludes that blockchain is a promising tool for digital transformation in logistics, significantly improving the transparency, security, and efficiency of supply chains.*

Keywords: *blockchain, logistics, supply chains, transparency, data security, IoT, digitalization, document management, cargo tracking, distributed ledgers, TradeLens, logistics automation.*

ЛИТФУЛЛИНА Мария Сергеевна

магистрантка, Московский международный университет, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – доцент Московского международного университета,
кандидат экономических наук Белянина Ирина Владимировна*

СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДИКА ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В условиях динамичного развития экономики и высокой конкуренции на рынке труда подбор квалифицированных сотрудников становится одной из приоритетных задач для любой современной организации. Успех бизнеса во многом зависит от того, насколько эффективно выстроены процессы поиска, оценки и интеграции новых работников. Компании стремятся не просто закрыть вакантные позиции, а найти специалистов, максимально соответствующих корпоративной культуре и требованиям конкретной должности.

Современные подходы к найму требуют пересмотра традиционных методов отбора в пользу более гибких, технологичных и ориентированных на результат инструментов. Использование онлайн-платформ, автоматизация первичного анализа резюме, внедрение цифровых систем оценки компетенций позволяют значительно ускорить процесс найма и повысить его качество. При этом не менее важно обеспечить полноценную адаптацию новых сотрудников, так как именно первые месяцы работы во многом определяют их дальнейшую вовлеченность и желание остаться в компании.

Особое внимание уделяется снижению текучести кадров, формированию устойчивого кадрового резерва и созданию условий для профессионального роста сотрудников. Эффективная система найма – это не только подбор, но и стратегическое управление человеческим капиталом с учетом целей и перспектив развития бизнеса.

Ключевые слова: поиск сотрудников, современные методы найма, цифровые HR-решения, адаптация персонала, удержание кадров, кадровый резерв, стратегия подбора, автоматизация HR-процессов, вовлеченность, эффективный найм.

Современные российские организации постоянно сталкиваются с необходимостью применения и внедрения эффективных систем подбора, адаптации персонала в контексте нескольких экономических факторов.

Во-первых, отсутствие системного подхода к данному процессу приводит к возникновению ошибок, что оказывает негативное воздействие на текучесть кадров, увеличивает наймовые издержки, снижает производительность труда, увеличивает число травматических случаев и формирует негативный образ организации, что, в конечном итоге, ведет к прочим неблагоприятным последствиям.

Во-вторых, широко используемые, но устаревшие и неэффективные методы подбора персонала, заимствованные за рубежом, часто не учитывают особенности местного рынка труда. Эти методы часто утратили актуальность и требуют серьезной модернизации.

Третья причина состоит в том, что

некоторые организации не проводят предварительного анализа затрат на внедрение конкретных методов подбора персонала, что приводит к дополнительным финансовым и временным издержкам [5, с. 98].

Подбор и отбор работников – это основные процессы, обеспечивающие деятельность любой организации трудовыми ресурсами.

Дефицит высококвалифицированных кадров, особенно недостаток специалистов рабочих профессий – такова тенденция современного рынка труда.

Проблема дефицита кадров в России вышла на первое место, она намного опередила коррупцию и административные барьеры, поэтому вопросы повышения эффективности отбора и адаптации персонала на сегодняшний день актуальны.

Процесс отбора персонала выступает важнейшей функцией управления человеческими ресурсами, направленной на подбор наиболее

подходящих кандидатов для занятия открытых позиций. Эта функция ориентирована на формирование кадрового состава, способного обеспечить высочайшую конкурентоспособность организации, с учетом как корпоративных, так и индивидуальных интересов сотрудников.

В таком контексте рекомендуется придерживаться концепции взаимного отбора персонала, где как организация, так и кандидат являются активными участниками процесса. Подбор и отбор новых сотрудников не только обеспечивают эффективную хозяйственную деятельность, но и являются фундаментом для успешного развития организации.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Результаты этого этапа в значительной степени определяются корпоративными традициями, уникальными

особенностями организации, принимающей новых членов коллектива, а также спецификой должности, на которую претендует кандидат [7, с. 14].

Значение отбора персонала, скорее вовсе переоценить невозможно, так как только от него зависит дальнейшая деятельность всей компании.

Концепция отбора персонала. Департамент кадров, даже при ограниченном персонале, должен иметь четко определенную стратегию отбора персонала и обеспечивать доступ к соответствующим инструментам для ее реализации. Концепция отбора персонала тесно связана с официально объявленными и публично продвигаемыми целями и стратегиями деятельности фирмы (организации), а также с ее корпоративной культурой (представлено на рисунке 1) [9, с. 58].



Рис. 1. Процесс отбора персонала

Для эффективного отбора необходимо проводить сопоставление кандидатов, и для этого требуется установленная система оценки. Во многих случаях отбор персонала в основном основывается на уровне образования кандидата. Тем не менее это не всегда приводит к

желаемому результату. Уровень, содержание и качество образования должны рассматриваться вместе с другими требованиями, предъявляемыми к конкретной должности и виду работы.

В основе процесса отбора персонала лежат

разнообразные критерии, включая социальное положение, возраст, опыт работы, профессиональные качества и индивидуальные черты личности кандидата.

Анализ научных данных по проблеме отбора персонала в организации позволяет сформулировать ряд общих принципов отбора:

1. Обеспечение соответствия индивидуальных качеств соискателя требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, навыки, стаж, опыт и т. д.);

2. Равный доступ любого человека в организацию, чьи способности и профессиональная подготовка соответствуют требованиям должности;

3. Ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека, поиск не идеальных кандидатов, которых как таковых не существует, а наиболее подходящих для данной должности;

4. Ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место;

5. Отказ в приеме новым работникам, независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

6. Профессиональный отбор кандидатов в идеале еще должен включать в комплексе элементы социологического, психологического и медицинского отбора;

7. Соблюдение законодательных норм и этических принципов привлечения и отбора персонала;

8. Отбор персонала в организацию, как функция кадрового менеджмента, должен быть тесным образом увязан с другими функциями управленческого цикла [4, с. 185].

Роль человеческих ресурсов в операционной деятельности и экономической эффективности организаций широко признана в настоящее время, поэтому важно уделить им должное внимание и ресурсы для обучения и развития, чтобы обеспечить конкурентоспособность на рынке.

Отбор персонала должен быть направлен на подбор кадров, соответствующих стратегическим целям компании, учитывая их профессиональные навыки, опыт, способности и социальную адаптацию. На этапе отбора используются современные методы для эффективного вложения в человеческий капитал. Одной из главных причин рисков в системе управления организацией является человеческий фактор.

Учитывая динамичность изменений, организации должны нацелиться на построение

системы управления, начиная с отбора персонала, чтобы успешно адаптироваться к изменениям. Если на тактической стадии развития бизнеса акцент обычно делается на накоплении финансового капитала, то сегодня все больше компаний придерживаются стратегических целей и признают человеческий капитал основным ресурсом.

В настоящее время разработаны наиболее эффективные методы поиска и отбора кандидатов, которые способствуют найти соискателей и отобрать наиболее подходящего кандидата для определенной вакансии, а также методы направлены на привлечение наибольшего количества претендентов.

Разнообразные стратегии и инструменты используются для проведения оптимального отбора кандидатов из различных источников трудовых ресурсов, включая как внутренние, так и внешние.

Методы отбора подразделяются на несколько категорий: бесконтактные, полуконтактные и контактные.

Бесконтактные методы включают анализ документов соискателей, таких как заявления, автобиографии и свидетельства, а также графологическую экспертизу [3, с. 139].

Тестирование кандидатов, в свою очередь, оценивает их профессиональные навыки через решение специально разработанных задач. Такой подход к отбору относится к полуконтактным методам, где решающее значение имеют результаты тестирования, а взаимодействие между HR-менеджером и кандидатом ограничено формальными процедурами.

Касательно методов отбора контактные стратегии включают в себя различные процессы, такие как проведение собеседований и организация групповых дискуссий, которые обычно проводятся в специализированных оценочных центрах.

Собеседование представляет собой особый вид интервью, проводимый специалистом по управлению персоналом, в рамках которого происходит сбор информации о квалификации кандидата, его мотивации и ценностях, а также оценка коммуникативных навыков.

В то же время кандидат получает информацию о вакансии и возможностях профессионального и карьерного роста в организации. Важно отметить, что хотя валидность собеседования несколько ниже, чем у других методов отбора, оно по-прежнему является важным инструментом, позволяющим оценить

социальное поведение кандидата.

Интервью по компетенциям, поведенческое собеседование – это одно из самых сложных и затратных по времени видов при отборе кандидатов по мнению С. В. Ивановой.

Стрессовое собеседование – это метод интервьюирования, при котором целью является создание условий, способствующих возникновению стрессовой ситуации у соискателей. В ходе такого собеседования целью может быть оценка реакции кандидата на стрессовые ситуации, его способности эффективно справляться с давлением и стрессом, а также оценка уровня его профессиональных навыков и качеств в условиях, близких к реальной рабочей среде [2, с. 211].

Assessment Center (AC) – это метод оценки навыков и характеристик кандидатов через различные ситуационные задания, имитирующие рабочие условия. Данный метод помогает выявить лидерские качества, коммуникативные способности и способность к решению проблем, обеспечивает более объективную оценку кандидатов и их пригодности для должности.

Онлайн тестирование кандидатов – это процесс оценки навыков, знаний и способностей кандидатов с использованием специализированных веб-платформ или программного обеспечения. Этот метод позволяет проводить тестирование удаленно, что обеспечивает гибкость и доступность для кандидатов, а также экономит время и ресурсы рекрутеров. В ходе онлайн тестирования кандидатам предлагаются задания, которые они выполняют с помощью компьютера или мобильного устройства,

после чего результаты автоматически анализируются программным обеспечением. Онлайн тестирование широко используется в современном рекрутинге благодаря своей эффективности и удобству для всех сторон, участвующих в процессе подбора персонала.

Эффективность работы отдела кадров напрямую зависит от эффективности процесса подбора персонала. Ошибки на этапах найма могут привести к дополнительным затратам на повторный подбор сотрудников и анализ рынка труда. Поэтому важно постоянно отслеживать работу специалистов HR и анализировать процесс найма, чтобы избежать подобных ошибок. HR-аналитика играет важную роль в выявлении слабых мест в системе найма [6, с. 21].

В современном мире управления человеческими ресурсами существует необходимость в эффективном и систематическом подходе к подбору персонала. Одним из инновационных инструментов, который получает все большее признание в среде корпоративного управления, является методология анализа и оценки процесса подбора персонала с использованием концепции «воронки подбора».

Этот аналитический инструмент позволяет структурировать и систематизировать процесс найма, разбивая его на несколько ключевых этапов. Стандартная модель «воронки найма» представляет из себя графическое изображение, включающее пять основных стадий: от привлечения кандидатов до окончательного выбора наиболее подходящих специалистов для внедрения в организацию, что представлено на рисунке 2 [8, с. 55].



Рис. 2. Классическая воронка отбора персонала

Пять стадий «воронки найма» включают в себя:

1. Привлечение потенциальных кандидатов.
2. Оценку и отбор соискателей, которые соответствуют требованиям вакансии.
3. Оценку и тестирование кандидатов на соответствие профессиональным и квалификационным требованиям.
4. Проведение собеседований с wybranymi кандидатами для более глубокой оценки их навыков, опыта и культурной совместимости с организацией.
5. Выбор наиболее подходящих кандидатов и заключение с ними трудовых договоров.

Использование этой методики позволяет компаниям улучшить качество подбора персонала, сократить время и ресурсы, затрачиваемые на найм, и обеспечить более эффективное функционирование организации [1, с. 6].

Таким образом, в современном бизнесе вопрос найма и управления персоналом становится все более стратегически значимым, что связано с необходимостью обеспечения компании квалифицированными и мотивированными сотрудниками для достижения поставленных целей. При этом технологии найма персонала играют ключевую роль в этом процессе.

Для того чтобы успешно справляться с задачей найма, компании должны разработать систему, которая позволит им эффективно привлекать, оценивать и выбирать кандидатов. Такая система должна включать в себя не только тщательное планирование и структурирование процесса найма, но и использование различных методов и инструментов, таких как кадровые агентства, онлайн-платформы, социальные сети и прямые поисковые запросы.

Кроме того, важно иметь гибкую стратегию, которая позволяет быстро реагировать на изменения на рынке труда и внутренние потребности компании. В этом контексте важным становится использование как внешних, так и внутренних источников кадрового резерва.

Внешний кадровый резерв представляет собой базу данных потенциальных кандидатов, которые могут быть заинтересованы в работе в компании. Внутренний кадровый резерв, с другой стороны, основывается на развитии существующих сотрудников и их подготовке для занятия более высоких должностей.

При проведении отбора, отбора и дальнейшего найма сотрудников, прежде всего, оцениваются их психологические и профессиональные качества. Благодаря этому директор по управлению персоналом или руководство предприятия может оценить пригодность сотрудника и его соответствие вакантной должности. Выбирая среди нескольких претендентов, руководство отдает предпочтение тому потенциальному сотруднику, который максимально соответствует должностным, профессиональным и общим требованиям.

Литература

1. Азимов Т.А. Зарубежный опыт рекрутмента / Т.А. Азимов, Л.Ю. Безнощук // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 5-1. – С. 5-8.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 832 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2020. – 485 с.
4. Герасимов Е.С. Критерии отбора, отбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса / Е.С. Герасимов // Вестник Университета Российской академии образования. – 2024. – № 2. – С. 184-187.
5. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: учебник / П.В. Журавлев; Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Экзамен, 2020. – 447 с.
6. Зеленцова С.Ю. Вопросы применения зарубежного опыта оценки персонала на российских предприятиях / С.Ю. Зеленцова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 8. – С. 19-22.
7. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика: управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2020. – 56 с.
8. Киселева А.А. Проблемы найма и отбора персонала / А.А. Киселева, Ю.С. Масленникова // Экономическая среда. – 2024. – № 4. – С. 53-58.
9. Кязимов К.Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2020. – 202 с.

LITFULLINA Maria Sergeevna

Graduate Student, Moscow International University, Russia, Moscow

Scientific Advisor – Associate Professor of Moscow International University,

Candidate of Economic Sciences Belyanina Irina Vladimirovna

ESSENCE, PRINCIPLES AND METHODS OF STAFF RECRUITMENT AND SELECTION IN AN ORGANIZATION

Abstract. *In the context of dynamic economic development and high competition in the labor market, the recruitment of qualified personnel becomes one of the top priorities for any modern organization. Business success largely depends on how effectively the processes of searching, evaluating, and integrating new employees are organized. Companies aim not just to fill vacant positions but to find specialists who best match the corporate culture and the specific requirements of the role.*

Modern approaches to hiring require a shift from traditional selection methods towards more flexible, technology-driven, and results-oriented tools. The use of online platforms, automation of initial résumé screening, and the implementation of digital competency assessment systems significantly speed up the hiring process and improve its quality. At the same time, ensuring full adaptation of new employees is equally important, as the first months of work often determine their future engagement and desire to remain with the company.

Particular attention is paid to reducing staff turnover, forming a stable talent pool, and creating conditions for employees' professional development. An effective hiring system is not only about recruitment but also about the strategic management of human capital in line with the organization's goals and development prospects.

Keywords: *employee search, modern hiring methods, digital HR solutions, staff adaptation, employee retention, talent pool, recruitment strategy, HR process automation, employee engagement, effective hiring.*

ТОКАРЕВ Игорь Владимирович

магистрант,

Московский университет имени С. Ю. Витте,
Россия, г. Москва

ПРОБЛЕМА НЕДООЦЕНКИ РИСКОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ НА РАННИХ СТАДИЯХ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Аннотация. В статье рассматривается проблема систематической недооценки рисков, связанных с интеллектуальной собственностью, возникающих на начальных этапах разработки инноваций. Автор анализирует причины игнорирования правовых и коммерческих угроз в момент генерации идей и проведения НИОКР, демонстрируя взаимосвязь между отложенным патентованием и последующими финансовыми потерями. Предложена авторская типология рисков, характерных для ранних стадий инновационного цикла, выявлены организационные и психологические барьеры, препятствующие своевременной защите результатов интеллектуальной деятельности.

Ключевые слова: риски интеллектуальной собственности, инновационный процесс, ранние стадии разработки, патентование, управление рисками, НИОКР, коммерциализация инноваций.

Современная практика управления инновационными проектами демонстрирует парадоксальную ситуацию, заключающуюся в том, что компании, инвестирующие значительные средства в научно-исследовательскую деятельность, зачастую пренебрегают защитой создаваемых результатов на самых критичных этапах их формирования. Проблема недооценки рисков интеллектуальной собственности приобретает особую остроту именно на начальных стадиях инновационного процесса, когда закладываются основы будущего конкурентного преимущества, однако правовые механизмы защиты остаются невостребованными [1, с. 34].

Анализируя природу данного феномена, необходимо отметить, что игнорирование потенциальных угроз обусловлено несколькими взаимосвязанными факторами. Во-первых, на стадии генерации идей и формирования концепции инновационного продукта руководители проектов сосредоточены преимущественно на технологических аспектах разработки, рассматривая вопросы патентования

как второстепенные административные процедуры, которые можно отложить до момента получения работающего прототипа. Подобная логика приводит к тому, что между моментом создания охраноспособного результата и подачей заявки на патент проходит критический временной промежуток, в течение которого информация о разработке может быть раскрыта конкурентам либо утрачена вследствие текучести кадров [2, с. 71].

Во-вторых, психологический фактор недооценки проявляется в когнитивном искажении, известном как оптимизм изобретателя, заставляющем разработчиков переоценивать уникальность своего решения и одновременно недооценивать вероятность его копирования или независимого создания аналогичной технологии другими участниками рынка. Существенную роль играет также дефицит компетенций в области управления интеллектуальной собственностью среди технических специалистов, возглавляющих проектные команды на ранних стадиях НИОКР [3, с. 5].

Таблица

**Типология рисков интеллектуальной собственности
на ранних стадиях инновационного процесса [4]**

Категория риска	Проявление на стадии идеи/концепции	Проявление на стадии НИОКР	Потенциальные последствия
Риск утраты новизны	Преждевременное раскрытие концепции на конференциях, публикации	Неконтролируемое распространение технической документации	Невозможность патентования, потеря монополии
Риск опережения конкурентами	Отсутствие мониторинга патентного пространства	Дублирование чужих разработок	Судебные издержки, блокировка коммерциализации
Организационный риск	Неформализованные права на результаты творческого труда сотрудников	Отсутствие соглашений о конфиденциальности с подрядчиками	Споры о правообладании, утечка know-how
Финансовый риск	Недостаточное бюджетирование патентной защиты	Пропуск сроков подачи международных заявок	Ограничение географии защиты, упущенная выгода

Представленная типология демонстрирует, что каждая категория рисков имеет специфические формы проявления, зависящие от конкретной стадии инновационного цикла, причём кумулятивный эффект нереализованных превентивных мер на ранних этапах многократно возрастает по мере приближения к коммерциализации продукта. Особенно показателен организационный риск, проявляющийся в отсутствии регламентированных процедур оформления служебных изобретений, что создаёт почву для правовых коллизий в будущем [4, с. 58].

Экономическая иррациональность откладывания защитных мероприятий становится очевидной при сравнении затрат на раннее патентование с потенциальными убытками от утраты прав. Согласно исследованиям, стоимость подачи предварительной патентной заявки составляет незначительную долю общего бюджета НИОКР, тогда как издержки от невозможности коммерциализации разработки вследствие правовых ограничений могут достигать полной суммы инвестиций в проект [5, с. 263]. Тем не менее механизмы принятия решений в инновационных компаниях демонстрируют устойчивую тенденцию к приоритизации краткосрочных технических задач над стратегическими вопросами формирования портфеля нематериальных активов.

Преодоление выявленной проблемы требует системной трансформации подходов к планированию инновационной деятельности, предполагающей включение аудита рисков

интеллектуальной собственности в обязательные процедуры инициации проектов. Необходимо формирование междисциплинарных команд, объединяющих технических специалистов и патентных экспертов уже на стадии проработки концепции, что позволит обеспечить параллельное развитие технологических и правовых аспектов инновации. Критическое значение приобретает также создание корпоративной культуры ответственного отношения к результатам интеллектуальной деятельности, предусматривающей материальное стимулирование своевременного выявления и оформления охраноспособных решений.

Таким образом, недооценка рисков интеллектуальной собственности на ранних стадиях инновационного процесса представляет собой не локальную управленческую ошибку, а системную дисфункцию, требующую комплексного решения через интеграцию правовых компетенций в технологическое планирование.

Литература

1. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности / А.Н. Козырев, В.Л. Макаров. – М.: Экономика, 2023. – 352 с.
2. Баранов И.М. Учет рисков коммерциализации интеллектуальной собственности в инновационной деятельности предприятия // Царскосельские чтения. 2024. № XVIII. С. 70-74.
3. Блинец И.А. Интеллектуальная собственность в инновационной системе // Инновации. 2008. № 10. С. 4-8.

4. Моргунова Е.А. Право интеллектуальной собственности в условиях развития новых технологий: монография / Е.А. Моргунова, Б.А. Шахназаров. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2023. – 152 с.

5. Леонтьев Б.Б. Проблемы коммерциализации прав интеллектуальной собственности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3-2. С. 262-269.

TOKAREV Igor Vladimirovich

Master's Student, Witte Moscow University, Russia, Moscow

THE PROBLEM OF UNDERESTIMATING THE RISKS OF INTELLECTUAL PROPERTY IN THE EARLY STAGES OF THE INNOVATION PROCESS

Abstract. *The article examines the problem of systematic underestimation of the risks associated with intellectual property that arise at the initial stages of innovation development. The author analyzes the reasons for ignoring legal and commercial threats at the time of idea generation and R&D, demonstrating the relationship between deferred patenting and subsequent financial losses. The author's typology of risks characteristic of the early stages of the innovation cycle is proposed, organizational and psychological barriers that hinder the temporary protection of the results of intellectual activity are identified.*

Keywords: *intellectual property risks, innovation process, early stages of development, patenting, risk management, R&D, commercialization of innovations.*

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2025 • № 48 (283)

Часть III

ISSN 2713-1513

Подготовка оригинал-макета: Орлова М.Г.

Подготовка обложки: Ткачева Е.П.

Учредитель и издатель: ООО «Агентство перспективных научных исследований»

Адрес редакции: 308000, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135

Email: info@apni.ru

Сайт: <https://apni.ru/>

Отпечатано в ООО «ЭПИЦЕНТР».

Номер подписан в печать 09.12.2025 г. Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40