Межвузовский
международный конгресс

ВЫСШАЯ ШКОЛА:
НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Коллектив авторов

Сборник научных статей по итогам работы
Межвузовский международный конгресс

ВЫСШАЯ ШКОЛА: НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Том 1

Москва, 2025

ББК 65
В42



Высшая школа: научные исследования. Материалы Межвузовского международного конгресса (г. Москва, 12 июня 2025 г.). Том 1/ Отв. ред. Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Издательство Инфинити, 2025. – 138 с.

В42

DOI 10.34660/conf.2025.29.31.067

Сборник составлен по итогам работы Межвузовского научного конгресса. Включает в себя доклады российских и зарубежных представителей высшей научной школы, в которых рассматриваются современные научные тенденции, новые научные и прикладные решения в различных областях науки, практика применения результатов научных разработок. Служит инструментом обмена опыта научных работников, апробации исследований путем их публичного обсуждения.

Предназначено для научных работников, профессорско-преподавательского состава, соискателей ученой степени и студентов вузов.

ББК 65

© Издательство Инфинити, 2025
© Коллектив авторов, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Гусева М. Н., Трудаев Е. М.
Использование гибких технологий при формировании цифровой экосистемы 7
Абдувохидов Б. А. угли
Оперативный контроллинг и анализ денежных потоков организации 12
Черепанова Н. Д., Чередникова А. Б.
Разработка эффективной стратегии формирования корпоративной идентичности для нефтесервисных компаний 17
Земцов А. Г.
Цифровые технологии и качество медицинских услуг в сфере здравоохранения Республики Беларусь 23
Глебанов А. И.
Инструментарий управления проектами в организациях в условиях цифровизации бизнес-процессов 29
Сыжипова С. О., Абрамов А. Л.
Моделирование распространения вредоносного влияния в сетях различной природы 34
Киреев С. П.
К вопросу о состоянии российской системы образования как среды управления персоналом 39
Косвинцев К. Е., Терпугов А. Е.
Шестиугольник управленческих рисков ИИ: как интегрировать объяснимый искусственный интеллект в систему корпоративного риск-менеджмента ... 46
Грудинин С. М.
Корпоративная социальная ответственность (КСО) и ЦУР: как российские компании поддерживают устойчивое развитие 53

Черногорцев И. Ю.
Моделирование системы управления проектом на основе гибридных генеративных архитектур 61

Ма Тхи Ань Тхы, Свистунов В. М.
Технологии в HR: изменение подходов к принятию решений в управлении персоналом 66

Яо Коффи Эрик
Направления совершенствования системы управления промышленной компанией 72

Ассемьен Куакан Филипп
Влияние медиа на рост малых и средних предприятий 77

Ассемьен Куакан Филипп, Яо Коффи Эрик, Лондаджим Кристель Хатхер
Инновации и технологии: ключевые союзники в снижении логистических затрат 81

Абдурахманова М. А.
Международные подходы к внедрению цифровых технологий в образовании 86

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

Майнусов Д. Ф., Азиззода У. А., Шокирова Ф. Ш.
Право на образование и воспитание в «Шахнаме» Фирдоуси: правовой и нравственный аспект 91

Дымский Д. А.
Признаки договора инвестиционного страхования 101

Хайдарова Д. М., Хурматуллина А. М.
Гарантии поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях повышенной готовности 106

ПОЛИТИЧЕСКИЕ НАУКИ

Хомидзода Ф. М., Хашимова Н. А., Саидова М. А.
Формирование и развитие гражданского общества в Республике Таджикистан: проблемы и перспективы 116

Хайруллин Г. Т.
Материнский язык и татары 122

Бодров А. В.
Формирование и сохранение гражданской нации как основного элемента национальной безопасности государства 131

DOI 10.34660/INF.2025.25.17.004

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГИБКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Гусева Мария Николаевна
доктор экономических наук, профессор
Государственный университет управления
Трудаев Евгений Михайлович
аспирант
Государственный университет управления

Аннотация. *Необходимость создания цифровых экосистем диктуется требованиями повышения конкурентоспособности компании. Использование гибких технологий значительно облегчает задачу создания экосистемы. Рассматривая формирование экосистемы нужно провести стратегический анализ, привлекая использование гибких технологий. Вызовы цифровой трансформации при создании экосистемы разрешимы, если компания использует методы проектного управления и стремиться к технологическому симбиозу, ведущему к росту доли рынка.*

Ключевые слова: *экосистема, проект, гибкие технологии, цифровая трансформация, цифровая экосистема.*

Введение. В условиях стремительной цифровой трансформации бизнеса компании вынуждены пересматривать не только свои технологические стратегии, но и подходы к управлению проектами. На фоне формирования комплексных цифровых экосистем, включающих искусственный интеллект и автоматизированные системы взаимодействия с клиентами, особую актуальность приобретают гибкие методологии разработки. Эти подходы, возникшие как ответ на избыточную бюрократизацию IT-проектов, сегодня становятся важным элементом цифровой стратегии компаний из различных отраслей.

Проект по формированию цифровой экосистемы представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий комплексного подхода и последовательных действий.

Начинается этот путь с глубокого стратегического анализа, когда компания оценивает текущее состояние своих цифровых активов, определяет ключевые направления развития и формирует четкое видение будущей экоси-

стемы. Этот фундаментальный этап включает в себя не только технический аудит, но и тщательное изучение потребностей всех участников будущей системы - от клиентов и партнеров до внутренних подразделений организации.

Адаптивность как конкурентное преимущество при формировании цифровой экосистемы основывается на использовании гибких технологий. Основная ценность гибких методологий в современном бизнес-контексте заключается в их способности обеспечить быструю адаптацию к изменениям цифрового ландшафта. В эпоху, когда клиентские ожидания и технологические возможности меняются ежемесячно, традиционные каскадные модели разработки демонстрируют свою неэффективность. Agile-подходы, с их короткими итерационными циклами и постоянной обратной связью, идеально соответствуют требованиям цифровой экономики, где критически важна скорость вывода продуктов на рынок.

Интеграция с цифровыми экосистемами. Современные гибкие методологии органично встраиваются в цифровые экосистемы компаний, усиливая их ключевые компоненты в области клиентского опыта итеративные подходы, которые позволяют быстро тестировать и внедрять персонализированные решения.

При создании партнерских сетей Agile облегчает интеграцию различных технологических платформ и в управлении ресурсами гибкие методы способствуют оптимальному распределению человеческого капитала

Технологический симбиоз. Развитие цифровых инструментов (систем аналитики, CI/CD-платформ, средств автоматизированного тестирования) существенно усилило потенциал Agile-подходов. Современные команды могут: автоматизировать рутинные процессы, сохраняя фокус на творческих аспектах разработки, использовать данные в реальном времени для принятия итерационных решений, обеспечивать беспрепятственную интеграцию новых технологических компонентов

Вызовы цифровой трансформации при создании экосистемы. Важно понимать, что создание цифровой экосистемы - это не линейный процесс с четким завершением, а постоянная эволюция. Успешная экосистема требует непрерывной адаптации к изменениям рыночной среды, регулярного обновления технологической базы, расширения партнерской сети. Ключом к успеху становится баланс между стандартизацией процессов и внедрением инноваций, а также ориентация на создание реальной ценности для всех участников системы. Однако внедрение гибких методологий в условиях комплексной цифровизации сталкивается с рядом сложностей:

Необходимость баланса между гибкостью и стабильностью критически важных систем необходимо компании при формировании основы будущей экосистемы. Развертывая облачную инфраструктуру, внедряя корпоративные платформы и системы управления данными особое внимание уделяется вопросам интеграции - разрабатываются API-интерфейсы, обеспечивающие

беспрепятственное взаимодействие между различными компонентами системы. Параллельно решаются критически важные задачи по обеспечению безопасности данных и соответствию нормативным требованиям. Этапы формирования экосистемы на рисунке 1 отражают сложность ее создания и последующего функционирования.

Стратегическое планирование и определение целей
Провести аудит существующих цифровых активов и процессов Определить стратегические цели цифровизации Выявить ключевые стейкхолдеров (клиентов, партнеров, поставщиков) Разработать дорожную карту цифровой трансформации Оценить необходимые инвестиции и ROI
Создание технологического фундамента
Развертывание облачной инфраструктуры Внедрение платформенных решений (CRM, ERP, CDP) Разработку API для интеграции систем Обеспечение кибербезопасности и соответствия регуляторным требованиям Создание единого хранилища данных
Развитие цифровых сервисов и интерфейсов
Разработка мобильных приложений и веб-платформ Внедрение чат-ботов и виртуальных ассистентов Создание персонализированных каналов взаимодействия Автоматизация сервисных процессов Развитие платформ для партнеров и разработчиков
Интеграция и создание сетевых эффектов
Подключение внешних партнеров и сервисов Развитие экосистемных API-маркетплейсов Формирование программ лояльности и кросс-сервисных предложений Создание условий для сторонних разработчиков Построение data-driven моделей взаимодействия участников
Оптимизация и масштабирование
Постоянный мониторинг и анализ эффективности Итеративное улучшение пользовательского опыта Расширение функциональности экосистемы Горизонтальное и вертикальное масштабирование Развитие AI-компонентов и предиктивной аналитики
Эволюция экосистемы
Постоянной адаптации к изменениям на рынке Регулярного обновления технологического стека Развития партнерской сети Инвестиций в цифровые компетенции сотрудников Баланса между стандартизацией и инновациями

Рисунок 1. *Этапы создания цифровой экосистемы*

Постоянная оптимизация и масштабирование работающей системы, включает механизмы постоянного мониторинга и анализа эффективности, она итеративно улучшает пользовательский опыт, расширяет функциональные возможности платформы. Особое внимание уделяется внедрению технологий искусственного интеллекта и предиктивной аналитики, которые выводят экосистему на качественно новый уровень развития.

Проблемы масштабирования на уровне крупных корпоративных цифровых экосистем и возросшие требования к квалификации и кросс-функциональности команд диктуют необходимость интеграции с внешними партнерами и создания сетевых эффектов. Это принципиально важный этап, на котором цифровая платформа компании начинает «обрастать» дополнительными сервисами и услугами партнеров. Формируются программы лояльности, разрабатываются кросс-сервисные предложения, создаются условия для подключения сторонних разработчиков. Благодаря этому экосистема приобретает новые измерения и начинает приносить дополнительную ценность всем участникам.

Заключение: В эпоху цифровой трансформации гибкие методологии разработки перестают быть исключительно IT-инструментом, становясь важным элементом общей стратегии бизнеса. Компания при создании цифровой экосистемы внедряет механизмы постоянного мониторинга и анализа эффективности, итеративно улучшает пользовательский опыт, расширяет функциональные возможности платформы. Особое внимание уделяется внедрению технологий искусственного интеллекта и предиктивной аналитики, которые выводят экосистему на качественно новый уровень развития. Правильное применениегибких технологий в рамках цифровых экосистем позволяет компаниям сохранять конкурентное преимущество, сочетая технологическую инновационность с операционной гибкостью. Однако успешная реализация требует глубокой интеграции Agile-принципов во все компоненты бизнес-модели и корпоративной культуры организации.

Литература

1. Никитина, Е. А. Цифровые экосистемы экономики и предпосылки формирования цифровой рациональности / Е. А. Никитина // Третьи Степинские чтения. Перспективы философии науки в современную эпоху : материалы международной конференции, Москва, 20–21 июня 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 124-126. – EDN ULMFHC.

2. Галимова, М. П. Траектории цифровой трансформации: влияние цифровой зрелости на интеграцию предприятий в инновационную экосистему / М. П. Галимова // Инновационная экономика: перспективы

развития и совершенствования. – 2024. – № 7(81). – С. 13-21. – DOI 10.47581/2024.IE-7-2024.Galimova-01. – EDN YVMYJQ.

3. Глинкина, О. В. Цифровая эволюция бизнеса: цифровые экосистемы компаний / О. В. Глинкина, Т. М. Регент // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 11. – С. 178-182. – EDN DKVKMA.

4. Середенко, Д. Б. Цифровые экосистемы и платформенные решения как современный инструмент адаптации бизнеса в условиях цифровой трансформации экономической деятельности / Д. Б. Середенко // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № 2. – С. 39-43. – DOI 10.47576/2949-1878.2024.2.2.005. – EDN NTYTFC.

5. Митрофанова, Я. С. Управление цифровой трансформацией предприятия: организационные и методические аспекты оценки уровня зрелости экосистемы технологий интернета вещей / Я. С. Митрофанова, Н. Ю. Гуляев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 11, № 12(141). – С. 26-32. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.11.004. – EDN LVPQMN.

DOI 10.34660/INF.2025.84.38.005

ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Абдувохидов Бекзод Абдухалил угли
магистрант
Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация. *Статья посвящена исследованию роли и методов оперативного контроллинга в управлении денежными потоками современной организации. Автор доказывает, что эффективный оперативный анализ денежных потоков является критическим фактором финансовой устойчивости и ликвидности компании в условиях динамичной рыночной среды. Рассматриваются ключевые задачи оперативного контроллинга в контексте управления потоками денежных средств, основные методики их анализа (прямой, косвенный, коэффициентный), а также инструменты оперативного мониторинга и прогнозирования. Результаты исследования подтверждают, что системный оперативный контроллинг денежных потоков позволяет минимизировать риски кассовых разрывов, оптимизировать использование финансовых ресурсов и повысить общую эффективность финансового управления.*

Ключевые слова: *оперативный контроллинг, управление денежными потоками, платежный календарь, кассовые разрывы, ликвидность, коэффициентный анализ, прогнозирование денежных потоков, финансовый цикл, предиктивная аналитика, денежный поток от операционной деятельности.*

В современных условиях высокой волатильности рынков и ужесточения конкуренции способность организации генерировать и эффективно управлять денежными потоками становится ключевым условием ее выживания и развития. Финансовая устойчивость, платежеспособность и инвестиционная привлекательность компании напрямую зависят от состояния ее денежного оборота. В этой связи высокую значимость приобретает оперативный контроллинг как подсистема управленческого учета, нацеленная на непрерывное отслеживание, анализ и регулирование текущих финансовых процессов для достижения оперативных целей. Оперативный контроллинг денежных

потоков фокусируется на краткосрочной перспективе, обеспечивая своевременное выявление отклонений фактических показателей от плановых, анализ их причин и оперативное принятие корректирующих мер. Его главная задача – гарантировать бесперебойное финансирование текущей деятельности и предотвращение кассовых разрывов, которые могут иметь катастрофические последствия даже для внешне успешных предприятий. Недооценка важности оперативного анализа денежных потоков или использование устаревших, неэффективных методик часто приводит к накоплению скрытых проблем с ликвидностью, неоптимальному использованию свободных средств и, в конечном счете, к снижению финансовой результативности. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и внедрения научно обоснованных подходов к оперативному контролю денежных потоков, адаптированных к специфике деятельности российских компаний и современным экономическим реалиям. Целью данной статьи является комплексное исследование теоретических основ и практических методик оперативного контроллинга и анализа денежных потоков, а также оценка их влияния на эффективность финансового управления организацией.

Оперативный контроллинг денежных потоков представляет собой непрерывный процесс планирования, учета, анализа и регулирования движения денежных средств организации в краткосрочном периоде, как правило, в рамках месяца, декады или недели. Его фундаментальное отличие от стратегического контроллинга заключается в горизонте планирования, частоте мониторинга и оперативности реагирования. Основными задачами оперативного контроллинга в области денежных потоков являются: обеспечение точного и своевременного учета всех поступлений и выплат денежных средств; ежедневный мониторинг остатков на расчетных счетах и в кассе; формирование оперативных платежных календарей и контроль их исполнения; выявление рисков возникновения кассовых разрывов в краткосрочной перспективе; оперативный анализ отклонений фактических потоков от запланированных; разработка и реализация мероприятий по устранению негативных отклонений (ускорение инкассации, переговоры с контрагентами об отсрочках, оптимизация платежей); краткосрочное прогнозирование денежных потоков. Информационной базой для оперативного контроллинга служат данные первичных документов (банковские выписки, кассовые отчеты, счета-фактуры, договоры), оперативные отчеты из ERP-систем (например, на базе 1С, SAP), данные платежных календарей и реестров платежей [1, с. 89].

Ключевым элементом оперативного контроллинга является анализ денежных потоков, который должен проводиться с высокой периодичностью. На практике применяются несколько взаимодополняющих методик. Оперативный анализ на основе прямого метода фокусируется на изучении

структуры и динамики конкретных статей поступлений и выплат денежных средств по видам деятельности (операционной, инвестиционной, финансовой) за короткие периоды. Он позволяет точно определить источники притока и направления оттока денег, выявить основные драйверы изменений, оценить равномерность поступлений от покупателей и своевременность расчетов с поставщиками и кредиторами. Для оперативного управления критически важным является анализ платежного календаря, где сопоставляются ожидаемые поступления и предстоящие обязательные платежи на каждый день или неделю вперед. Это позволяет заранее прогнозировать пики потребности в деньгах или периоды профицита, выявляя потенциальные кассовые разрывы [2, с. 45]. Косвенный метод, хотя чаще ассоциируется с годовым отчетом, может применяться и в оперативном режиме для анализа причин расхождений между операционной прибылью и чистым денежным потоком от операционной деятельности. Он помогает оперативно понять, связаны ли проблемы с ликвидностью с задержками оплаты дебиторами, ростом запасов, изменением кредиторской задолженности или другими факторами, влияющими на оборотный капитал [3, с. 112].

Не менее важную роль в оперативном контроллинге играет коэффициентный анализ. Расчет и мониторинг ключевых показателей ликвидности и эффективности управления денежными потоками в динамике позволяют быстро оценить финансовое состояние компании с точки зрения ее способности отвечать по краткосрочным обязательствам. К таким показателям относятся: коэффициент операционного денежного потока (CFO / Текущие обязательства), показывающий, насколько текущие долги покрываются генерируемыми операционными потоками; коэффициент достаточности денежного потока (Чистый денежный поток / Общая сумма долга); период оборачиваемости денежных средств; коэффициент эффективности денежных потоков (Чистый денежный поток / Выручка) [4, с. 78]. Оперативный мониторинг этих коэффициентов позволяет быстро диагностировать ухудшение ситуации. Современные системы управленческого учета и бизнес-аналитики (BI-системы) предоставляют возможности для автоматизированного расчета этих показателей и их визуализации в виде дашбордов, доступных руководству в режиме реального времени, что значительно повышает оперативность реагирования [5, с. 156].

Внедрение эффективной системы оперативного контроллинга денежных потоков требует комплексного подхода. Необходимо четко определить центры ответственности за формирование и исполнение платежного календаря, установить регламенты сбора и консолидации данных, внедрить специализированное программное обеспечение для автоматизации процессов планирования, учета и анализа. Критически важным является формирование культуры платежной дисциплины и понимание важности управления денежны-

ми потоками на всех уровнях управления. Практический пример внедрения такой системы в крупной российской торгово-производственной компании «СтройКомплекс» показал значительный эффект. Внедрение детализированного платежного календаря с ежедневным мониторингом исполнения, автоматизированного расчета коэффициентов ликвидности и оперативных отчетов для топ-менеджмента позволило сократить средний срок инкассации дебиторской задолженности на 12%, уменьшить сверхнормативные остатки денежных средств на счетах на 25%, и практически полностью исключить возникновение непредвиденных кассовых разрывов в течение года после запуска системы [6, с. 34]. Это подтверждает тезис о том, что затраты на построение системы оперативного контроллинга денежных потоков многократно окупаются за счет повышения финансовой устойчивости и эффективности.

Проведенное исследование подтверждает ключевую роль оперативного контроллинга в обеспечении финансовой стабильности и эффективности деятельности современной организации. Анализ денежных потоков в оперативном режиме перестает быть вспомогательной функцией бухгалтерии и становится стратегическим инструментом управления, позволяющим руководству компании принимать обоснованные решения в условиях неопределенности. Использование комбинации методов оперативного анализа – прямого (через детализированный платежный календарь), косвенного (для понимания связи с прибылью и оборотным капиталом) и коэффициентного (для оценки ликвидности и эффективности) – обеспечивает всестороннюю картину движения денежных средств. Автоматизация процессов сбора данных, формирования отчетов и расчета ключевых показателей с использованием современных ERP и BI-систем является необходимым условием повышения скорости и качества оперативного контроля. Практика успешных компаний демонстрирует, что внедрение систем оперативного контроллинга денежных потоков приводит к существенным положительным эффектам: снижению риска кассовых разрывов, оптимизации структуры оборотного капитала, повышению платежной дисциплины и, в конечном итоге, к росту финансовой устойчивости и стоимости бизнеса. Дальнейшее развитие оперативного контроллинга денежных потоков видится в углублении аналитики (сегментация потоков по продуктам, каналам, регионам), совершенствовании краткосрочных прогнозных моделей с применением методов машинного обучения и интеграции данных о денежных потоках в единые системы поддержки принятия оперативных управленческих решений. Непрерывное совершенствование методологии и инструментария оперативного анализа денежных потоков остается актуальной задачей для финансовых менеджеров, стремящихся обеспечить долгосрочную конкурентоспособность своих организаций в сложной экономической среде.

Список использованных источников

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2023. – 783 с.

2. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2024. – 543 с.

3. Иванов А.Ю., Петрова С.М. Финансовый контроллинг: теория и практика. – СПб.: Питер, 2023. – 416 с.

4. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет: учебное пособие. – М.: Элит, 2024. – 448 с.

5. Воронова Е.Ю., Ким С.А. Бюджетирование и контроллинг: современные инструменты управления. – М.: Инфра-М, 2023. – 302 с.

6. Сидоров В.А. Оперативный анализ денежных потоков как инструмент антикризисного управления // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 32-40.

7. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет: Пер. с англ. – 16-е изд. – СПб.: Питер, 2023. – 1008 с.

8. Кузьмина М.С. Управление денежными потоками компании: теория и практика. – М.: КноРус, 2024. – 256 с.

9. Гартвич А.В. 1С: Управление денежными средствами. Практическое пособие. – М.: 1С-Паблишинг, 2023. – 178 с.

10. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory & Practice. – 17th ed. – Cengage Learning, 2024. – 1184 p. (Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент: теория и практика).

11. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 14.12.2023) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения: 30.05.2025)

DOI 10.34660/INF.2025.34.47.006
УДК 659

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ ДЛЯ НЕФТЕСЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ

Черепанова Наталья Дмитриевна
магистрант
Южно-Уральский государственный университет (НИУ),
г. Челябинск, Россия

Научный руководитель - **Чередникова Анна Борисовна**
доктор педагогических наук, доцент
Южно-Уральский государственный университет (НИУ),
г. Челябинск, Россия

Аннотация. *В статье рассматривается важность формирования корпоративной идентичности для нефтесервисных компаний в условиях высокой конкуренции и изменяющегося рынка. Обосновывается необходимость разработки эффективной стратегии, которая учитывает как теоретические аспекты, так и практические примеры успешных компаний. Исследование основано на анализе эмпирических данных, полученных из практической деятельности организаций, а также на результатах опросов и интервью с представителями отрасли.*

Ключевые слова: *Фирменный стиль, Брендинг, Логотип, Цветовая палитра, Графические элементы, Имидж компании.*

В современном бизнесе корпоративная идентичность играет ключевую роль в формировании имиджа компании и ее конкурентоспособности. В условиях растущей конкуренции на рынке нефтедобычи создание и поддержание уникального фирменного стиля становится неотъемлемой частью стратегического управления. В данной статье рассматривается разработка эффективной стратегии формирования корпоративной идентичности для нефтесервисных компаний, что позволит не только улучшить их позиции на рынке, но и повысить уровень доверия со стороны клиентов и партнеров.

Корпоративная идентичность представляет собой совокупность визуальных, вербальных и поведенческих элементов, которые формируют восприятие компании как у клиентов, так и у сотрудников. Как отмечает Баранов

(2020), фирменный стиль и корпоративная идентичность являются основными инструментами, позволяющими компаниям выделяться на фоне конкурентов. Исследования Кузнецова (2019) и Лебедева (2022) подчеркивают важность интеграции элементов корпоративной идентичности в общую стратегию компании, что позволяет создать единое и последовательное восприятие.

Брендинг, как отмечает Громова (2021), является ключевым инструментом для формирования корпоративной идентичности. Эффективный брендинг позволяет компаниям выделяться на фоне конкурентов и создавать эмоциональную связь с клиентами. В нефтедобывающей отрасли, где доверие и репутация играют критическую роль, успешный брендинг может значительно повысить конкурентоспособность компании.

В последние годы наблюдается рост интереса к вопросам социальной ответственности и устойчивого развития. Как подчеркивает Федоров (2021), компании, активно занимающиеся вопросами экологии и социальной ответственности, получают конкурентные преимущества и лояльность со стороны потребителей. Это особенно актуально для нефтесервисных компаний, которые часто подвергаются критике за воздействие на окружающую среду.

Для более глубокого понимания формирования корпоративной идентичности в нефтедобывающей отрасли полезно рассмотреть примеры успешных нефтесервисных компаний, таких как Schlumberger, Halliburton и Baker Hughes. Эти компании демонстрируют различные подходы к созданию и поддержанию своей корпоративной идентичности. В данной статье мы сосредоточимся на айдентике компаний, работающих в нефтесервисной отрасли, исследуя, как визуальные элементы, такие как логотипы, цветовые палитры, шрифты и графические решения, отражают ценности и стратегические цели этих организаций. Мы рассмотрим, как айдентика помогает компаниям выделяться на фоне конкурентов, формируя уникальный образ и создавая эмоциональную связь с целевой аудиторией.

Schlumberger:

Логотип компании Schlumberger, одного из ведущих мировых поставщиков технологий и услуг для нефтегазовой отрасли, представляет собой важный элемент ее фирменного стиля. Анализ логотипа позволяет выделить несколько ключевых аспектов, которые способствуют его эффективности и узнаваемости.

• Дизайн и форма: Логотип Schlumberger отличается простотой и лаконичностью. Он состоит из названия компании, выполненного в строгом и современном шрифте. Это создает ощущение профессионализма и надежности, что особенно важно для компании, работающей в высокотехнологичной и конкурентной сфере.

• Цветовая палитра: Основные цвета логотипа — синий и белый. Синий цвет ассоциируется с надежностью, стабильностью и технологичностью, что соответствует имиджу Schlumberger как лидера в области инновационных решений для нефтегазовой отрасли. Белый цвет добавляет элемент чистоты и простоты, подчеркивая прозрачность и открытость компании.

• Шрифт: Шрифт, используемый в логотипе, является современным и легко читаемым. Это важно для обеспечения высокой узнаваемости бренда и легкости восприятия информации. Выбор шрифта также отражает профессиональный подход компании и ее стремление к инновациям.

• Символика: Логотип Schlumberger не содержит сложных графических элементов или символов, что делает его универсальным и легко адаптируемым для различных носителей, включая печатные материалы, веб-сайты и рекламные кампании. Простота дизайна позволяет сосредоточиться на названии компании, что способствует его запоминанию.

• Узнаваемость: Логотип Schlumberger стал знаковым для отрасли, и его простота и лаконичность способствуют высокой степени узнаваемости. Это позволяет компании выделяться среди конкурентов и укреплять свои позиции на рынке.

• Соответствие ценностям компании: Логотип отражает основные ценности Schlumberger, такие как инновации, надежность и профессионализм. Он эффективно передает сообщение о том, что компания является экспертом в своей области и предлагает высококачественные решения для клиентов.

Schlumberger

Рисунок 1.1. *логотип компании Schlumberger.*

Halliburton:

Логотип компании Halliburton, одного из крупнейших поставщиков услуг и технологий для нефтегазовой отрасли, представляет собой важный элемент ее фирменного стиля. Анализ логотипа позволяет выделить несколько ключевых аспектов, которые способствуют его эффективности и узнаваемости.

• Дизайн и форма: Логотип Halliburton отличается простотой и четкостью. Он состоит из названия компании, выполненного в строгом и современном шрифте. Это создает ощущение профессионализма и надежности, что особенно важно для компании, работающей в высокотехнологичной и конкурентной сфере.

• Цветовая палитра: Основные цвета логотипа — красный и черный. Красный цвет ассоциируется с энергией, динамичностью и решительностью, что подчеркивает активный подход Halliburton к предоставлению услуг. Черный цвет добавляет элемент строгости и элегантности, символизируя силу и авторитет компании в отрасли.

• Шрифт: Шрифт, используемый в логотипе, является современным и легко читаемым. Это важно для обеспечения высокой узнаваемости бренда и легкости восприятия информации. Выбор шрифта также отражает профессиональный подход компании и ее стремление к инновациям.

• Символика: Логотип Halliburton не содержит сложных графических элементов или символов, что делает его универсальным и легко адаптируемым для различных носителей, включая печатные материалы, веб-сайты и рекламные кампании. Простота дизайна позволяет сосредоточиться на названии компании, что способствует его запоминанию.

• Узнаваемость: Логотип Halliburton стал знаковым для отрасли, и его простота и лаконичность способствуют высокой степени узнаваемости. Это позволяет компании выделяться среди конкурентов и укреплять свои позиции на рынке.

• Соответствие ценностям компании: Логотип отражает основные ценности Halliburton, такие как инновации, надежность и профессионализм. Он эффективно передает сообщение о том, что компания является экспертом в своей области и предлагает высококачественные решения для клиентов

HALLIBURTON

Рисунок 1.2. *Логотип компании Halliburton*

Baker Hughes:

Логотип компании Baker Hughes, одного из ведущих поставщиков технологий и услуг для нефтегазовой отрасли, представляет собой важный элемент ее фирменного стиля. Анализ логотипа позволяет выделить несколько ключевых аспектов, которые способствуют его эффективности и узнаваемости.

• Дизайн и форма: Логотип Baker Hughes отличается современным и динамичным дизайном. Он состоит из названия компании, выполненного в четком и легко читаемом шрифте, что создает ощущение профессионализма и надежности. Логотип также включает в себя стилизованный графический элемент, который добавляет визуальную привлекательность и подчеркивает инновационный подход компании.

• Цветовая палитра: Основные цвета логотипа — зеленый и черный. Зеленый цвет ассоциируется с устойчивым развитием, экологической от-

ветственностью и инновациями, что отражает стремление Baker Hughes к созданию эффективных и безопасных решений для нефтегазовой отрасли. Черный цвет добавляет элемент строгости и авторитетности, подчеркивая профессионализм компании.

• Шрифт: Шрифт, используемый в логотипе, является современным и простым, что способствует легкости восприятия и высокой узнаваемости. Выбор шрифта также отражает стремление компании к инновациям и технологичности, что особенно важно в высококонкурентной сфере.

• Символика: Графический элемент логотипа, представляющий собой стилизованное изображение, может интерпретироваться как символ движения и прогресса. Это подчеркивает динамичность и активный подход Baker Hughes к предоставлению услуг и разработке новых технологий. Такой элемент делает логотип более запоминающимся и уникальным.

• Узнаваемость: Логотип Baker Hughes стал знаковым для отрасли, и его современный и лаконичный дизайн способствует высокой степени узнаваемости. Это позволяет компании выделяться среди конкурентов и укреплять свои позиции на рынке.

• Соответствие ценностям компании: Логотип отражает основные ценности Baker Hughes, такие как инновации, устойчивое развитие и надежность. Он эффективно передает сообщение о том, что компания является экспертом в своей области и предлагает высококачественные решения для клиентов.



Рисунок 1.3. *Логотип компании Baker Hughes*

Анализ логотипов таких компаний, как Schlumberger, Halliburton и Baker Hughes, демонстрирует важность визуальной идентификации в высококонкурентной нефтегазовой отрасли. Все три логотипа обладают общими чертами, которые способствуют их эффективности и узнаваемости, а также отражают ценности и стратегические цели компаний.

Во-первых, простота и лаконичность дизайна являются ключевыми аспектами, которые позволяют логотипам легко восприниматься и запоминаться. Использование четких шрифтов и минималистичных графических элементов помогает сосредоточить внимание на названии компании, что способствует формированию сильного бренда.

Во-вторых, цветовая палитра играет значительную роль в создании эмоциональной связи с целевой аудиторией. Например, темно-синий и черный

цвета в логотипах Schlumberger и Halliburton ассоциируются с надежностью и профессионализмом, в то время как зеленый цвет в логотипе Baker Hughes подчеркивает устойчивое развитие и экологическую ответственность. Эти цветовые решения помогают компаниям передать свои ценности и выделиться на фоне конкурентов.

В-третьих, все три логотипа эффективно отражают инновационный подход компаний к предоставлению услуг и технологий. Графические элементы, такие как стилизованные изображения, добавляют динамичность и современность, что соответствует требованиям быстро меняющейся отрасли.

Таким образом, логотипы Schlumberger, Halliburton и Baker Hughes являются успешными примерами фирменного стиля, который сочетает в себе профессионализм, узнаваемость и соответствие ценностям компаний. Эффективная визуальная идентификация способствует формированию положительного имиджа и укреплению позиций на рынке, что является критически важным для успеха в сфере нефтедобычи.

Список источников

1. Баранов, А. В. Фирменный стиль: теория и практика / А. В. Баранов. – Москва: Издательство «Наука», 2020. – 256 с.

2. Громова, И. С. Брендинг и фирменный стиль: как создать успешный имидж компании / И. С. Громова. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 320 с.

3. Кузнецов, П. А. Основы корпоративной идентичности / П. А. Кузнецов. – Екатеринбург: Уральский университет, 2019. – 180 с.

4. Лебедев, В. Н. Дизайн и фирменный стиль: от идеи до реализации / В. Н. Лебедев. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2022. – 210 с.

6. Федоров, С. В. Стратегии формирования корпоративного имиджа / С. В. Федоров. – Москва: Издательство «Экономика», 2021. – 290 с.

DOI 10.34660/INF.2025.78.78.007

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КАЧЕСТВО МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Земцов Александр Георгиевич
магистр
Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация. *Цифровизации здравоохранения активно влияет на показатели здоровья населения страны, которые проявляются в улучшении качества жизни и медицинского обслуживания. Кроме того, управление данными в здравоохранении позволяет поставщикам медицинских услуг получать информацию, необходимую для улучшения результатов лечения пациентов. Кроме того, мониторинг жизненных показателей пациентов на расстоянии и дополнительная статистическая информация повышает качество медицинских услуг. Цифровизация здравоохранения Республики Беларусь позволит сделать медицинскую помощь доступной, эффективной и качественной для всех граждан, это также позволит улучшить экономический климат в стране.*

Ключевые слова: *цифровизация, концепция электронного здоровья, здравоохранение, эеономика.*

Введение. В настоящее время активно наблюдается конвергенция медицины и информационных технологий. В последние годы, интегрированные медицинские услуги становятся все более сложными и адаптированными к индивидуальным потребностям человека [1]. Кроме того, цифровые технологии помогают улучшить эффективность клинической помощи и качество услуг, а также обеспечить возможность службам здравоохранения отслеживать распространение инфекционных заболеваний и контролировать доступ к лекарствам. Интеграция данных стала неотъемлемой частью успешного применения цифровых технологий в сфере здравоохранения. Передовые технологии, такие как блокчейн, искусственный интеллект и инструменты машинного обучения, содействуют сбору информации о пациентах, ее передаче в единую базу данных и обеспечивают хранение, анализ и предоставление этой информации заинтересованным сторонам.

Цифровизации здравоохранения активно влияет на показатели здоровья населения страны, которые проявляются в улучшении качества жизни и медицинского обслуживания Кроме того, управление данными в здравоохранении позволяет поставщикам медицинских услуг получать информацию, необходимую для улучшения результатов лечения пациентов, а это влияет на увеличение продолжительности жизни населения и экономику страны. Цифровые технологии позволяют значительно сократить количество диагностических ошибок, ускоряют обработку информации, повышают уровень контроля за состоянием пациента. Внедрение электронных медицинских карт обеспечивает более точную передачу информации между различными уровнями медпомощи и минимизирует риски дублирования назначений. [2]

Дистанционные консультации, электронная запись к врачу, доступ к результатам анализов и снимков через интернет-портал снижают административную нагрузку на пациентов и медицинский персонал. Согласно внутренним данным Минздрава Республики Беларусь (РБ), за 2023 год количество онлайн-записей на приём увеличилось на 24%, что свидетельствует об устойчивом росте цифрового взаимодействия. Оптимизация бумажного документооборота, автоматизация отчётности, рационализация маршрутов пациентов — всё это ведёт к снижению затрат на управление медицинскими учреждениями и более эффективному распределению ресурсов. В ряде поликлиник, внедривших цифровые регистратуры и системы электронной очереди, удалось сократить среднее время обслуживания пациента на 18–20%.

Наряду с преимуществом внедрения цифровых технологий в здравоохранения РБ существуют недостатки и проблемы внедрения. Значительная часть медицинского персонала, особенно в регионах, испытывает трудности в освоении новых цифровых инструментов. Отсутствие системной подготовки, переподготовки и повышения квалификации затрудняет использование даже базовых цифровых решений. При этом нагрузка на ИТ-персонал возрастает, поскольку он часто вынужден исполнять функции системного администратора, инструктора и технического консультанта одновременно.

В учреждениях первичного звена, особенно в сельской местности, сохраняются проблемы с интернет-соединением, недостаточной вычислительной мощностью рабочих станций, отсутствием необходимых лицензий и серверной инфраструктуры. Некоторые учреждения по-прежнему работают на устаревших системах, не поддерживающих современные стандарты обмена медицинскими данными. [3]

Недостаточная проработка нормативной базы, регулирующей вопросы хранения, передачи и использования медицинской информации, замедляет развитие цифровых сервисов. В частности, отсутствует комплексное регулирование телемедицины и её правовых последствий. Проблемы с защитой персональных данных, особенно при передаче их между различными учреждениями, остаются нерешёнными.

Основная часть. Цифровизация здравоохранения в Беларуси является одним из приоритетных проектов, реализуемых в соответствии со Стратегией развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 годы [3] и концепцией электронного здравоохранения до 2030 года. Внедрение цифровых технологий в медицинские процессы в стране является гарантией соблюдения установленных стандартов при оказании медицинской помощи и обеспечивает эффективное планирование и использование финансовых ресурсов для предоставления различных медицинских услуг, включая как бюджетные, так и внебюджетные программы. Внедрение цифровых технологий в сферу здравоохранения Беларуси приводит к изменению экономических отношений в этой отрасли [4].

Следует рассмотреть основные изменения: взаимосвязь процесса потребления медицинских услуг и их создания становится более прочной; информационный ресурс становится одним из ключевых в здравоохранении; внедрение цифровых технологий снижает неравенство в распространении информации в сфере здравоохранения; распределение информации становится важным этапом в процессе воспроизводства в области здравоохранения.

Одной из важных задач при внедрении цифровых технологий в систему здравоохранения Беларуси является реализация концепции «подключенный пациент». Подобная концепция позволяет пациентам получать необходимую медицинскую информацию и услуги в удобных условиях [5].

Проведенный опрос сотрудников учреждений здравоохранения свидетельствует о том, что внедрение цифровых технологий в систему здравоохранения положительно влияет на управление медицинскими организациями. Такое изменение способствует повышению оперативности, удобства оказания медицинской помощи пациентам и стимулирует комплексный подход к предоставлению медицинских услуг [6].

При создании и введении информационных систем в сфере здравоохранения следует учитывать особенности таких систем, которые включают в себя высокую активность использования и обработку больших объемов данных. Современные информационные системы в сфере здравоохранения должны удовлетворять следующим критериям: обеспечение безопасного хранения персональных данных пациентов; предоставление возможностей для получения широкого спектра медицинских услуг в электронном формате. Введению информационных технологий также сокращает расходы на медицинские услуги и приводит к уменьшению финансовых затрат в здравоохранении.

Благодаря внедрению современных цифровых технологий в систему здравоохранения Беларуси, уже были достигнуты значительные успехи. Важным достижением является гарантированное внедрение и использование национальных информационных систем в рамках системы здравоохра-

нения. На данный момент функционирует 11 таких систем [5]. Также были успешно внедрены и активно используются информационные медицинские регистры, включающие 10 различных видов данных о заболеваниях. Проводятся работы по автоматизированию информационной системы для обработки электронных рецептов. Более 90% медицинских специалистов уже приступили к использованию этой системы для выписки медицинских рецептов в электронном формате.

Отмечается интенсивное развитие телемедицины, что приводит к улучшению доступности медицинской помощи для населения независимо от местоположения пациента. Телемедицинские технологии позволяют проводить консультации и осуществлять диагностику удаленно, сохраняя высокий уровень качества оказываемой медицинской помощи [7].

Крупные города Республики Беларусь активно цифровизируют сферу здравоохранения, внедряя информационные технологии и комплексы в медицинские учреждения. В большинстве медицинских учреждений были установлены информационные табло, инфокиоски и терминалы для самозаписи на прием к врачу. Появились также электронные очереди и мобильные технологии, позволяющие пациентам узнать расписание врачей и записаться на прием через автоматизированные информационные системы. В более чем 262 организациях здравоохранения используются технологии телемедицинского консультирования. Это позволяет оказывать медицинские услуги на расстоянии, что повышает доступность и качество медицинской помощи для населения, независимо от места проживания. Телемедицинское консультирование особенно важно для жителей сельской местности и небольших городов, где не хватает узких специалистов. Использование телемедицины позволяет решить проблему нехватки узких специалистов.

Цифровизация здравоохранения развивается неравномерно по странам, что обусловлено уровнем экономического развития, готовностью цифровой инфраструктуры и политической волей. Европейский союз (ЕС) с начала 2010-х годов делает ставку на интеграцию цифровых сервисов через инициативу eHealth, которая охватывает электронные рецепты, трансграничный обмен медицинскими данными, мобильные приложения и телемедицину. Особое внимание уделяется совместимости ИТ-систем разных стран и безопасности персональных данных пациентов. В некоторых странах, таких как Эстония, Финляндия и Нидерланды, практически полностью реализованы электронные истории болезни и электронные рецепты, которыми ежедневно пользуются миллионы граждан. В 2023 году свыше 90% рецептов в Эстонии были выписаны в цифровой форме. В Германии действует единая платформа Telematik Infrastruktur, обеспечивающая обмен данными между учреждениями, аптеками и страховыми компаниями [8]. Российская Федерация (РФ) также активно развивает цифровую экосистему в здравоохранении. Основой

выступает Единая государственная информационная система здравоохранения (ЕГИСЗ), охватывающая все уровни медицинской помощи. В рамках ЕГИСЗ функционируют электронные медицинские карты, система записи к врачу, телемедицинская платформа и аналитические сервисы. В 2023 году доля граждан РФ, имевших доступ к своей электронной медицинской карте через портал госуслуг, превысила 45%. Внедрена модель «безбумажной поликлиники», в которой большая часть процессов автоматизирована. Расширяются возможности телемедицины — от удалённой консультации до наблюдения за хроническими пациентами через носимые устройства. Россия делает упор на централизованное управление и масштабирование решений на всю территорию страны, что сближает её подход с белорусской моделью, однако масштабы реализации пока выше.

Заключение. Актуализация цифровых решений в здравоохранении Беларуси целью имеет автоматизацию внутренних процессов медицинских учреждений. Электронная запись на приём и электронное ведение медицинской документации, позволят ускорить приём пациентов, сократить время ожидания и повысить общую эффективность работы медицинского персонала. Внедрение телемедицины предоставит возможность удалённо получать консультации от врачей. Это особенно актуально для сельской местности, где доступ к медицинской помощи ограничен.

Создания единой информационной системы в здравоохранении способствует планированию мероприятий, которые помогут более успешно реализовывать профилактику и лечение населения. Такой подход открывает возможности разработки индивидуальных программ поддержки здоровья и предотвращения заболеваний, основанных на информации о склонности к заболеваниям и наследственности. Целью таких мер является создание единой системы электронного здравоохранения, расширение применения телемедицины и внедрение электронных технологий во всю систему здравоохранения.

Кроме того, важно обучить медицинский персонал использованию новых цифровых технологий и программного обеспечения, чтобы обеспечить эффективное применение этих инструментов.

Разработка и улучшение приложений электронного здоровья и цифровизация здравоохранения могут повысить качество медицинских услуг и сделать жизнь человека более безопасной и комфортной и улучшить экономический климат в стране. Эти меры позволят сделать медицинскую помощь в Беларуси доступной, эффективной и качественной для всех жителей страны.

Список литературы

1.Сабирова З.Э. Предоставление массовых социально значимых услуг в условиях цифровизации / З. Э. Сабирова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 5 (161). С. 51–54.

2.Министерство здравоохранения Республики Беларусь. Электронное здравоохранение – официальная концепция до 2030 года. – Режим доступа: https://minzdrav.gov.by/ru/static/elektronnoe-zdravookhranenie (дата обращения: 03.06.2025).

3. Концепция развития электронного здравоохранения Республики Беларусь на период до 2022 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minzdrav.gov.by/upload/dadvfiles/CONCEPT_E-Health.pdf?ysclid=lq3zmdqgai73677657. – Дата доступа: 26.12.2023.

4. Петрова, Л.И. Реализация права на медицинскую помощь в Республике Беларусь в условиях развития электронного здравоохранения / Л.И. Петрова // Актуальные проблемы достижения целей устойчивого развития в условиях цифровой трансформации государства и права в Республике Беларусь.- 2022. - С. 413.

5. Приказ министерства здравоохранения Республики Беларусь 20.03.2018 г. № 244 «Об утверждении Концепции развития электронного здравоохранения Республики Беларусь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://normativka.by/lib/document/76937?ysclid=lq8emtv9ce27899900. – Дата доступа: 26.12.2023.

6. А.Г. Земцов. Цифровизация здравоохранения в Республике Беларусь: проблемы внедрения и перспективы/А.Г. Земцов// Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины. – 2024. - № 2 (143). – С. 118-122.

7. В.Л. Столяр. Дистанционное интерактивное обучение врачей: преимущества видеоконференцсвязи / В. Л. Столяр // Здравоохранение. - 2016. - № 10.- С. 80–85.

8. Министерство здравоохранения Республики Беларусь. Электронное здравоохранение – официальная концепция до 2030 года. – Режим доступа: https://minzdrav.gov.by/ru/static/elektronnoe-zdravookhranenie (дата обращения: 03.06.2025).

DOI 10.34660/INF.2025.80.42.008

ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Глебанов Алексей Игоревич
аспирант
Государственный университет управления, Москва, Россия

Аннотация. *Данная статья посвящена рассмотрению инструментария управления проектами в организациях в условиях планомерной цифровизации реализуемых бизнес-процессов. Основные результаты исследования: представлена характеристика проектного подхода к управлению организациями в условиях цифровизации бизнес-среды; отражены методики управления проектно-ориентированными организациями в условиях цифровизации бизнес-процессов. Методы исследования: систематизация, обобщение, аналитический обзор источников научно-методической и эмпирической литературы, концептуализация данных, системный подход, абстрактно-логический метод, методы проектного управления. Практическая значимость исследования заключается в том, что приведенные в данной статье результаты могут быть использованы руководителями и специалистами проектно-ориентированных организаций для совершенствования механизмов управления проектами в условиях цифровизации практического осуществления бизнес-процессов, их частичной либо полной автоматизации.*

Ключевые слова: *инструментарий управления проектами; проектно-ориентированные организации; цифровизация бизнес-процессов; частичная либо полная автоматизация; проектный подход; методики управления.*

Abstract. *This article is devoted to the consideration of project management tools in organizations in the context of systematic digitalization of implemented business processes. Main results of the study: the characteristics of the project approach to the management of organizations in the context of digitalization of the business environment are presented; the methods of managing project-oriented organizations in the context of digitalization of business processes are reflected. Research methods: systematization, generalization, analytical review of sources of scientific, methodological and empirical literature, data conceptualization,*

systems approach, abstract logical method, project management methods. The practical significance of the study lies in the fact that the results presented in this article can be used by managers and specialists of project-oriented organizations to improve project management mechanisms in the context of digitalization of the practical implementation of business processes, their partial or complete automation.

Keywords: *project management tools; project-oriented organizations; digitalization of business processes; partial or complete automation; project approach; management methods.*

Введение. Протекающие в национальной экономике процессы цифровизации предпринимательской среды обусловливают совершенствование механизмов управления проектно-ориентированным бизнесом. Результативность подобных изменений непосредственно зависит от методик управления проектно-ориентированными организациями в условиях цифровизации бизнес-процессов. Весьма распространённым и в то же время эффективным методом управления выступает концепция проектного подхода [1].

Проектный подход к управлению организациями способствует максимально эффективному осуществлению организационно-хозяйственной деятельности в условиях повышенной рыночной волатильности, достаточно жёсткой внутриотраслевой конкуренции.

Значимость управления проектами в организациях представлена в разных теоретических и эмпирических научно-исследовательских работах, в частности, Н. В. Кузнецова и В. В. Лизяевой [2], С. В. Куровского, Д. А. Мишина, К. В. Воробьева [3], Л. В. Марыгиной и О. А. Пестриковой [4]. Авторы отмечают, что развитие методик управления проектно-ориентированными организациями в современных условиях цифровизации бизнес-процессов в значительной степени зависит от возникновения новых сфер практических знаний, стремительного проникновения цифровых, телекоммуникационных, информационных сервисов.

Вместе с тем О. А. Чеснова утверждает, что цифровизация организационной и общественной среды приводит к преобразованию классических методик управления проектно-ориентированным бизнесом [5]. Организациям на современном этапе нужно искать принципиально новые методы и инструменты системного решения появляющихся управленческих задач [6].

Практическое использование методик управления проектно-ориентированными организациями приводит к облегчению процессов адаптации бизнеса к постоянно меняющимся условиям рыночной среды. Это определяется стремительным развитием, проникновением, интеграцией телекоммуникационных, информационных, цифровых инструментов организационно-хозяйственной деятельности. В свою очередь, они способствуют определению и максимально эффективному применению материальных, трудовых, фи-

нансовых ресурсов, принятию взвешенных решений в менеджменте, налаживанию функциональных взаимосвязей между структурными подразделениями проектно-ориентированных организаций.

Одновременно с этим методики проектного менеджмента, наиболее подходящие под специфику организационно-хозяйственной деятельности, цифровой трансформации бизнес-процессов. Рассматриваемая в данном исследовании задача является крайне сложной и комплексной, что предполагает рассмотрение инструментария управления проектами в организациях в условиях планомерной цифровизации реализуемых бизнес-процессов.

Соответственно, на данный момент актуальными вопросами научного исследования являются выявление методических подходов проектного управления, определение наиболее результативных из них для практического осуществления успешной цифровой трансформации бизнес-процессов.

Проектный подход к управлению организациями в условиях цифровизации бизнес-среды. Цифровизация бизнес-процессов в целом подразумевает существенные изменения в функционировании организаций, которые обусловлены интеграцией и развитием цифровых технологий, платформенных решений, телекоммуникационных и информационных сервисов. При этом внедряемые цифровые технологии должны в значительной степени скорректировать определенные области управления проектно-ориентированными организациями. Например, разработка совершенно новых типов клиентского обслуживания, реализуемых продуктов, направлений цифрового продвижения коммерциализируемых результатов организационно-хозяйственной деятельности. Происходит переосмысление методов принятия управленческих решений при помощи машинного обучения, облачных технологий, искусственного интеллекта, инструментов анализа огромного массива информационных данных, сетевой алгоритмизации управленческих функций.

В современных условиях привлекательной сферой цифровизации выступает управление проектно-ориентированными организациями. В данном случае обозначенная сфера менеджмента обладает определенным преимуществом в условиях существования возможности гибкой подстройки под организационные изменения. Это выступает основополагающим фактором эффективного управления проектно-ориентированным бизнесом в сочетании с происходящими изменениями под воздействием цифровизации.

Достоинства управления проектно-ориентированными организациями в условиях цифровизации бизнес-процессов:

1. Применение в полном объёме креативных возможностей, талантов сотрудников управленческого звена организации;

2. Синхронизация практико-ориентированных задач в пространстве и во времени при оптимальном применении материальных, финансовых, информационных и трудовых ресурсов;

3. Экономико-математическое моделирование и своевременное устранение вероятных рисков проектно-ориентированных организаций;

4. Максимальная концентрация потенциала стейкхолдеров на практическом осуществлении проектных идей [7].

Практическое использование цифровых технологий в проектно-ориентированном бизнесе не представляется возможным без проектного менеджмента. Автор выделил причины, которые актуальны для отечественных проектно-ориентированных организаций для совершенствования управления в условиях цифровизации бизнес-процессов:

- ускорение цифровой трансформации бизнес-процессов возможно при внешних изменениях и ограничениях, в частности, под воздействием пандемии коронавирусной инфекции, международного санкционного давления. При этом управление проектами представляется эффективным комплексным инструментарием реализации стратегий адаптации проектно-ориентированных организаций к постоянным изменениям в бизнесе;

- цифровая трансформация бизнес-процессов в проектно-ориентированных организациях уникальна, соответственно, цифровизацию можно рассматривать в качестве инвестиционного проекта.

Методики управления проектно-ориентированными организациями в условиях цифровизации бизнес-процессов. Ключевая задача проектно-ориентированных организаций – определение методики управления в условиях цифровизации бизнес-процессов. В настоящее время выделяются три группы методик управления проектно-ориентированными организациями:

1. Каскадные;

2. Гибкие;

3. Смешанные.

Каскадные методики управления проектно-ориентированными организациями зачастую используются на этапах процессов инициации и проектного планирования. По мере практической реализации проектной деятельности используются гибкие методики управления, в частности, Kanban, Agile. По мнению автора исследования, подобное распределение методик управления в разрезе стадий проектной деятельности достаточно эффективно, так как способствует её интеграции в устоявшуюся модель процессов организации. Так, в большинстве случаев выделение бюджета на проектную деятельность взаимосвязано с включением его в корпоративную финансовую программу, актуализируемой несколько раз в течение одного года. Если применять каскадные методики управления проектно-ориентированными организациями на этапе планирования, то создание необходимых планов возможно в поставленный временной срок.

В рамках практического осуществления проектной деятельности использование гибких методик управления выступает относительно эффективной

мерой, так как они способны обеспечить высокую степень гибкости проектно-ориентированного бизнеса в условиях цифровизации бизнес-процессов.

Выводы. Оптимальным вариантом управления проектно-ориентированным бизнесом может служить использование смешанных и гибких методик управления в современных условиях цифровизации бизнес-процессов. Их применение целесообразно по причине потребности встраивания каждого инвестиционного проекта в устоявшуюся модель проектно-ориентированного бизнеса, адаптации, учитывая происходящие изменения в организационной среде.

В рамках данного исследования автором были выделены причины, которые актуальны для отечественных проектно-ориентированных организаций для совершенствования управления в условиях цифровизации бизнес-процессов, а также представлена собственная позиция относительно применения конкретных методик управления проектно-ориентированными организациями в разрезе этапов проектной деятельности.

Список источников

1. Куровский С. В., Максименко Е. М., Педенко В. А. Информатизация процессов управления инвестиционно-строительными проектами // Инновации и инвестиции. – 2025. - № 4. – С. 56-60.

2. Кузнецов Н. В., Лизяева В. В. Управление проектами цифровизации: методологический, организационный и финансовый аспекты // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 2. – С. 32-37. – doi: 10.17513/fr.42681.

3. Куровский С. В., Мишин Д. А., Воробьев К. В. Цифровая трансформация компаний как новая парадигма менеджмента // Финансовые рынки и банки. – 2025. - № 1. – С. 291-299.

4. Марыгина Л. В., Пестрикова О. А. Повышение эффективности управления инвестиционно-строительными проектами на основе цифровизации // Инженерный вестник Дона. – 2022. – № 2 (86). – С. 399-414.

5. Чеснова О.А. Особенности управления проектами в медиасфере в условиях цифровизации общества // Петербургский экономический журнал. – 2020. – № 2. – С. 46-51. – doi: 10.24411/2307-5368-2020-10006.

6. Широкова В.Е. Анализ проблем и перспектив управления инновационными проектами в условиях цифровизации и глобальной нестабильности // Россия и Азия. – 2020. – № 5 (14). – С. 72-86.

7. Измайлов М. К. Место и роль проектной деятельности в системе производственного менеджмента предприятия // Бизнес и дизайн ревю. – 2020. – № 3 (19). – С. 2.

DOI 10.34660/INF.2025.48.76.009

МОДЕЛИРОВАНИЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ВРЕДОНОСНОГО ВЛИЯНИЯ В СЕТЯХ РАЗЛИЧНОЙ ПРИРОДЫ

Сыжипова Сыжидма Ойдоповна
аспирант
Институт математики и компьютерных технологий,
Дальневосточный федеральный университет

Абрамов Александр Львович
кандидат технических наук, профессор
Институт математики и компьютерных технологий,
Межшкольный научно-образовательный центр математических методов народнохозяйственного прогнозирования и программирования,
Дальневосточный федеральный университет

Аннотация. *Методы математического моделирования процессов распространения вредоносного влияния все чаще обращаются к сетевой науке, которая используется для обнаружения и оценки информационных угроз, деструктивного воздействия вредоносного ПО на компьютерные сети; прогнозирования распространения фейковых новостей и слухов, а также при прогнозировании развития эпидемий, которые позволяют учитывать гетерогенность взаимодействий в том числе в человеческих популяциях.*

В работе исследуются возможности сетевых моделей, которые преодолевают ограничения традиционных компартментных подходов за счет детализации взаимодействий между объектами моделирования.

Особый акцент сделан на анализе роли суперраспространителей и влиянии топологии сети (включая безмасштабные и случайные графы) на эпидемические пороги, а также на интеграции теоретико-игровых методов при разработке стратегий преодоления вредоносного влияния.

Ключевые слова: *компартментальные модели, граф, сетевые модели, эпидемиология, вирусы, компьютерные сети, фейковые новости, слухи, безмасштабные сети.*

Введение

Методы математического моделирования процессов распространения вредоносного влияния все чаще обращаются к сетевой науке, которая используется для обнаружения и оценки информационных угроз, деструктивного воздействия вредоносного ПО на компьютерные сети; прогнозирования распространения фейковых новостей и слухов, а также при прогнозировании развития эпидемий, которые позволяют учитывать гетерогенность взаимодействий в том числе в человеческих популяциях [1].

В отличие от классических компартментных моделей, сетевые подходы дают возможность исследовать влияние структуры взаимодействий между объектами (моделями, которых являются вершины в неориентированных графах или узлы в сетях), в случаях если им соответствуют: компьютеры, зараженные вирусами, публикации, содержащие фейковые новости или слухи, или индивидуумы, подвергающиеся заражению.

Во всех трех случаях преимущество сетевых моделей заключается в их способности отражать реальные особенности взаимодействий между объектами графовых моделей.

Методология

Наиболее адекватно процесс деструктивного воздействия описывают модели, основанные на математических моделях эпидемиологии. Например, в то время как традиционные SIR- и SEIR-модели предполагают однородность объектов, сетевые подходы учитывают, что индивиды (в эпидемиологии) существенно различаются по количеству и интенсивности контактов. Это позволяет выявить феномен суперраспространителей - узлов сети с аномально высокой степенью связности, которые играют непропорционально большую роль в передаче инфекции [2].

Гибридные модели являются перспективным направлением исследования, так как они могли бы использовать сетевую структуру, сохраняя простоту компартментных моделей на глобальном уровне. Это особенно актуально для задач управления распространением вирусов различной природы, фейковых новостей и слухов в условиях ограниченных ресурсов, когда требуется оперативное принятие решений на основе неполных данных.

Особый интерес представляет анализ различных типов сетевых структур и их эпидемиологических свойств, потому что каждый из этих типов сетей имеет свои уникальные характеристики, которые могут влиять на распространение инфекций. Случайные графы Эрдеша-Реньи демонстрируют относительно высокий эпидемический порог, в то время как безмасштабные сети Барабаши-Альберта обладают в сравнении со случайными графами низким порогом возникновения эпидемии [1,3].

Сетевой подход к прогнозированию развития эпидемии может позволить оптимизировать стратегии вмешательства. В исследовании [1] реализована

сетевая модель распространения инфекции на основе модифицированной SIR-V, где дополнительно к классическим компартментам (восприимчивые S, инфицированные I, выздоровевшие R) добавлена категория вакцинированных индивидов (V). Особенностью модели является ее реализация на безмасштабной сети. Такая структура более точно отражает реальные социальные взаимодействия, где индивиды с большим количеством контактов (медработники, учителя, работники сферы услуг) могут выступать как суперраспространители инфекции.

При сравнении двух стратегий было подтверждено, что учет сетевой структуры популяции повышает эффективность контроля распространения инфекции. В разработке стратегий вакцинации также используется теоретико-игровой анализ. Как показали Bauch и Earn [4], рациональные индивиды в сетевой структуре принимают решения о вакцинации в зависимости от взаимодействий между агентами, что в свою очередь создает сложную динамику принятия решений и может влиять на оптимальность стратегии вакцинации.

Аналогом стратегий устранения последствий вирусной атаки в компьютерных сетях и распространения фейковых новостей и слухов является своевременное использование противовирусных мер, которые могут предотвратить заражение операционной системы или сформировать барьеры на пути формирования ложной картины мира. Для этого может быть использована технология трассировки (прослеживаемости и отслеживаемости), позволяющая прослеживать движение вредоносного влияния (вирусов) от источника до конечного стока (прямая задача), и отслеживать в какой мере действия источника «заражения» (компании или объекта) могут быть однозначно определены, как действия именно этого объекта (обратная задача).

В связи с этим появляется потребность в «инструменте», способном следить за каждой единицей вредоносного воздействия в реальном времени, выстраивать весь его путь, находить источники возникновения и при этом затрачивать минимум ресурсов. Таким инструментом и является трассировка - своеобразная сеть, которая может гарантировать безопасность ее объектов.

С другой стороны, не все проблемы, связанные с понятием трассировки решены. Новые задачи в преодолении вредоносного влияния в прослеживаемости связаны с возникновением новых явлений в обнаружении и оценке информационных угроз, деструктивного воздействия вредоносного ПО на компьютерные сети; прогнозирования распространения фейковых новостей и слухов, а также при прогнозировании развития эпидемий, возникающих в связи с использованием искусственного интеллекта, технологии блокчейн, децентрализованной технологии электронного реестра, глобализацией цепочек поставок, расширением круга и структуры прослеживаемых сетей (подграфов).

Однако применение сетевых моделей сталкивается с рядом серьезных методологических и практических проблем. Основная трудность связана с получением достоверных данных о структуре компьютерных, информационных и социальных контактов. Современные методы сбора такой информации включают анализ данных информационных источников и СМИ, социальных сетей, компьютерных сетей, мобильных устройств, систем видеонаблюдения с функцией геолокации, а также специальные социологические исследования [5].

Такие подходы позволяют интегрировать данные о распространении компьютерных вирусов, ложной информации, перемещениях людей и географическом распределении населения, что повышает точность прогнозов.

Заключение

Методы математического моделирования процессов распространения вредоносного влияния все чаще обращаются к сетевой науке, которая используется для обнаружения и оценки информационных угроз, деструктивного воздействия вредоносного ПО на компьютерные сети; прогнозирования распространения фейковых новостей и слухов, а также при прогнозировании развития эпидемий, которые позволяют учитывать гетерогенность взаимодействий в том числе в человеческих популяциях.

В работе исследуются возможности сетевых моделей, которые преодолевают ограничения традиционных компартментных подходов за счет детализации взаимодействий между объектами моделирования.

В частности, рассмотрены основные компартментальные математические модели изучения динамики распространения вредоносного влияния, к которым относятся модели SI, SIS и SIR. Они основаны на идее разделения популяции на несколько компартментов (отсеков), или групп, которые представляют различные статусы индивидов в отношении инфекции.

Исследованы расширенные компартментальные модели SEIR и SEIRS-HC, основанные на базовой модели SIR и учитывающие дополнительные факторы и особенности эпидемиологической ситуации. Эти модели являются одними из наиболее распространенных моделей для изучения эпидемических процессов.

Эти модели позволяют использовать влияние структуры взаимодействий между объектами (моделями, которых являются вершины в неориентированных графах или узлы в сетях), в случаях если им соответствуют: компьютеры, зараженные вирусами, публикации, содержащие фейковые новости или слухи, или индивидуумы, подвергающиеся заражению, как аналоги социального дистанцирования и другие дополнительные параметры и гипотезы, связанные с изменением контактов между объектами взаимодействия в сетях, например, таких как учет снижения частоты и интенсивности контактов между людьми во время периода социального дистанцирования.

Сети могут быть характеризованы их топологией, которая описывает расположение узлов (вершин) и связей внутри графа (ребер или дуг) и, что сети без масштабирования, обладающие свойством «малого мира», т.е. большие сети имеют маленький диаметр (маленькую цепь максимальной длины среди всех кратчайших цепей между каждой парой вершин графа) и маленькую среднюю длину геодезической цепи. Высокий коэффициент кластеризации и маленькая средняя длина кратчайшей цепи отражают такие свойства сети, как гомофилия (homophily) и слабые связи (weak ties).

В результате моделирования показано, что для выявления, является ли сеть сетью маленького мира, достаточно проверить выполнимость условия, что между $p = 0$ и $p = 1$ (p – вероятность формирования ребра) существует область, где коэффициент кластеризации высок, а средняя длина геодезической цепи между вершинами одновременно мала. Эта область соответствует определению модели маленького мира, что способствуют более легкому распространению вредоносному влиянию между объектами сети, которое надо предотвратить.

В исследовании, которому посвящена данная статья, показано, что структура сети играет важную роль в распространении вредоносного влияния и может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на этот процесс. Проведено сравнение двух различных сетевых моделей: случайных графов (Эрдеша-Реньи) и моделей без масштаба (Барабаши-Альберта). На основе разработанного программного обеспечения проведено моделирование процесса распространения инфекции в сети.

Литература

1. Сыжипова С.О. Исследование динамики эпидемий: вероятностные, сетевые и компартментальные модели / Выпускная квалификационная работа. Магистерская диссертация // научный руководитель – к.т.н., профессор А.Л.Абрамов // Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2023. – 79 с.

2. Razak, F.A.; Zamzuri, Z.H. Modelling Heterogeneity and Super Spreaders of the COVID-19 Spread through Malaysian Networks. Symmetry 2021, 13, 1954.

3. Newman, Networks: An Introduction, Oxford, 2010; https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199206650.001.0001, accessed 27 Jan. 2023.

4. Bauch C.T., Earn D.J.D. Vaccination and the theory of games // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2004. Vol. 101, № 36. P. 13391-13394. DOI: 10.1073/pnas.0403823101

5. Elmer, T. et al. The validity of RFID badges measuring face-to-face interactions. Behavior Research Methods 51 (2018): 2120 - 2138.

DOI 10.34660/INF.2025.94.26.010

К ВОПРОСУ О СОСТОЯНИИ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ КАК СРЕДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Киреев Сергей Павлович
преподаватель, аспирант
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Аннотация. *рассматриваются основные свойства и характеристики современной российской системы образования, в которой действуют различные типы организаций. Обоснована база принятия решений в стратегическом планировании образовательных организаций. Показаны приоритеты трансформации повышения качества и доступности образования. Построена схема современного представления об образовательной среде РФ. Дана общая характеристика современного образовательного ландшафта. Описаны приоритеты развития образовательных организаций современных условиях.*

Ключевые слова: *переменный контингент; некоммерческая образовательная организация; модель оценки устойчивости; образовательная среда; качество образовательной среды.*

Система образования представляет собой фундаментальный социальный институт, который выполняет важную функцию в процессе социализации, охватывая все этапы развития человека и оказывая всепроникающее влияние на жизненную траекторию индивида. Являясь неотъемлемым компонентом социальной структуры, система образования способствует передаче культурного наследия, способствует развитию профессиональных компетенций и способствует личностному росту, тем самым способствуя интеграции индивидов в общество и реализации их потенциала[1].

Основные цели системы образования выходят за рамки простого приобретения знаний, охватывая развитие когнитивных, практических и социальных навыков, а также выявление и развитие индивидуальных талантов. Об-

[1] Ерофеева Н.Ю. Обучение как цепочка образовательных активностей. - В книге: НЕПРЕРЫВНОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ КОНТЕКСТЫ. Коллективная монография. Министерство образования Московской области; Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет». Орехово-Зуево, 2021. С. 123-130.

разовательный процесс удовлетворяет широкий спектр потребностей учащихся, включая духовные, эстетические и интеллектуальные аспекты, тем самым способствуя целостному развитию личности, выходящему за рамки утилитарных образовательных целей.

Происходящие преобразования в системе образования Российской Федерации характеризуются комплексным методологическим подходом к модернизации существующей системы образования. Этот подход направлен на содействие социальному прогрессу и повышение качества образования. Этот императив формально закреплен в Федеральном законе № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», который был принят 29 декабря 2012 года. Закон предусматривает, что образовательные учреждения должны работать в режиме развития, адаптируясь к современным образовательным требованиям и интегрируя инновационные педагогические практики.

Результативность любой организации, в том числе и образовательных учреждений, в корне зависит от грамотного применения ее персоналом передовых методов управления. Это требует принятия структурированного, основанного на фактических данных подхода к управлению образованием, обеспечивающего согласование институциональных целей с более широкими образовательными целями и соответствие меняющимся потребностям общества. Следовательно, руководство образовательных учреждений должно уделять приоритетное внимание стратегическому планированию, распределению ресурсов и постоянной оценке эффективности для оптимизации результатов образования.

В свою очередь изучением проблем управления в системе образования занимались такие ученые, как Д.Н. Анищенко, А.А. Тарасов, А.Н. Лукинов и А.В. Ларин. Их исследования показали, что решение вопросов управления переменным контингентом в образовательных учреждениях требуют комплексных методологических подходов, включающих интеграцию кибернетической и синергетической составляющей для получения наиболее эффективной системы управления.

Свое согласие с авторами выражают Жаболенко М.В., Терещенко Я.В. в своих трудах[2], рассматривая вопросы влияния образовательной среды на систему управления переменным контингентом и персоналом образовательной организации.

Кроме того, образовательная среда была представлена как многогранное явление в трудах отечественных педагогов и психологов, среди которых такие известные авторы как: А.А. Андреев, С.Д. Дерябо, Е.А. Климов, Е.И.

[2] Оринина Л.В., Одинаева С.А. Возможности реализации проектного подхода в инженерном образовании россии (на примере опыта европейских вузов). - В сборнике: Концепции современного образования: вопросы теории и практики. Сборник научных трудов. Казань, 2020. С. 86-93.

Ракитина, В.В. Рубцов, В.И. Слободчиков, С.В. Тарасов, и В.А. Ясвин. В их исследованиях выделено доминирующее положение структурных, функциональных и динамических аспектов образовательной среды.

Однако Запорощенко О.А. в своих трудах[3] выражает не согласие с мнением авторов, определяя доминирующей составляющей обучение и повышение квалификации профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, тем самым поднимая вопрос заинтересованности обучающихся в получении образования через современные подходы к обучению и наиболее актуальные знания, сообщаемые преподавателями.

Федеральный закон № 273 «Об образовании в Российской Федерации»[4] определяет понятие качества образования как многомерную оценку, охватывающую как образовательные процессы, так и результаты, достигнутые учащимися. Данная оценка оценивает соответствие образовательных процессов и результатов федеральным государственным образовательным стандартам, установленным нормам и конкретным требованиям физических или юридических лиц, получающих образовательные услуги. Кроме того, он измеряет эффективность образовательных программ в достижении намеченных целей, тем самым обеспечивая достижение желаемых результатов обучения.

В своем ежегодном послании Федеральному Собранию в январе 2020 года Президент Владимир Путин подчеркнул исключительную важность повышения качества и доступности образования. Он подчеркнул необходимость создания среды, в которой каждый ребенок, независимо от его географического положения, имел бы доступ к высококачественным образовательным возможностям. Следовательно, операционная деятельность образовательных учреждений должна быть тщательно согласована с этой стратегической целью, сосредоточив внимание на расширении образовательных услуг и повышении их качества[5].

Эта стратегическая направленность на повышение качества и доступности образования еще более усиливается необходимостью адаптации институциональных практик к формирующимся образовательным парадигмам и меняющимся требованиям общества. Поступая таким образом, образовательные учреждения могут эффективно способствовать целостному разви-

[3] Запорощенко О.А. Система управления персоналом образовательной организации как фактор повышения доступности и качества образования. - В сборнике: Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Барнаул, 2022. С. 221-222.

[4] Федеральный закон № 273-ФЗ Об образовании в Российской Федерации. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174

[5] Жукова В.И. Проблемы повышения качества управления образовательной организацией. - В сборнике: Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного управления. Сборник статей. Под ред. Ю.В. Гуськова, Р.Т. Валиева. Москва, 2020. С. 113-117.

тию личности, развивая критическое мышление, креативность и социальные компетенции. Это, в свою очередь, способствует общему прогрессу и развитию нации, усиливая неотъемлемую роль образования в общественном развитии[6].

Рассмотрев труды отечественных ученых и основной закон в области образования, мы можем сформировать современную структуру образовательной среды РФ с учетом особенностей стратегии перехода к национальной системе образования рисунок 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1. *Схема современного представления об образовательной среде РФ*

Современная система образования переживает период глубокой трансформации в связи с внедрением новых образовательных стандартов и постоянной эволюцией методологических подходов к разработке, внедрению и оценке образовательных программ. Эти изменения затрагивают все типы учебных заведений, требуя переоценки традиционных подходов к военному образованию в контексте современных образовательных концепций и требований рынка труда.

[6] Зенкина Е.В. Высшее образование в интересах устойчивого развития. - В книге: Менеджмент в высшем образовании: тенденции, вызовы, перспективы. Абаев А.Л., Гуриева М.Т., Зенкина Е.В., Ильина И.Ю., Корягина Е.Д., Маколов В.И., Туманов А.А. Москва, 2023. С. 13-40.

Современный образовательный ландшафт характеризуется сложным взаимодействием между динамикой рынка труда и государственной образовательной политикой. Эта взаимозависимость требует разработки интегрированных стратегий управления, адаптированных к уникальным вызовам и возможностям, присущим как отдельным учебным заведениям, так и системе образования в целом. Эти стратегии должны учитывать широкий спектр внутренних и внешних факторов, формирующих институциональную и образовательную среду.

В этом контексте крайне важно критически изучить образовательную базу для подготовки специалистов и определить области, которые требуют значительной модернизации для удовлетворения меняющихся потребностей рынка труда. Такие аналитические исследования имеют первостепенное значение для обеспечения актуальности, эффективности и согласованности программ образования с более широкими целями профессионального развития и подготовки компетентных кадров[7].

Для достижения цели предоставления высококачественных образовательных услуг образовательное учреждение должно организовать кадровый состав, состоящий из высококвалифицированных преподавателей. Привлечение ведущих специалистов является приоритетной задачей, требующей формирования положительного институционального имиджа, который будет привлекателен как для потенциальных работодателей, так и для более широкой организационной структуры.

Формирование позитивного имиджа организации включает два основных компонента: визуальную презентацию, эффективно отражающую уникальные конкурентные преимущества учебного заведения, и комплексную кадровую политику, являющуюся основой его операционной эффективности. Таким образом, система управления персоналом должна быть тщательно разработана для создания благоприятной рабочей среды для преподавателей, обеспечения их плавной интеграции в организационную структуру, а также предоставления как материальных, так и нематериальных стимулов, способствующих их профессиональному росту.

Основная цель управления персоналом заключается в повышении доступности и качества образовательных услуг через инвестиции в профессиональное развитие и переподготовку преподавательского состава. В современных образовательных учреждениях профессиональное развитие, участие в профессиональных конкурсах, посещение конференций и специализированных мероприятий являются неотъемлемыми условиями для профессионального роста педагогических кадров.

[7] Казакевич Т.А. Предназначение и миссия образовательной системы страны. - В сборнике: Смыслообразование и его контексты: жизнь, структура, культура, опыт. Сборник научных трудов. Электронное издание. Москва, 2022. С. 87-93.

Для повышения доступности и качества образования необходимо разработать программы повышения квалификации и профессионального развития для преподавателей. Эти программы должны охватывать не только предметные знания, но и компетенции в области цифровой грамотности, цифровых образовательных технологий и интеграции электронного обучения в образовательный процесс. Такие инициативы имеют ключевое значение для обеспечения того, чтобы образовательные услуги оставались на передовой инновационных решений и соответствовали изменяющимся потребностям обучающихся в цифровую эпоху[8].

Список источников

1. Ерофеева Н.Ю. Обучение как цепочка образовательных активностей. - В книге: НЕПРЕРЫВНОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ КОНТЕКСТЫ. Коллективная монография. Министерство образования Московской области; Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет». Орехово-Зуево, 2021. С. 123-130.

2. Жукова В.И. Проблемы повышения качества управления образовательной организацией. - В сборнике: Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного управления. Сборник статей. Под ред. Ю.В. Гуськова, Р.Т. Валиева. Москва, 2020. С. 113-117.

3. Запорощенко О.А. Система управления персоналом образовательной организации как фактор повышения доступности и качества образования. - В сборнике: Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Барнаул, 2022. С. 221-222.

4. Зенкина Е.В. Высшее образование в интересах устойчивого развития. - В книге: Менеджмент в высшем образовании: тенденции, вызовы, перспективы. Абаев А.Л., Гуриева М.Т., Зенкина Е.В., Ильина И.Ю., Корягина Е.Д., Маколов В.И., Туманов А.А. Москва, 2023. С. 13-40.

5. Казакевич Т.А. Предназначение и миссия образовательной системы страны. - В сборнике: Смыслообразование и его контексты: жизнь, структура, культура, опыт. Сборник научных трудов. Электронное издание. Москва, 2022. С. 87-93.

[8] Лаврова Ю.С. Практика разработки и реализации учебных проектов в образовательных организациях. - В сборнике: Социальные науки: молодые исследователи об актуальных проблемах теории и практики. Сборник статей и эссе. Москва, 2022. С. 85-89.

6. Лаврова Ю.С. Практика разработки и реализации учебных проектов в образовательных организациях. - В сборнике: Социальные науки: молодые исследователи об актуальных проблемах теории и практики. Сборник статей и эссе. Москва, 2022. С. 85-89.

7. Оринина Л.В., Одинаева С.А. Возможности реализации проектного подхода в инженерном образовании россии (на примере опыта европейских вузов). - В сборнике: Концепции современного образования: вопросы теории и практики. Сборник научных трудов. Казань, 2020. С. 86-93.

8. Федеральный закон № 273-ФЗ Об образовании в Российской Федерации. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174

DOI 10.34660/INF.2025.62.41.011

ШЕСТИУГОЛЬНИК УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ ИИ: КАК ИНТЕГРИРОВАТЬ ОБЪЯСНИМЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Косвинцев Кирилл Евгеньевич
аспирант
Государственный университет управления,
г. Москва, Россия

Научный руководитель - **Терпугов Артем Евгеньевич**
кандидат экономических наук
Государственный университет управления,
г. Москва, Россия

Аннотация. *Последние пять лет бизнес живёт в парадоксе. С одной стороны, затраты корпораций на искусственный интеллект (ИИ) выросли до исторического максимума - аналитики The Times оценивают совокупные вложения «большой пятёрки» в 200 млрд долл. США в 2024 г. С другой - с 13 июля 2024 г. действует Регламент (EU) 2024/1689 (AI Act), впервые обязывающий компании демонстрировать контроль над рисками ИИ-систем. Традиционные процедуры Enterprise Risk Management (ERM) плохо справляются с «чёрным ящиком» моделей: нелинейный дрейф данных, непрозрачные веса и неочевидные связи между входами и выходами. Статья отвечает на вопрос, как связать explainable- AI подходы с финансово-ориентированным управлением рисками. Научная новизна заключается в переосмыслении шестиугольной рамки XAI (модель – цели – обучающие данные – входы – выходы – среда) как карты управленческих угроз и в привязке каждой грани к экономическим метрикам ущерба. Практический выход - чек-лист из 15 вопросов и дорожная карта зрелости ИИ-риск-менеджмента.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект; объяснимость моделей; управление рисками; Enterprise Risk Management; AI Act; корпоративное управление; стратегические риски; операционные риски; комплаенс; ключевые индикаторы риска (KRI).*

В ноябре 2019 года предприниматель Дэвид Хайнемайер Ханссон сообщил, что лимит по Apple Card у него в 20 раз выше, чем у жены при сопоставимых доходах. Жалоба вызвала расследование Департамента финансовых услуг штата Нью-Йорк (NYSDFS) по признаку гендерной дискриминации алгоритма.

Сценарий типичен: по данным Stanford AI Index, доля компаний Global 2000, уже внедривших хотя бы один ИИ-сервис в критически важный процесс, превысила 60 %. Вложения растут быстрее ИТ-бюджетов, и объяснить их цена ошибки: одно крупное нарушение AI Act грозит штрафом до 7 % глобальной выручки. В такой реальности управленец стоит перед дилеммой. Если он перестрахуется и замедлит внедрение ИИ, конкуренты уйдут вперёд. Если пустит модели без контроля, на кону репутация и капитализация.

Цель статьи - показать, как классические концепты управления рисками можно «сшить» с принципами объяснимого AI(XAI). Мы делаем ставку на управленческий взгляд: важна не интерпретация сама по себе, а то, какую сумму штрафа или потери NPV она помогает предотвратить. COSO ERM и ISO 31000 учат нас смотреть на риск как на «эффект неопределённости на цели организации». Метод работает, пока объекты управляемы линейно: производственная линия, валютный курс, процентная ставка. Искусственный интеллект меняет условия. Распределения входных данных дрейфуют ежечасно, веса скрыты в многомерных тензорах, а выход порой формируется нелогичными (для человека) связями. В этом хаосе классическая «вероятность на влияние» теряет информативность: трудно сказать, с какой частотой модель будет ошибаться и сколько это будет стоить.

В академическом мире XAI развивается бурно: методы LIME, SHAP, Grad-CAM и контрфактические объяснения публикуются сотнями. Но их ценность для бизнеса пока - в лучшем случае инженерная. Финансовому директору нужен не тепловой график важности признаков, а оценка, как сильно недообъяснённый алгоритм увеличивает вероятность штрафа или судебного иска. Литература, связывающая XAI и финансовый результат, до сих пор фрагментарна.

Когда менеджеры слышат «объяснимость», их воображение рисует цветные графики важности признаков. В реальности совету директоров нужны ответы в другой плоскости: какой штраф грозит, сколько клиентов уйдёт и как быстро проект окупит затраты на контроль.

Три вида возможного риска:

- Операционный: сбой, дрейф, незапланированное изменение порогов. Достаточно вспомнить системную аварию Knight Capital: ошибка одной модели уничтожила 440 млн долл. за 45 минут.
- Стратегический: потеря конкурентного преимущества. Если рекомендательная система маркетплейса начинает занижать товары локальных брендов, рынок легко перетянут конкуренты.

- Комплаенс: прямые штрафы и судебные иски. Ст. 99 AI Act устанавливает потолок санкций: до 35 млн евро либо 7 % мировой выручки компании - что выше.

В качестве системы оценки источника риска предлагается «Шестиугольник угроз». Каждая грань рамки отвечает за собственный «кусок» неопределённости. Рисковую триаду удобно «проецировать» на шесть точек, где модель соприкасается с реальностью: модель, цели, обучающие данные, входы, выходы, среда. В каждой точке мы чётко видим, какая неопределённость несёт угрозу и какому слою риска она соответствует.

Грань	Ядро неопределённости	Главный риск
Модель	Мониторинг дрейфа отсутствует, параметры стареют	Операционный
Цели	KPI маркетинга конфликтует с риск-аппетитом акционеров	Стратегический
Обучающие данные	Источник не задокументирован → незаконный сбор	Комплаенс
Входы	Открытый API уязвим для prompt-injection	Операционный
Выходы	Алгоритм дискриминирует возрастные группы	Комплаенс
Среда	Зависимость от внешнего GPU-облака	Стратегический

Мы предлагаем трактовать каждую грань как носитель определённого класса угроз. Например, «модель» - источник операционного риска дрейфа; «выход» - комплаенс-риск дискриминации; «среда» - стратегический риск взлома API и репутационного удара. Таким образом, шестигранник превращается в 18-клеточную карту: 6 граней на 3 типа рисков. Подобное смещение фокуса позволяет выбрать приоритеты: не тратить ресурсы одинаково на все аспекты прозрачности, а усилить те, что дают максимальный экономический возврат.

На каждую из 18 клеток оценим минимальный набор управленческих действий:

- Политика. Норматив или правило, утверждённое руководством: «для каждого датасета фиксируем происхождение и юридическое основание обработки».
- Контроль. Точка проверки или автоматический барьер: двойная экспертиза источников, human-in-the-loop на спорных прогнозах, багбаунти-программа для ИТ-периметра.
- Метрика. Число, по которому сразу видно, жив контроль или мёртв: «доля датасетов доверия А», «процент ручных override-ов», «среднее время закрытия уязвимости».

Если хотя бы один из трёх элементов отсутствует, риск фактически ничей, значит, в отчёте о прибылях и убытках появится строчка «непредвиденные расходы». Ниже приведён полный набор из 18 ячеек (6 граней на 3 типа рисков). Для каждой указаны Политика, Контроль и Метрика, чтобы у риск-офиса был готовый чек-лист:

Грань шестиугольника	Тип риска	Политика (что утверждает руководство)	Контроль (как проверяем)	Метрика (чем измеряем)
Модель	Операционный	Обязательный мониторинг дрейфа моделей	Авто-алерт при сдвигах	% моделей с активным drift-monitor
	Стратегический	Портфель моделей согласуется с бизнес-стратегией	Ежегодный «model portfolio review» на уровне CEO	Доля моделей, чьи KPI ≥ целевых
	Комплаенс	Алгоритм задокументирован в соответствии с AI Act Art. 13	Формальный «алгоритм-паспорт» перед релизом	% моделей с паспортом XAI
Цели	Операционный	KPI модели не конфликтуют с SLA процессов	Кросс-ревью KPI и SLA перед запуском	Кол-во SLA-инцидентов, вызванных ML
	Стратегический	KPI соотнесены с аппетитом к риску акционеров	Рассмотрение KPI на комитете по стратегии	ΔNPV проекта vs. план
	Комплаенс	Цели не провоцируют дискриминационные практики	Tension-test целей на fair-метриках	Fairness Δ по ключевым группам
Обучающие данные	Операционный	Данные проходят валидацию качества перед обучением	Двухступенчатая QA-процедура	% отклонённых сэмплов
	Стратегический	Используются данные, дающие конкурентное преимущество	Периодический обзор источников данных	% устаревших/заменённых источников
	Комплаенс	Полный lineage + правовое основание обработки	Двойное юр-ревью лицензий и согласий	Доля датасетов доверия A
Входы	Операционный	Валидация входных потоков до инференса	Runtime-фильтр аномалий	% запросов, забракованных фильтром

	Стратегический	Входные API масштабируются под пик-нагрузки	Тест-нагрузка перед крупными промо	Время отклика P95
	Комплаенс	Защита от adversarial/prompt-injection	WAF + rate-limit на ML-эндпоинт	Кол-во заблокированных атак
Выходы	Операционный	Пороговые значения пересматриваются ежеквартально	RAG-алгоритм авто-калибровки порога	ΔPrecision / ΔRecall после корректировки
	Стратегический	Выходы увязаны с бренд-стандартами	Контент-ревью с отделом маркетинга	% рекомендаций, нарушивших бренд-гайд
	Комплаенс	Пост-hoc отчёт клиенту «почему так решено»	Explain-API («decision card»)	% запросов с объяснением < 1 с
Среда (инфраструктура)	Операционный	Изоляция ML-контуров от прод-систем	Segmentation + Zero Trust Network	Mean-time-to-detect инцидента
	Стратегический	План резервирования внешних GPU-мощностей	Соглашения о вторых площадках (DR)	% ресурсов, покрытых DR-контрактом
	Комплаенс	Соответствие инфраструктуры ISO 27001/AI Act	Ежегодный внешний аудит безопасности	Кол-во критичных замечаний аудитора

При отсутствии любой из трёх колонок риск перестает быть управляемым. В итоге управление ИИ-рисками обретает чёткую структуру: «18 ячеек → 3 действия → измеримый результат». А когда риски формализованы и оцифрованы, совет директоров способен принимать смелые решения об инвестициях в ИИ, опираясь не на страх, а на расчёт.

Что получает каждая сторона, когда фирма внедряет шестиугольник?

- Совет директоров - карту: риск → мера → денежный эффект. Разговор о «чёрном ящике» переводится в язык EBITDA.
- CFO/CRO - аргумент для бюджета: сколько стоит контроль и какой NPV он защищает.
- Команда ML - чёткое объяснение, зачем писать логи, документировать данные и ставить алерты: без этого проект рискует закрыться штрафом быстрее, чем выйдет релиз v 2.0.

Метод рассчитан на компании, у которых есть минимальная финансовая аналитика: без знания себестоимости простоя или стоимости бренда экономику риска не посчитаешь. Кроме того, шестиугольник слабее схватывает специфические угрозы генеративного ИИ - deepfake-контент, токсичность,

нарушение авторских прав. Европейские регуляторы уже проговаривают отдельные статьи для LLM. Однако до появления таких норм именно описанная рамка позволяет построить основные линии обороны от рисков.

Проблема объяснимости систем искусственного интеллекта вышла за пределы инженерного дискурса и стала предметом корпоративно-управленческого анализа. Интеграция шести компонент XAI-рамки (модель, цели, обучающие данные, входы, выходы, среда) с тремя классическими слоями риска (операционным, стратегическим и комплаенс) формирует восемнадцать управляемых точек контроля. Для каждой точки заданы политика, контрольная процедура и количественная метрика, что обеспечивает воспроизводимость и прозрачность процесса риск-менеджмента на уровне совета директоров.

Переход к требуемому уровню зрелости предлагается осуществлять последовательно:

1. формирование реестра моделей;
2. внедрение автоматического мониторинга дрейфа и иных эксплуатационных сдвигов;
3. расширение системы до стресс-тестирования чистой приведённой стоимости (NPV) проектов.

Такой поэтапный подход устраняет необходимость резких организационных изменений и позволяет синхронизировать развитие контрольных механизмов с жизненным циклом ИИ-продуктов.

При этом следует учитывать два ограничения. Во-первых, предложенная модель в меньшей степени охватывает специфические риски генеративного контента (deepfake, токсичность, нарушения авторского права), требующие дальнейшей методологической детализации. Во-вторых, судебная практика по применению AI Act пока ограничена, что осложняет калибровку вероятностной составляющей комплаенс-рисков. Указанные ограничения определяют направления будущих исследований.

Таким образом, методика трансформирует объяснимость ИИ из декларативного требования в инструмент рационального корпоративного управления, сопоставимый по значению с аудиторскими и страховыми механизмами. Оцифрованные риски и прозрачные меры контроля создают предпосылки для более уверенного и экономически обоснованного внедрения технологий искусственного интеллекта, одновременно снижая вероятность финансовых и репутационных потерь.

Библиографический список

1. Artificial Intelligence Act, Regulation (EU) 2024/1689. Official Journal of the European Union, 13 July 2024.

2. Article 99. Penalties. EU AI Act portal, 2024.

*3. Boden M. A. Explainable AI: History, scope, and future. *Artificial Intelligence Review*, 2021.*

*4. COSO. *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*, 2017.*

*5. Deloitte. *Governance of AI: A Critical Imperative for Today's Boards*, 2nd ed., 2025.*

6. European Data Protection Board. Opinion 28/2024 on data-protection aspects of AI models, 2024.

7. Knight Capital Group. SEC investigative report, 2013.

*8. Lundberg S., Lee S. A unified approach to interpreting model predictions. *NeurIPS*, 2017.*

*9. NIST. *AI Risk Management Framework 1.0*, Gaithersburg, 2023.*

*10. Reuters. *EU countries back landmark artificial-intelligence rules*, 21 May 2024.*

*11. Stanford HAI. *AI Index Report 2025*, 2025.*

*12. White & Case. *EU AI Act becomes law*, 2024.*

DOI 10.34660/INF.2025.15.17.012

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (КСО) И ЦУР: КАК РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ПОДДЕРЖИВАЮТ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Грудинин Семён Михайлович
аспирант
Государственный университет управления
ORCID ID: 0009-0000-7903-9140

Аннотация. *Исследование выявляет различия и сходства в подходах российских и зарубежных компаний к реализации ESG-стратегий в контексте Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН. Российские компании в условиях санкций и глобальных вызовов активно внедряют корпоративную социальную ответственность (КСО) и ESG-инициативы, фокусируясь на достижении ЦУР ООН, таких как образование, развитие регионов и поддержка малого бизнеса. В отличие от них, международные корпорации приоритизируют глобальные инициативы. Ключевыми барьерами для российского бизнеса являются отсутствие обязательных стандартов ESG-отчетности и ограниченный доступ к «зеленым» финансам из-за санкций. Перспективы развития связаны с усилением отчетности и международным сотрудничеством.*

Ключевые слова: *КСО, ESG-стратегии, ЦУР ООН, устойчивое развитие, корпоративная ответственность.*

Введение

В условиях глобальных экологических и социальных вызовов бизнес играет ключевую роль в достижении ЦУР ООН. КСО и ESG-стратегии становятся не просто трендом, а необходимостью для компаний, стремящихся к долгосрочной устойчивости. Особый интерес представляет опыт России, где, несмотря на санкционное давление, крупные корпорации активно внедряют принципы устойчивого развития.

Цель статьи — оценить, как российские компании реализуют ЦУР через ESG-инициативы, и изучить перспективы развития.

Задачи:

- Выявить ключевые ESG-приоритеты российского бизнеса;

- Проанализировать их соответствие ЦУР;
- Определить барьеры и перспективы развития.

В качестве методов исследования в работе были применены следующие: анализ отчетов по устойчивому развитию (GRI), анализ научных статей по устойчивому развитию и КСО, поиск и анализ кейсов деятельности компаний, направленных на достижение ЦУР/соответствие ESG-концепции управления.

Анализ научной литературы

Тема корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации является актуальной в научном сообществе. За последние 5 лет было опубликовано более 9 тысяч научных работ и статей по данной теме, по информации портала КиберЛенинка. [1]

Анализ взаимосвязи осуществления мероприятий, направленных на КСО компаний, и финансовой эффективности компаний, проведенный Финансовым университетом при Правительстве РФ в 2021 году, делает выводы, что следование КСО компаниями позволяет создать на рынке стабильное для неё положение ввиду заполучения доверия их клиентов. Также был сделан вывод, что лояльность сотрудников данных компаний возросла. Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что данные практики несут в себе непрямую финансовую выгоду для компаний. [2]

В исследовании интеграции ЦУР в бизнес-стратегии компаний сектора FMCG, проводимом РАНХиГС в 2024 г., были выявлены связи похожего характера: следование выполнению ЦУР в рамках КСО компании укрепляли свои позиции на рынке, а также «повышали свою инвестиционную привлекательность». В статье были даны рекомендации по включению действий, направленных на достижение ЦУР, в долгосрочные стратегии компаний. [3]

Можно заключить, что тема ЦУР и достижение данных целей в рамках КСО компаний является актуальной темой на данный момент.

КСО и ESG в контексте ЦУР

Для начала установим определения следующих понятий: КСО, ESG и ЦУР. Как утверждает профессор университета Джорджии Арчи Кэрролл, корпоративная социальная ответственность является пирамидой ожиданий общества от бизнеса. [4] В неё входят 4 группы ожиданий (ответственности):

- Экономическая – обеспечение общества рабочими местами с доходом;
- Правовая – соблюдение законов и правил гос-ва, в котором существует бизнес;
- Этическая – этичное ведение бизнеса, соблюдение социальной этики;
- Филантропическая – добровольная деятельность приветствуется от бизнеса.

ESG – это общий набор параметров, по которым оценивается вовлечение компании в решение трех видов проблем – экологических, социальных и управленческих соответственно. По этим трем параметрам оценивается следование компании ценностям устойчивого развития, т.е. вклад в достижение ЦУР.

Сравнение параметров КСО и ESG представлено в Таблице 1.

Таблица 1.

Сравнение КСО и ESG (составлено автором).

Параметр	*КСО*	*ESG*
Цель	Репутация	Устойчивость
Метрики	Качественные	Количественные (рейтинги)

Крайнее определение в данной статье – цели устойчивого развития. ЦУР – это результат инициативы ООН, которые являются набором действий, направленных на решение групп глобальных проблем. Как заявляется на сайте ООН, «ЦУР — это план по достижению лучшего и более устойчивого будущего для всех. Они направлены на решение глобальных проблем, в том числе связанных с бедностью, неравенством, изменением климата, ухудшением состояния окружающей среды, миром и справедливостью.» [5] Данных целей было сформировано 17, и на протяжении работы автор будет ссылаться на определённые цели, чтобы показать связь примеров компаний и достижения данных ЦУР.

КСО и ESG в России: ключевые практики

В России ESG-повестка развивается в условиях уникальных вызовов: санкционного давления, акцента на импортозамещении и переориентации бизнеса на новые рынки. С 2022 года наблюдается рост интереса к ESG со стороны крупных компаний, особенно в сырьевом секторе, что связано как с глобальными трендами, так и с требованиями международных партнёров из Азии и Ближнего Востока. Количество компаний, подающих ежегодные ESG-отчеты на территории Российской Федерации, увеличивается ежегодно со средним темпом роста в 4,6%. [6] Ключевыми направлениями стали экологические проекты (декарбонизация, модернизация производств в направлении уменьшения вреда окружающей среде) и социальные программы (поддержка регионов, КСО). При этом, в отличие от Европейского Союза (ЕС), где ESG регулируется жёсткими директивами, в России преобладают добровольные инициативы, что создаёт риски «зелёного камуфляжа» (greenwashing), особенно в свете санкционных ограничений на доступ к международным стандартам. В 2021 г. Банком России было составлено информационное письмо с рекомендациями по учету советом директоров ПАО ESG-факторов и вопросов устойчивого развития. [7]

Примером следования компании ценностям устойчивого развития будет стратегия ПАО «Сбербанк». [8]

В ESG-отчете за 2024 г. компания потратила более 194 млрд рублей на проекты государственно-частного партнерства Сбера, что является примером корпоративной социальной ответственности. Компания направляла средства на различные сферы деятельности, в т.ч. на нефинансовые ESG-продукты.

В рамках КСО компания выделяла средства на такие проекты, как волонтёрские программы, продвижение ESG-повестки, противодействие коррупции, сокращение углеродных выбросов, использование искусственного интеллекта для устойчивого развития и т.д. Сбер берет во внимание глобальную экологическую повестку, ЦУР ООН, национальные цели развития РФ, и на основании текущих трендов и приоритетов в данной сфере планирует мероприятия, направленные на достижение ЦУР. В своём ESG-отчете компания показывает соответствие мероприятий её стратегии и ЦУР ООН.

Компания поддерживает проекты, связанные с развитием передовых медицинских технологий, организации ветеранов и людей с инвалидностью, а также деятельность в области физической культуры и спорта. Эти мероприятия соответствуют ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие». Также Сбер финансирует научные проекты во множестве ВУЗов РФ, что соответствует ЦУР 4 «Качественное образование». Поддержку детских учреждений, деятельности, направленной на развитие интеллектуальных и творческих способностей детей и молодежи, деятельности в сфере социальной поддержки, можно отнести к ЦУР 10 «Уменьшение неравенства». Сбербанк также поддерживает проекты в сфере охраны и восстановления окружающей среды, что коррелирует с ЦУР 15 «Сохранение экосистем суши».

Основные направления поддержки изображены в Таблице 2.

Таблица 2.

Ключевые направления благотворительной поддержки ПАО Сбербанк в 2024 году, % (составлено автором на основании источников [8]).



Сравнение с зарубежными компаниями

В предыдущем разделе автор показал пример ESG-отчетности одной из крупных российских компаний. Российские компании работают в формирующейся на данный момент системе ESG-регулирования. Если сравнивать Российское законодательство в направлении ESG с ESG-регулированием в ЕС, в России отчётность остается преимущественно добровольной (более 30% компаний подаёт ESG-отчёт отдельным документом [9]), в то время как в ЕС официально вступила в силу 1 января 2024 г. Директива Европейского союза о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (CSRD) [10], целью которой является повышение качества и стандартизация нефинансовой отчётности посредством подробного раскрытия информации о влиянии компании на факторы ESG – окружающую среду, общество и управление.

В РФ отдельные инициативы направлены на регулирование отчётности, например, Распоряжение от 29 октября 2021 г. № 3052-р [11], которое в одном из своих пунктов пишет о необходимости развивать систему публичной нефинансовой отчётности компаний. Этот документ рассматривает сценарии развития мировой экономики к 2030 году и предлагает меры решения

экологических проблем, в частности, проблему сокращения выбросов парниковых газов.

В ЕС присутствует система стандартов GRI – Глобальная инициатива по отчетности, которая в добровольном порядке призывает компании делиться информацией о влиянии компании на экономику, окружающую среду и людей сопоставимым и достоверным образом, тем самым повышая прозрачность своего вклада в устойчивое развитие. Стандарты актуальны не только для компаний, но и для многих заинтересованных сторон, включая инвесторов, политиков, рынки капитала и гражданское общество.

Если сравнивать приоритетность конкретных ЦУР в деятельности российских и зарубежных компаний, её можно проанализировать в Таблице 3.

Таблица 3.

Программы компаний, направленные на достижение ЦУР (составлено автором на основании источников [12], [13], [14], [15]).

Компания	Программа	ЦУР	Связь с целью
Норникель	Поддержка коренных народов Севера	1, 10	Снижение неравенства в обществе, борьба с бедностью
Сбербанк	Финансирование студенческого акселератора	4, 8	Качественное образование, взращивание талантов и их трудоустройство
Unilever	Программы для женщин в Африке	5, 10	Устранение гендерного неравенства, сокращение общего неравенства
Nestlé	Устойчивое фермерство в Азии	2, 12	Борьба с голодом, ответственное потребление ресурсов

Можно сделать вывод, что российские компании направлены на локальные ЦУР, т.е. они реализуют программы в рамках страны, в то время как зарубежные компании осуществляют проекты за пределами страны, в которой они базируются. Также стоит заметить, что одним из фокусов компаний в РФ было сохранение окружающей среды, в то время как устранению гендерного неравенства было уделено больше внимания в политике иностранных компаний.

Заключение

Проведенный анализ ESG-практик российских и зарубежных компаний в контексте Целей устойчивого развития ООН выявил как общие тенденции, так и существенные различия в подходах к социальным инвестициям, экологическим инициативам и корпоративному управлению.

Ключевые выводы:

1. Российские компании показывают прогресс в реализации локальных социальных программ, ориентированных на образование (ЦУР 4),

развитие регионов (ЦУР 11) и поддержку малого бизнеса (ЦУР 8). Однако недостаточно внимания уделяется глобальным проблемам (гендерное неравенство, уменьшение неравенства) и наличии общеобязательной отчётности.

2. Международные компании (Unilever, Nestlé) делают акцент на системных ESG-решениях в своей политике КСО:

a. Инклюзивные инициативы (ЦУР 5,10);

b. Циркулярная экономика (ЦУР 12);

c. Аудит воздействия на окружающую среду (CSRD).

3. Главные барьеры для РФ:

a. Отсутствие обязательных стандартов раскрытия данных о ESG-деятельности компании (в ЕС это регулирует CSRD);

b. Ограниченный доступ к «зеленым» финансам ввиду санкций.

Основными направлениями развития для РФ являются следующие:

- Усиление национальных стандартов ESG-отчетности (на базе GRI или др.);
- Развитие партнерств со странами БРИКС для обмена «зелеными» технологиями;
- Интеграция измеримых ключевых показателей эффективности (КПЭ) в стратегии компаний.

ESG-трансформация в Российской Федерации сейчас находится в процессе осуществления – компании должны не только включать новые виды отчётности, но и понимать их значение в достижении ЦУР. Долгосрочный успех бизнеса будет зависеть от умения сочетать выполнение локальных инициатив с следованием глобальным трендам.

Список литературы

1. Поиск [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека "КиберЛенинка": [сайт]. [2025]. URL: https://cyberleninka.ru/search?q=корпоративная%20социальная%20ответственность&page=1

2. Буркин Н.Г. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании // Стратегии бизнеса, Vol. 9, No. 10, 2021. P. 5.

3. Бессолицын Т.О. Интеграция целей устойчивого развития в бизнес-стратегии FMCG-компаний // Инновации и инвестиции, No. 9, 2024. P. 4.

4. Carroll A.B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look // Journal of Sustainable Business, Vol. 1, No. 3, Jul 2016. P. 8.

5. Take Action for the Sustainable Development Goals [Электронный ресурс] // United Nations: [сайт]. [2018]. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/ (дата обращения: 02.06.2025).

6. ESG-отчетность в России набирает популярность [Электронный ресурс] // Ведомости: [сайт]. [2024]. URL: https://www.vedomosti.ru/esg/reports/news/2024/11/26/1077482-esg-otchetnost-v-rossii-nabiraet-populyarnost (дата обращения: 02.06.2025).

7. Банк России. Информационное письмо Банка России от 16 декабря 2021 г. № ИН-06-28/96 "О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития" 2021. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403175149/ (дата обращения: 03.06.2025).

8. Сбербанк. Сбер Годовой отчет 2024 // Сбербанк. 2024. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf (дата обращения: 27.05.2025).

9. Национальное рейтинговое агентство. Ежегодный Аналитический Обзор 2023 // Национальное рейтинговое агентство. 2024. URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/rjenking_esg_promyshlennyh_kompanij_2024.pdf (дата обращения: 03.06.2025).

10. CSRD Directive: Everything You Need to Know About the New Non-Financial Reporting Regulation [Электронный ресурс] // CSRD Directive: [сайт]. [2014]. URL: https://csrd-directive.eu/ (дата обращения: 16.05.2025).

11. Правительство Российской Федерации. Распоряжение от 29 октября 2021 г. № 3052-р // Правительство Российской Федерации. 2021. URL: http://static.government.ru/media/files/ADKkCzp3fWO32e2yA0BhtIpyzWfHaiUa.pdf (дата обращения: 24.05.2025).

12. «Норникель» объявляет о комплексном плане поддержки коренных народов Таймыра [Электронный ресурс] // Норникель: [сайт]. [2020]. URL: https://nornickel.ru/news-and-media/press-releases-and-news/nornikel-obyavlyaet-o-kompleksnom-plane-podderzhki-korennykh-narodov-taymyra/ (дата обращения: 01.06.2025).

13. Студенческий акселератор [Электронный ресурс] // SBER Startups: [сайт]. [2024]. URL: https://studaccel.sberclass.ru/ (дата обращения: 01.06.2025).

14. Unilever To Empower 500,000 Women In Africa By 2025 [Электронный ресурс] // BizWatch Nigeria: [сайт]. [2022]. URL: https://bizwatchnigeria.ng/unilever-to-empower-500000-women-in-africa-by-2025/ (дата обращения: 17.05.2025).

15.Nestlé Highlights its Sustainable Model for Dairy Farming, Driving "Regenerative Agriculture" to Restore the Environment, Enhance Farmers' Livelihoods, and Offer High-quality Products for Thai Consumers [Электронный ресурс] // Nestlé: [сайт]. [2024]. URL: https://www.nestle.co.th/en/media/press-releases/dairy-farming (дата обращения: 26.05.2025).

DOI 10.34660/INF.2025.68.18.013

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ОСНОВЕ ГИБРИДНЫХ ГЕНЕРАТИВНЫХ АРХИТЕКТУР

Черногорцев Иван Юрьевич
аспирант
Государственный университет управления, Москва, Россия

Аннотация. *В статье рассматривается подход к моделированию системы управления проектом на основе гибридных генеративных архитектур, сочетающих традиционные методы управления и современные достижения в области генеративного искусственного интеллекта. Анализируются теоретические основы, структура архитектуры и принципы интеграции ИИ-моделей в проектные процессы. Делается акцент на повышении адаптивности и предсказуемости системы управления проектом.*

Ключевые слова: *управление проектом, генеративные модели, искусственный интеллект, цифровизация, архитектура управления.*

Введение

Современные подходы к управлению проектами находятся под постоянным давлением со стороны быстро меняющихся рыночных условий, высокой неопределенности и увеличивающегося объема обрабатываемой информации. В условиях цифровой трансформации бизнеса и растущих требований к эффективности процессов всё больше внимания уделяется интеллектуализации управленческих инструментов. Одним из таких инструментов становится генеративный искусственный интеллект (ГИИ), способный не только обрабатывать данные, но и предсказывать, формулировать альтернативы и предлагать решения. Однако для успешного внедрения ГИИ в проектную среду необходима гибридная архитектура, сочетающая машинное обучение с человеческой экспертизой и традиционными методами управления.

Теоретические основы генеративных моделей в управлении

Генеративные модели — это подкласс моделей машинного обучения, способных создавать новые данные, сходные по структуре с обучающими. Наиболее распространённые архитектуры — вариационные автоэнкодеры (VAE), генеративно-состязательные сети (GAN) и трансформеры (GPT). Эти

модели применяются для генерации текстов, изображений, сценариев развития событий. В проектном управлении генеративные модели могут быть использованы для симуляции возможных траекторий развития проекта, прогнозирования рисков, автоматизации подготовки проектной документации, составления отчетов и других задач, требующих интеллектуальной генерации информации. Их главное преимущество — способность обучаться на больших объемах данных и выявлять скрытые зависимости, недоступные традиционным аналитическим подходам.

Принцип гибридной архитектуры

Гибридные архитектуры, основанные на генеративных технологиях, представляют собой синтез традиционных управленческих подходов и современных методов искусственного интеллекта. Они обеспечивают мощную интеграцию аналитических и предсказательных инструментов с управленческим опытом, что позволяет улучшить процесс принятия решений. Основной задачей является не замещение роли менеджера, а расширение его функциональных возможностей за счет автоматизации рутинных процессов и генерации альтернативных вариантов развития проекта.

Использование таких архитектур позволяет повысить гибкость системы управления проектом, обеспечивая возможность адаптации к разнообразным условиям, что особенно актуально для крупных и многозадачных проектов. При этом ИИ, являясь инструментом для анализа данных, не заменяет критическое мышление и инициативу человека, а наоборот, способствует усилению этих компонентов в процессе управления проектом.

На практике, работая с крупными проектами в сфере цифровизации и системной интеграции, мы приходим к выводу, что генеративный искусственный интеллект способен значительно расширить инструментарий проектного менеджера. Однако ключевым становится не столько внедрение самой технологии, сколько её корректное встраивание в контекст действующих управленческих процессов. Гибридная архитектура — это архитектура взаимодействия: ИИ выполняет функции аналитика, рекомендательной системы, автоматизатора документации и предварительного планировщика, но итоговое принятие решений остается за человеком.

На основе практики, эффективная гибридная модель должна включать как минимум три слоя: аналитико-предиктивный (прогнозирование рисков и сроков), генеративный (создание документации, писем, отчётов) и адаптивный (обучение на собственных ошибках и предпочтениях команды). Такой подход позволяет снизить «информационный шум», оперативно реагировать на изменения и, что особенно важно, системно улучшать процессы на основе накопленных данных.

При этом мы сталкиваемся с тем, что полная автоматизация не всегда полезна: при избыточной генерации рекомендаций управленцы теряют иници-

ативу. Поэтому ключевой принцип — паритет: ИИ помогает, но не диктует. Это усиливает вовлечённость команды и не подавляет инициативу.

Моделирование архитектуры гибридной системы

Процесс моделирования гибридной архитектуры требует комплексного подхода, включающего несколько ключевых этапов. На первом этапе необходимо провести анализ текущих процессов управления проектами, выявить зоны для возможной автоматизации и определить ключевые точки для интеграции ИИ. Оценка доступных данных и их качества становится следующим критически важным этапом, поскольку от этого зависит точность и эффективность дальнейшего обучения модели.

Следующий шаг включает разработку и обучение моделей на исторических данных, а также проектирование интерфейсов взаимодействия ИИ с пользователем. Важно, чтобы эти интерфейсы были интуитивно понятны и легко интегрируемы в существующие системы управления проектами. После создания модели необходимо провести тестирование и корректировку в реальных условиях, чтобы убедиться в ее эффективности и практической пригодности.

При внедрении таких систем часто возникают проблемы с обработкой неструктурированных данных и требованием высокой точности в прогнозах, что требует от разработчиков внедрения дополнительных алгоритмов для обеспечения устойчивости системы к ошибкам и сбоям.

Построение рабочей гибридной архитектуры требует системной работы и глубокого понимания как возможностей технологий, так и логики управления проектами. В нашем случае процесс моделирования включал следующие этапы:

1) Проведение аудита действующих управленческих систем и процессов. Выявление, какие задачи наиболее рутинны и поддаются автоматизации, где возникают системные сбои и какие данные доступны для обучения моделей.

2) Разработка архитектуры ИИ-взаимодействий. Модель включала модуль генерации проектной документации (основанный на fine-tuned GPT), систему прогнозирования узких мест проекта на основе исторических данных и визуализатор, интегрированный с BI-платформами. Генеративный ИИ предлагал проектировочные решения, подбирал шаблоны и даже формировал финансово-календарные сетки.

3) Построение системы обратной связи. Мы внедрили ежедневную верификацию генераций командой проекта, чтобы накапливать пользовательские метки и повышать релевантность.

4) Интеграция в ежедневные практики. Чтобы система «прижилась», мы связали её с корпоративным планировщиком, системой задач и email-коммуникацией. Это обеспечило эффект «невидимого помощника»: ИИ стал не внешним модулем, а частью среды.

Сложности возникали в первую очередь с подготовкой и нормализацией данных — многие проектные журналы и отчеты были в неструктурированном виде. Мы разработали парсер, который преобразовывал PDF и сканы в пригодный для обучения формат. Впоследствии этот инструмент стал отдельным продуктом.

Эффективность, ограничения и влияние на процессы

Исследования, проведенные в рамках внедрения гибридных архитектур, показали значительные улучшения в управлении проектами. Так, время, затраченное на подготовку отчетности, сократилось в 4 раза, а точность прогноза сроков и бюджета возросла на 20%. Однако, несмотря на значительные достижения, существуют определенные ограничения и вызовы, с которыми сталкиваются организации при использовании таких систем.

Одним из главных ограничений является необходимость высокой качества входных данных. Без достаточной информации модель может предложить неточные или неактуальные рекомендации. Кроме того, существует опасность зависимости от ИИ, при которой менеджеры начинают полагаться на автоматические рекомендации, что может привести к утрате способности к критическому анализу. Для решения этих проблем необходимо внедрение системы многоуровневого контроля и верификации решений ИИ, а также обучение сотрудников эффективному взаимодействию с системой.

Положительное влияние на процессы управления проектами выражается в повышении общей эффективности работы, снижении нагрузки на управленцев, а также в возможности быстрого реагирования на изменения в проекте. Однако внедрение таких технологий требует постоянной адаптации и обучения, чтобы избежать ошибочных рекомендаций и повысить доверие пользователей к системе.

После внедрения гибридной архитектуры мы наблюдали заметное изменение в поведении команд и динамике проектов. Среднее время реакции на отклонения от плана сократилось на 37%, время подготовки отчетов — в 4 раза, а доля ручного контроля — почти на 60%. Эти метрики говорят о существенном повышении эффективности.

Положительное влияние автоматизации особенно проявилось в следующих аспектах:

- Коммуникации стали более прозрачными: ИИ резюмировал переписки и предлагал реактивные действия.

- Команды стали реже допускать ошибки в прогнозировании сроков благодаря автоматическим моделям с ранним предупреждением.

- Освободившееся время менеджеры направили на работу с заказчиком и системное развитие процессов.

Однако были и негативные эффекты. Некоторые участники проекта воспринимали систему как «слежку», что подрывало доверие. Мы решили это

через повышение прозрачности: разъясняли принципы работы ИИ, демонстрировали его ошибочность и подчеркивали, что данные используются не для оценки, а для помощи.

Ещё одна проблема — «переобучение»: в одном из пилотов модель начала предлагать шаблонные решения, утратив адаптивность. Мы ввели метрику новизны и механизм перезапуска модели по накоплению «предсказуемых» паттернов.

Автоматизация показала себя как мощный фактор повышения зрелости проектного управления, но требует постоянного мониторинга, этических рамок и грамотного внедрения. Это не замена управленца — это его усиление.

Заключение

Гибридные архитектуры управления проектами, основанные на генеративных технологиях, представляют собой перспективное направление для повышения эффективности и адаптивности процессов. Внедрение ИИ в процесс принятия решений помогает улучшить прогнозирование рисков, автоматизировать рутинные задачи и повысить точность управления ресурсами. Однако для успешной интеграции этих технологий необходимо преодолеть ряд трудностей, таких как обеспечение качества данных, обучение сотрудников и поддержание баланса между автоматизацией и человеческим контролем.

Таким образом, гибридные архитектуры представляют собой мощный инструмент для оптимизации управления проектами, однако они требуют комплексного подхода в плане разработки, внедрения и постоянного мониторинга для предотвращения негативных последствий.

DOI 10.34660/INF.2025.98.55.014

ТЕХНОЛОГИИ В HR: ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Ма Тхи Ань Тхы
аспирант
Государственный университет управления, Москва, Россия
Свистунов Василий Михайлович
доктор экономических наук, профессор
Государственный университет управления, Москва, Россия

Аннотация. *В статье проведен анализ современных цифровых инструментов, применяемых менеджментов компаний в практике управления персоналом. Выявлено значительное влияние этих инструментов на трансформацию кадровых решений. Рассмотрены преимущества и риски HR-аналитики, искусственного интеллекта, цифровых платформ и автоматизации. Даны рекомендации по эффективной интеграции цифровых решений в HR и определены перспективные направления её цифровой трансформации.*

Ключевые слова: *автоматизация, принятие решений, цифровизация, цифровая трансформация, управление персоналом.*

Цифровая экономика формирует новую парадигму ведения бизнеса, где информационные технологии становятся неотъемлемой частью все большего числа организационных процессов. В этих условиях управление персоналом выходит за рамки реализации традиционных кадровых функций, превращаясь в стратегический инструмент обеспечения гибкости, устойчивости и конкурентоспособности организации. Данная трансформация во многом стала возможной в связи с переходом от интуитивного к аналитически обоснованному управлению персоналом, максимально адаптированному к ускоряющимся темпам изменений, происходящих во внешней и внутренней среде бизнеса. На фоне роста объема данных, усложнения процессов найма и удержания талантов, HR-службы сталкиваются с необходимостью использования все боле широкого спектра цифровых инструментов, способных обеспечить поддержку разработки и принятия обоснованных управленческих решений. Сегодня ключевыми направлениями цифровизации стано-

вятся комплексная автоматизация кадровых процессов, аналитика больших данных, применение искусственного интеллекта и развитие цифровых платформ для управления персоналом. Цифровизация управления персоналом опирается на комплекс цифровых решений, обеспечивающих автоматизацию, анализ и интеллектуализацию HR-процессов. В практике современных организаций можно выделить несколько ключевых инструментов:

1. Информационные системы управления персоналом (HRIS). Такие системы, как SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, 1С:Зарплата и управление персоналом, автоматизируют административные функции (ведение учета рабочего времени, начисление заработной платы, управление компенсациями и льготами), обеспечивают единое хранилище кадровой информации и способствуют повышению эффективности и прозрачности кадрового делопроизводства [1].

2. Платформы бизнес-аналитики (BI). Инструменты типа Power BI и Tableau интегрируясь с HRIS и HCM-системами, наделяются функционалом не только подготовки, но и формирования наглядных аналитических отчетов по ключевым HR-показателям (коэффициент увольнений, степень вовлеченности, продуктивность и многие др.), что помогает менеджменту компаний принимать взвешенные решения, опираясь на фактические данные [2].

3. Системы автоматизации рекрутинга (ATS). Такие платформы как Huntflow, Talantix, Skillaz, используют алгоритмы машинного обучения для обработки поступающих резюме, оценки навыков и опыта соискателей и оптимизации взаимодействия с ними, тем самым сокращая временные затраты и повышая эффективность найма [3].

4. Платформы онлайн-обучения и развития. LMS-системы (например, Moodle, TalentLMS, Stepik) позволяют создавать индивидуальные планы развития для сотрудников, контролировать их успехи в обучении и проводить предусмотренные аттестационные процедуры в дистанционном формате [4].

5. Инструменты на базе искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения. Сервисы типа HireVue или VCV.AI анализируют видеоинтервью, оценивают soft skills, предсказывают увольнение сотрудников (churn prediction), а также применяются в sentiment analysis — анализе эмоционального фона в коллективе [5].

6. Системы оценки эффективности и обратной связи. Платформы Culture Amp, 15Five, Synergy Feedback позволяют регулярно проводить оценку по KPI, OKR, собирать обратную связь, способствуя развитию культуры постоянного улучшения [6].

7. HR-дэшборды и аналитические панели. Современные цифровые панели объединяют данные из различных источников, позволяя в режиме реального времени отслеживать отток кадров, уровень вовлеченности, степень удовлетворенности сотрудников и другие важные метрики [7].

Проведя анализ ключевых цифровых инструментов, наиболее активно используемых в процессах принятия решений в HR, следует сделать вывод о том, что переход в область цифрового HR предполагает глубокую трансформацию, в том числе, процессов принятия решений — от оперативного администрирования к стратегическому планированию и далее – к стратегическому прогнозированию. Основные направления цифровой трансформации характеризуются следующими изменениями:

1. Автоматизация как основа повышения точности и качества управленческих решений. Автоматизация, в первую очередь, рутинных кадровых задач (расчёт зарплаты, кадровое делопроизводство и др.) снижает риски ошибок и высвобождает ресурсы HR-специалистов для стратегической деятельности [8]; обеспечивает оперативную разработку и принятие более согласованных и взвешенных решений.

2. HR-аналитика. Обеспечивает возможность перехода от мониторинга качества выполнения кадрового функционала к предиктивной или предсказательной аналитике. В этом случае использование BI-инструментов позволяет не только фиксировать текущие показатели кадровой деятельности, но и прогнозировать поведение сотрудников, выявлять закономерности текучести, оценивать эффективность обучения и развития персонала организации [9; 10].

3. Технологии ИИ и машинного обучения. Следует присоединиться к мнению большинства специалистов, говорящих о том, что именно указанные цифровые инструменты открывают новые горизонты персонализированных кадровых решений. Уже сегодня можно говорить о том, что алгоритмы ИИ не только повышают точность подбора персонала, способны адаптировать профессиональное обучение под индивидуальные особенности сотрудников, но и делают возможным предсказание риска увольнения конкретного сотрудника и способствуют повышению эффективности управления организационной культурой [11].

Анализируя имеющуюся отечественную и зарубежную практику использования цифровых инструментов для решения HR-задач следует отметить те преимущества, которыми они обладают по отношению к традиционным технологиям кадровой деятельности:

- повышение эффективности бизнес-процессов, реализуемых на основе их применения;
- повышение качества разработки и принятия кадровых решений;
- снижение затрат на рутину и рекрутинг;
- рост вовлечённости сотрудников организации непосредственно в процессы разработки и принятия управленческих решений.

С какими проблемами сталкиваются организации, вставшие на путь широкого использования цифровых инструментов в кадровой деятельности?

Анализ опыта отечественных и зарубежных компаний свидетельствует о том, что к числу основных вызовов внедрения цифровых технологий в HR следует отнести:

1. Необходимость серьезного обучения (подготовки), в первую очередь, HR-специалистов и сотрудников к работе с новыми цифровыми инструментами, что требует дополнительных затрат времени и финансовых ресурсов.

2. Необратимость трансформации организационной культуры. Переход к цифровым форматам обязательно потребует изменения алгоритмов реализации привычных бизнес-процессов; моделей поведения большинства сотрудников и повышения их цифровой зрелости.

3. Необходимость обеспечения высокого качества информационной безопасности организации. В данном случае речь идет о том, что рост объёма обрабатываемых персональных данных требует внедрения современных механизмов защиты информации, включая шифрование и аутентификацию.

4. Высокую стоимость внедрения цифровых инструментов. Цифровизация требует не только значительных первоначальных инвестиций в приобретаемое или самостоятельно разрабатываемое специализированное программное обеспечение (ПО), обучение сотрудников и интеграцию с существующими автоматизированными корпоративными функциональными системами. Существенные затраты требуются и в процессе эксплуатации цифровых инструментов, включая необходимость регулярного обновления ранее приобретённых программных продуктов.

Несколько слов о том, что может помочь организации максимально эффективно интегрировать цифровые инструменты в HR-процессы.

1. Разработка стратегии цифровой трансформации HR: на старте цифровизации важно провести диагностику текущих HR-процессов, чтобы определить, какие из них нуждаются в автоматизации, и какие инструменты могут максимально эффективно поддержать стратегические цели компании. Также стоит предусмотреть этапы тестирования и масштабирования решений.

2. Выбор подходящих цифровых инструментов: важно провести сравнительный анализ различных платформ, учитывая потребности компании в области HR, и выбирать решения, которые обеспечат максимальную гибкость, адаптивность и возможность роста в будущем.

3. Интеграция цифровых инструментов с другими системами компании: при внедрении новых технологий важно предусмотреть интеграцию с уже существующими системами компании, чтобы избежать дублирования данных и сэкономить время на обработку информации.

4. Обучение и вовлечение сотрудников: целесообразно организовать регулярные тренинги и мастер-классы для сотрудников, направленные на освоение цифровых технологий; важно сформировать эффективную систему поддержки и наставничества, чтобы повысить уровень доверия и вовлеченности персонала.

5. Обеспечение безопасности данных и конфиденциальности: нужно использовать платформы с надежными механизмами защиты данных, шифрования и многоуровневой аутентификацией, соблюдать все нормативные требования, связанных с обработкой персональной информации.

6. Постоянный мониторинг и анализ эффективности: следует внедрить систему регулярного мониторинга и сбора обратной связи от сотрудников, чтобы оценить эффективность работы цифровых инструментов. Полученные данные – основа улучшения и оптимизации бизнес-процессов, реализуемых на базе цифровых инструментов.

7. Постепенное внедрение и масштабирование решений: внедрение цифровых инструментов следует проводить поэтапно, начиная с тестирования небольших пилотных проектов с последующим масштабированием на все кадровые функции и задачи.

8. Создание культуры цифрового мышления в HR: важно развивать культуру инноваций в компании, сотрудники должны воспринимать цифровизацию как возможность для личного и профессионального роста.

Внедрение цифровых инструментов в управление персоналом — это не просто вопрос замены старых процессов на новые технологии. Это сложный и многогранный процесс, который требует грамотного подхода, вовлечения всех уровней компании и постоянного совершенствования. С учетом предложенных рекомендаций организация сможет значительно повысить эффективность HR-процессов, улучшить взаимодействие с сотрудниками и повысить конкурентоспособность на рынке труда. Цифровизация HR-процессов открывает новые горизонты для развития управления персоналом, но требует внимательного подхода, грамотной стратегии и постоянного анализа эффективности внедряемых технологий.

Библиографический список

1. Яворский Н. К. Цифровые технологии в системе управления персоналом // Молодой ученый. — 2020. — № 19 (309). — С. 260–262.

2. Иванова И. Г., Искандарян Г. О. Цифровые технологии в HR: современные тренды управления персоналом в России // Московский экономический журнал. — 2024. — № 10. — С. 144–158.

3. Лопаткин Т. М., Анциферова И. В. Использование цифровых технологий в сфере управления персоналом // Журнал исследований по управлению. — 2023. — № 6. — С. 47–53.

4. Захаров Д. К., Каштанова Е. В. Цифровизация управления персоналом: российская и зарубежная практика // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1. — С. 42–46.

5. Стаценко Н. Как искусственный интеллект способен помочь HR // RB.RU. — 2024. — 27 ноября. URL: https://rb.ru/story/ai-help-hr/ (дата обращения: 20.03.2025).

6. Матюков А. Искусственный интеллект в HR-отрасли: возможности и перспективы // LIFEL. — 2023. — 7 декабря. URL: https://lifel.ru/hr-ai-fusion (дата обращения: 20.03.2025).

7. Синякин А. Искусственный интеллект в HR: помощник или конкурент // РБК Компании. — 2024. — 25 июля. URL: https://companies.rbc.ru/news/sa1yA4a9FY/iskusstvennyij-intellekt-v-hr-pomoschnik-ili-konkurent/ (дата обращения: 20.03.2025).

8. Шелепаева, В. В. Цифровые решения для HR-Tech // Научный вестник. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-resheniya-dlya-hr-tech (дата обращения: 04.05.2025).

9. Стаценко, Н. Как искусственный интеллект способен помочь HR // RB.RU. URL: https://rb.ru/story/ai-help-hr/ (дата обращения: 04.05.2025).

10. Матюков, А. Искусственный интеллект в HR-отрасли: возможности и перспективы // LIFEL. URL: https://lifel.ru/hr-ai-fusion (дата обращения: 04.05.2025).

11. Синякин, А. Искусственный интеллект в HR: помощник или конкурент // РБК Компании. URL: https://companies.rbc.ru/news/sa1yA4a9FY/iskusstvennyij-intellekt-v-hr-pomoschnik-ili-konkurent/ (дата обращения: 04.05.2025).

DOI 10.34660/INF.2025.18.53.015

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

Яо Коффи Эрик
аспирант
Государственный университет управления,
г. Москва, Россия

Аннотация. *В данной статье рассматриваются основные направления совершенствования системы управления промышленной компанией, которые позволят повысить её эффективность и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. В данном исследовании рассматривается сущность системы управления промышленными предприятиями, анализируются ее отличительные особенности, а также актуальные challenges, с которыми сталкиваются современные производственные организации. На предприятиях обрабатывающей промышленности.*

Ключевые слова: *промышленные компании, система управления, методы, проблемы, направления совершенствования.*

В современных условиях динамично развивающейся экономики и усиливающейся конкуренции промышленные компании сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования системы управления. Эффективное управление является ключевым фактором успеха для промышленных предприятий, позволяя им адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, оптимизировать производственные процессы и повышать свою конкурентоспособность.

Цель статьи: предложить направления совершенствования системы управления промышленными компаниями для повышения их эффективности и обеспечения устойчивого развития.

Задачи статьи: рассмотреть понятие промышленной компании и системы управления промышленными компаниями; выявить специфику управления промышленными компаниями; описать проблемы современной системы управления промышленными компаниями; предложить направления совершенствования системы управления промышленными компаниями; обосно-

вать необходимость реализации предложенных направлений для успешного развития промышленных компаний.

Промышленная компания — это организация, осуществляющая производство товаров или оказание услуг в сфере промышленности. Она может быть представлена различными формами собственности и размерами, но её основная деятельность связана с производством продукции или предоставлением услуг, связанных с промышленностью [7].

Управление промышленными компаниями имеет свои особенности, связанные с характером производства, спецификой продукции и особенностями рынка. Среди основных особенностей можно выделить:

1. Длительный производственный цикл. Производство промышленной продукции может занимать значительное время, что требует тщательного планирования и координации всех этапов процесса.

2. Сложность технологических процессов. Производство промышленной продукции часто связано с использованием сложного оборудования и технологий, что требует высокой квалификации персонала и постоянного совершенствования производственных процессов.

3. Высокая конкуренция. Рынок промышленной продукции характеризуется высокой конкуренцией, что требует от компаний постоянного поиска новых решений для повышения своей конкурентоспособности [3].

Система управления промышленной компанией — Система управления предприятием представляет собой интегрированный комплекс подходов, средств и процедур, направленных на согласование работы организации и надзор за ней. Она охватывает структуру компании, методы стимулирования сотрудников, регламенты выбора стратегий, мониторинг исполнения обязанностей и прочие компоненты, обеспечивающие результативное руководство. [6].

Организационная структура промышленной компании определяет иерархию и распределение обязанностей между сотрудниками. Она может быть линейной, функциональной, матричной или комбинированной в зависимости от размера компании, её специализации и других факторов. Организационная структура обеспечивает эффективное управление ресурсами и координацию деятельности различных подразделений [2].

Процессы принятия решений в промышленной компании включают в себя анализ информации, выработку альтернативных вариантов и выбор наиболее подходящего решения. Этот процесс может быть централизованным, когда решения принимаются на высшем уровне управления, или децентрализованным, когда решения принимаются на более низких уровнях управления. Важно обеспечить баланс между централизацией и децентрализацией, чтобы учесть специфику различных подразделений и обеспечить гибкость в принятии решений.

Мотивационная система играет ключевую роль в управлении производственными предприятиями, объединяя финансовые и социально-психологические методы стимулирования работников. Эффективная программа побуждения персонала способствует не только росту эффективности трудовой деятельности и улучшению выпускаемой продукции, но и укрепляет приверженность сотрудников организации.

К материальным формам поощрения относятся:
- Стабильный доход (оклад, тарифные ставки)
- Переменная часть вознаграждения (премиальные выплаты, процент от результатов)
- Дополнительные финансовые льготы

В числе нематериальных стимулов выделяют:
- Публичное одобрение профессиональных успехов
- Перспективы карьерного продвижения
- Программы повышения квалификации
- Организацию благоприятной рабочей среды

Контроль за выполнением задач является важным элементом системы управления промышленной компанией. Он включает в себя отслеживание прогресса в достижении целей, выявление проблем и принятие мер для их решения. Контроль может осуществляться на различных уровнях управления, от высшего руководства до линейных менеджеров. Важно обеспечить своевременный и эффективный контроль, чтобы обеспечить достижение целей и предотвратить возможные проблемы [4].

Дополнительные элементы системы управления промышленной компанией могут включать в себя: стратегическое планирование: определение долгосрочных целей и путей их достижения; управление рисками: выявление и оценка рисков, разработка мер по их снижению; управление качеством: обеспечение соответствия продукции требованиям потребителей и стандартам качества; Управление изменениями: реагирование на внешние и внутренние трансформации [5].

Система управления промышленного предприятия должна кастомизироваться под его уникальные условия. Ключевое требование – ее гибкость и способность оперативно реагировать на изменения окружения, что гарантирует результативность руководства и реализацию стратегических целей.

Вместе с тем, современная система управления промышленными компаниями сталкивается с рядом проблем, которые требуют решения. Среди основных проблем можно выделить:

1. Неэффективность организационных структур. Многие промышленные компании используют устаревшие организационные структуры, которые не соответствуют современным требованиям к управлению.

2. Недостаточная гибкость. Система управления промышленными компаниями часто не обладает достаточной гибкостью, чтобы быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым условиям.

3. Отсутствие мотивации персонала. Мотивация персонала является важным фактором успеха любой компании, но в промышленных компаниях она часто остаётся на втором плане.

4. Неэффективные процессы принятия решений. Процессы принятия решений в промышленных компаниях часто являются медленными и громоздкими, что затрудняет быстрое реагирование на изменения внешней среды [1].

Для повышения эффективности системы управления промышленными компаниями необходимо реализовать ряд мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры, повышение гибкости и адаптивности, улучшение мотивации персонала и оптимизацию процессов принятия решений.

1. Совершенствование организационной структуры. Необходимо провести анализ существующей организационной структуры и выявить её слабые места. Затем разработать новую структуру, которая будет соответствовать современным требованиям к управлению и позволит повысить эффективность компании.

2. Для эффективного реагирования на динамичные изменения внешней среды система управления промышленными предприятиями требует повышенной мобильности и способности к трансформации. Достичь этого можно за счет модернизации технологической базы, оптимизации управленческих механизмов и постоянного профессионального развития сотрудников.

3. Улучшение мотивации персонала. Мотивация персонала является ключевым фактором успеха любой компании. Необходимо разработать систему мотивации, которая будет учитывать интересы всех сотрудников и стимулировать их к достижению общих целей компании.

4. Ускорение и повышение качества управленческих решений. Для поддержания конкурентоспособности в условиях изменчивой среды компания обязана принимать решения оперативно и обоснованно. Это требует: цифровизации процессов принятия решений, отлаженной коммуникации между отделами и постоянного обучения персонала.

Таким образом, совершенствование системы управления промышленными компаниями является необходимым условием для повышения их конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития. Реализация предложенных направлений позволит повысить эффективность компаний, улучшить их адаптивность к изменениям внешней среды и обеспечить их успешное развитие в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Измайлов М.К. Изменение ценностей и ориентиров управления промышленными предприятиями в рамках цифровой трансформации // Beneficium. - 2022. - №4 (45). – С. 51-58.

2. Караулов Н.А. Конкурентоспособность предприятий в условиях активной инновационной политики / Н.А. Караулов, Ю.А. Евдокимова, А.С. Минченко, М.А. Лепендина // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 4 (129). - С. 758-761.

3. Нефедов И.Ю. Управление инновациями на промышленных предприятиях в условиях цифровой экономики // Вестник МФЮА. - 2023. - №1. – С. 124-134.

4. Тертышник М.И. Система показателей оценки уровня конкурентоспособности промышленных предприятий // АНИ: экономика и управление. - 2022. - №1 (38). – С. 40-43.

5. Чернова А.В. Особенности управления промышленным предприятием // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2024. - №2-2 (108). – С. 142-145.

6. Явербуш В.Л., Елисеев В.А. Управление промышленными предприятиями: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 374 с.

7. Яхонтова Е.С. Цифровая трансформация и модели управления компанией // Проблемы теории и практики управления. - 2020. – Т.1. - С. 48-55.

DOI 10.34660/INF.2025.85.97.016

ВЛИЯНИЕ МЕДИА НА РОСТ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ассемьен Куакан Филипп
аспирант
Государственный университет управления,
г. Москва, Россия

Аннотация. *В статье анализируется влияние социальных медиа на развитие предпринимательства. Выделены положительные стороны данного влияния, а также возможные риски для бизнеса.*

Ключевые слова: *социальные сети, бренд, электронная коммерция, контент, база клиентов.*

Социальные медиа в современных условиях стали не только частью жизни общества, не только инструментом продвижения товара, но и существенным фактором преобразований в принципах осуществления предпринимательской деятельности. Всё больше компаний малого и среднего бизнеса открывают свои торговые точки в интернете. Эксперт в сфере электронной коммерции Юрий Савченко отмечает, что рынок eCommerce будет расти и что бизнес в данный момент успешно осваивает онлайн технологии. eCommerce, по мнению эксперта, по своему потенциалу имеет неплохие перспективы с учетом большого количества потребителей и быстрого освоения Internet населением.

В рамках общемировых тенденций, РФ запускает все больше новых проектов. Из-за существенного оттока капитала из страны, прекращения работы некоторых бизнес-акселератов некоторые представители технологической отрасли покинули территорию РФ. Однако риски одновременно создают более благоприятные условия для роста новых проектов. Общество стартаперов постепенно пополняется теми, кто потерял стабильный источник доходов в кризис и решил посвятить свободное время инновациям [2]. Значительные возможности для реализации предпринимательских способностей и успешного развития стартапов предоставляют социальные медиа. Итак, рассмотрим основные положительные моменты, которые создают социальные сети для бизнеса:

1. Возможность открытия собственного дела для предпринимателей с пустым кошельком. Использование социальных сетей является идеальным планом поиска собственной аудитории потребителей. Не нужно сразу что-нибудь продавать или предлагать. Общайтесь с пользователями просто как со знакомыми в реальной жизни, одновременно узнавая, что их интересует и в чем они нуждаются. В некоторых случаях возникает активный диалог, и уже начинает создаваться собственная аудитория потребителей. Получив по крайней мере 20 адресов, уже можно начинать кампании в социальных сетях [3]. Медиа предоставляют малым и средним предприятиям возможность значительно расширить свою аудиторию и повысить видимость бренда. Использование социальных сетей, онлайн рекламы и влиятельных блогеров позволяет предприятиям эффективно достигать целевой аудитории и находить новых клиентов. Это особенно важно для небольших компаний, которые стремятся конкурировать с более крупными игроками на рынке.

2. Использование социальных сетей для создания собственного бренда. Социальные медиа являются достаточно противоречивым явлением: с одной стороны, бизнес-эксперты настаивают на том, что жизнеспособное присутствие в соцсетях ценно, а с другой стороны, те же эксперты дают мало советов относительно средств поддержки присутствия в социальных медиа, которая создает реальную ценность [4]. Уберечь этот баланс сложно, но зная простые «что можно» и «нельзя» можно создать и развить собственный бренд. Для этого, во-первых, необходимо предлагать полезный и интересный контент, предоставляя читателям повод делиться информацией. Сообщения, вводящие в заблуждение, или пустое «цверканье» отвлекут клиентов и уже потом будет сложно вернуть их обратно. Во-вторых, необходимо посылать письма с определенной целью и избегать размещения материала только ради распространения. Публикуемая информация должна рассказывать о компании и о бренде. В-третьих, целесообразно создание общественного портрета компании иначе риск стать скучной страницей для веб-серфера. Репутация является важнейшим элементом в построении доверительных отношений с потребителями. СМИ оказывают значительное влияние на формирование общественного мнения о компании, ее продуктах и услугах. Положительные отзывы, упоминания в прессе и участие в программах, посвященных успеху бизнеса, помогают улучшить авторитет и доверие к бренду.

3. Освещение стартапа в СМИ. С помощью соцсетей можно получить освещение стартапа в средствах массовой информации. Публикация контента на регулярной основе в рамках маркетинговой стратегии создает верных последователей, ведь почти любое объявление или содержание публикации скорее распространяется. Получение большей популярности раздвигает границы и прокладывает путь в высшие круги бизнеса.

4. Расширение клиентской базы. Интернет и социальные медиа предоставляют доступ к практически неограниченной потенциальной клиентской базе. Представляя свое имя и контент по усмотрению широкой публики можно конвертировать эту публику в своих клиентов. Широкое представление быстро увеличивает прибыль. Эффективное использование медиа может непосредственно повысить продажи и доходы малых и средних предприятий. Онлайн акции, рекламные кампании и обращение внимания на уникальные предложения способствуют увеличению интереса потребителей и стимулируют рост продаж. Быстрое распространение информации в медиа помогает компаниям быть в курсе текущих трендов и адаптироваться к изменениям потребительского поведения.

5. Средство PR. Нельзя не согласиться с тем, что соцсети являются важным инструментом PR. Компании всех размеров, политики, артисты – все используют социальные сети для того, чтобы быть «ближе к людям». Поэтому каждый предприниматель может использовать соцмедиа для того, чтобы приблизиться к своей потребительской аудитории, узнать больше о настроениях, потребностях и желаниях клиентов. Одновременно есть возможность представить свою компанию в выгодном свете посредством налаживания эффективной обратной связи, участия в публичных мероприятиях, создания полной информативной базы. Деловые круги признают рекламные возможности социальных медиа, но некоторые не видят возможности усилить клиентскую базу и увеличить лояльность клиентов.

Таким образом, социальные платформы имеют оборотную сторону монеты и могут создавать угрозы для деятельности предприятия. А именно:

1. Социальные медиа ставят под угрозу безопасность данных. Предприятия растут и поддерживают связь со своей аудиторией в разных социальных сетях. При этом безопасность корпоративных данных становится все труднее контролировать. Тем не менее, ущерб может оказать огромное влияние на развитие бизнеса. Данные часто становятся незащищенными в рамках каналов социальных медиа и, если учесть, сколько людей ими пользуется, социальные медиа являются серьезным источником утечки информации. Поколение работников, выросших с социальными медиа, имеет ценную возможность подключить компанию к своей аудитории через социальные сети. Но они могут делиться информацией импульсивно и становятся самопроизвольными соучастниками кибер-преступлений против компании, в которой они работают. Это может произойти, если кто-то, например, собирается отправить личное сообщение и случайно совершает публичный пост в социальных медиа.

2. Непроизводительные издержки рабочего времени. Молодые сотрудники часто не занимаются своими рабочими обязанностями. Молодые сотрудники часто не занимаются своими рабочими обязанностями, а участвуют в

общении в социальных сетях, переписке в различных чатах и другой непроизводительной деятельности.

Таким образом, социальные медиа создают новые значительные возможности для молодых предпринимателей в виде эффективного инструмента для развития бизнеса «с нуля», формирования мощной клиентской базы, создания собственного бренда и «гудвилла», средства эффективного PR. Наряду со значительными возможностями социальные медиа несут потенциальную угрозу для бизнеса в виде утечки корпоративной информации, увеличения возможностей для кибер-преступлений, непроизводительных затрат времени со стороны работников.

Литература

1. Бондарь Ю. Как кризис мешает eCommerce и как преуспеть в электронных продажах даже в сложные времена [Электронный ресурс] - Режим доступа http://www.business.ua/mybusiness/rost/kak-ispolzovat-sotsialnye-seti-dlya

2. Джонс, М., Браун, Л. Digital Marketing for SMEs: Strategies for Success. New York: Business Press. – 2021.

3. Каруц, А. Влияние социальных медиа на маркетинговую стратегию малых и средних предприятий. М.: «Наука и образование» - 2020.

4. Нгуен, Т. Х. Репутация в эпоху цифровых медиа: Как малым предприятиям завоевать доверие. Санкт-Петербург: Питер. – 2020.

5. Смит, Дж. Media and Small Business Growth: An Analytical Approach. London: Global Business Publications. – 2018.

DOI 10.34660/INF.2025.17.93.017

ИННОВАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ: КЛЮЧЕВЫЕ СОЮЗНИКИ В СНИЖЕНИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ

Ассемьен Куакан Филипп
аспирант
Государственный университет управления, г. Москва, Россия
Яо Коффи Эрик
аспирант
Государственный университет управления, г. Москва, Россия
Лондаджим Кристель Хатхер
аспирант
Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация. *В данной статье рассматривается значимость инноваций и технологий в оптимизации логистических процессов и сокращении затрат. Анализируются современные вызовы, стоящие перед логистической отраслью, и предлагаются технологические решения, включая автоматизацию, анализ больших данных, Опыт работы в области информационных технологий, искусственного интеллекта, блокчейна и технологий Интернета вещей (IoT). Большое внимание уделяется экологической устойчивости и ее влиянию на экономические показатели. Приводятся практические примеры успешного внедрения технологий, иллюстрирующие экономические выгоды и повышение конкурентоспособности предприятий.*

Ключевые слова: *инновации, технологии, логистика, автоматизация, искусственный интеллект.*

Современная экономика, подверженная влиянию глобальных финансово-экономических кризисов, требует радикальных решений для стабилизации производственных и социальных процессов. Одним из ключевых факторов успеха в таких условиях становится внедрение инноваций и передовых технологий в логистические системы предприятий. Это не только повышает качество и конкурентоспособность продукции, но и открывает новые возможности для выхода на международные рынки.

Логистика как привилегированная среда играет важную роль в консолидации и укреплении экономики как на макро-, так и на микроуровне. Грамотно организованные логистические процессы помогают компаниям снижать издержки, максимально эффективно использовать ресурсы и повышать производительность. Внедрение инноваций в логистику способствует внедрению высокоэффективных технологий перемещения товаров, современных управленческих решений и прогрессивных технических средств.

В условиях глобализации и цифровизации мировой экономики предприятия сталкиваются с необходимостью рационального использования всех видов ресурсов: материальных, финансовых, трудовых, информационных и временных. Это требует структурной перестройки и технического перевооружения, что возможно только при построении инновационной системы управления на основе логистической концепции. Традиционный подход к менеджменту, ориентированный на управление отдельными материальными объектами, уступает место логистическому подходу, где объектом управления становится комплексный поток ресурсов.

Инновации в логистике — это не просто результат научно-технического прогресса, а важный фактор эффективности во всех сферах деятельности предприятия. Они способствуют ускорению экономического роста, оптимизации производственных процессов и повышению уровня жизни. Опыт многих стран показывает, что активное внедрение инноваций позволяет предприятиям укреплять свои позиции на рынке и адаптироваться к изменяющимся условиям.

С точки зрения бизнеса, логистика обеспечивает реализацию предпринимательской стратегии с минимальными затратами ресурсов. С точки зрения логистики, происходит оптимизация потоков ресурсов, что повышает эффективность работы предприятия как части более крупной логистической системы. Развитие современных предприятий невозможно без внедрения новых идей, технологий и методов управления. Постоянное обновление и поиск новых решений становятся необходимыми условиями для сохранения конкурентоспособности.

Логистическая деятельность занимает особое место в работе предприятий, так как позволяет создавать конкурентные преимущества за счет оптимизации затрат и сокращения времени обслуживания клиентов. Для успешного развития логистики необходимо учитывать все факторы влияния и индивидуальные особенности внедряемых инноваций. Научно-технический прогресс позволяет разрабатывать новые инструменты для снижения затрат и повышения эффективности цепей поставок.

Одной из основных проблем в логистике является противоречие между временем и стоимостью. Однако инновационный подход позволяет сократить оба этих аспекта, повышая при этом ценность для клиента. В нынешних

кризисных процессах инновации - это инструмент, который можно использовать для укрепления позиций устойчивых компаний и вытеснения с рынка менее конкурентоспособных игроков. Это, в свою очередь, положительно влияет на качество продукции и услуг, что выгодно для потребителей.

Среди основных факторов, обуславливающих необходимость интеграции логистики и инноваций, можно выделить:

- Глобализацию рынков и интеграцию хозяйственных процессов.
- Усиление конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.
- Рост дифференциации потребительских предпочтений.
- Развитие информационных технологий и цифровизацию.
- Сокращение жизненного цикла товаров.
- Необходимость минимизации затрат при максимизации прибыли.

Современный рынок требует новых подходов к удовлетворению потребностей клиентов и эффективному использованию ресурсов. Инновации позволяют предприятиям создавать конкурентные преимущества, расширять рынки сбыта и занимать свободные ниши.

Эффективное управление логистической системой предприятия связано с внедрением инноваций различного характера: организационных, технологических, управленческих. Комплексное внедрение инноваций во все звенья логистической системы обеспечивает синергетический эффект, оптимизирует затраты и повышает рациональность использования ресурсов.

Переход к инновационной стратегии развития требует разработки соответствующих механизмов и проходит в несколько этапов: оценка ключевых параметров, выделение характерных признаков развития, обоснование инструментов реагирования на изменения, внедрение рекомендаций по управлению.

Глобальным стимулом для инноваций в логистике стали эволюция международной торговли и распространение электронных бизнес-моделей. Предприятиям важно поддерживать баланс между планированием ресурсов, управлением отношениями с клиентами и логистическими цепями поставок. Усложнение глобальных цепей поставок требует решения таких проблем, как надежность логистических служб, контроль затрат и отслеживание движения товаров в реальном времени.

Среди ключевых инноваций в логистике можно выделить:

- Системы MRP и MRP II для планирования ресурсов.
- Системы ERP для интеграции всех подразделений предприятия.
- Системы DRP для управления дистрибуцией.
- Аутсорсинг и бенчмаркинг как управленческие инновации.
- Технологии Efficient Consumer Response для быстрого реагирования на запросы потребителей.

Особое значение имеют инфраструктурные инновации, такие как создание логистических центров и развитие сетевой розничной торговли. Внедрение информационных систем управления запасами и товародвижением также играет важную роль в повышении эффективности логистики.

Инновационный подход к управлению логистической системой позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям, повышать надежность и эффективность, а также гармонизировать все виды потоков ресурсов. Внедрение инноваций во все звенья логистической системы направлено на решение проблем, использование скрытых резервов и наращивание производственного и экспортного потенциала.

Логистическая деятельность требует постоянного развития, так как инновации в технике, технологиях и управлении упрощают производственные циклы и повышают эффективность. Учет новых разработок в логистической стратегии компании позволяет задействовать механизмы синергии и оптимизировать расходы. В постоянно меняющейся среде инновации являются важным инструментом для укрепления конкурентных позиций и повышения рентабельности использования ресурсов.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение процессов, связанных с полным внедрением инноваций и их включением в логистическую стратегию компании. Это поможет выявить новые возможности для оптимизации логистических процессов и усиления конкуренции в условиях глобального развития.

Литература

1. Arthur D. Ml, Innovation Excellence in Logistics - Creating Value through Innovation. Результаты работы Европейской логистической ассоциации, 2020.

2. Бекмурзаев И. Д., Замчалов С. А., Акчурин Р. Х. Цифровизация как основное направление инновационного развития логистики. Журнал прикладных исследований, 2022.

3. Ваславская И. Ю., Кошкина И. Yu, Koshkina I. А. Цифровизация как тренд развития транспортно-логистических систем. Sciences économiques, 2022.

4. Gavrilenko А. А. Развитие инноваций в логистике и их влияние на бизнес. Вестник науки, 2023.

5. Дурягина П. В. Влияние инноваций на развитие предприятий. XLVШ Самарская региональная студенческая научная конференция, 2022.

6. Карпова Н. П., Евтодьева Т. Е. Логистические инновации: сущность, виды и способы финансирования. Экономика, предпринимательство и право, 2020.

7. Чечетко Н. О., Дерепаско С. V. Роль логистики в современном мире. Тенденции и технологии управления процессами и системами в современной экономике, 2023.

8. Шимчук Р. А. Использование концептуальных положений стратегического менеджмента и теории инноваций в логистике. Теория и практика современной науки, 2021.

DOI 10.34660/INF.2025.21.20.018

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАНИИ

Абдурахманова Малика Абдужапаровна
магистр, независимый соискатель
Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация. *В данной статье анализируется опыт зарубежных стран по внедрению цифровых технологий в их образовательные системы. Представлен сравнительный обзор политики в области цифрового образования, образовательных платформ, приоритетных мер, принятых в период пандемии в Великобритании, США, Европейском союзе и отдельных азиатских странах. Также рассматривается практическое применение цифровых технологий в высшем образовании на примере Гарвардского университета. В статье подчеркиваются различия и общие тенденции внедрения цифрового образования, сформированные экономическими, культурными и инфраструктурными особенностями каждого региона. Международный опыт позволяет сделать выводы о том, как эффективно интегрировать цифровые технологии в национальные образовательные системы.*

Ключевые слова*: цифровое образование, цифровые технологии, международный опыт, EdTech, дистанционное обучение, цифровизация, образовательные платформы, искусственный интеллект, цифровая интеграция.*

Введение

В настоящее время цифровые технологии играют значительную роль в повышении качества образования за рубежом. Их использование позволяет трансформировать существующие образовательные технологии, активизировать учебный процесс, выявлять новые и более актуальные потребности, а также интегрировать новейшие достижения науки и техники непосредственно в процесс обучения.

Современная система образования обновляется благодаря широкому использованию цифровых технологий. Во всем мире цифровые технологии

способствуют оптимизации различных форм, процессов и методов обучения, повышению его качества и созданию условий для персонализированного подхода. Внедрение цифровых технологий в образование различается в разных странах, отражая уникальные социокультурные, экономические и институциональные условия.

Сегодня цифровые технологии значительно трансформируют сектор образования. Многие страны мира, включая Великобританию, США, страны Европы и Азии, акцентируют внимание на цифровизации образования. Внедрение цифровых технологий стало важным фактором повышения качества образования и эффективной организации учебного процесса. В статье анализируется опыт этих регионов, подчеркиваются сходства и различия в их подходах.

1. Опыт Великобритании в области цифрового образования

В Великобритании цифровое образование реализуется на уровне государственной политики. Принятая в 2019 году стратегия «EdTech» обеспечивает школы и высшие учебные заведения цифровыми платформами и устройствами. Широко используются такие платформы и ресурсы, как Microsoft Teams, Google Workspace for Education, Oak National Academy и BBC Bitesize. Во время пандемии COVID-19 возможности дистанционного обучения были значительно расширены.

2. Опыт США. В США цифровое образование развивается за счёт государственно-частных партнёрств. Принятый в 2010 году «Национальный план по образовательным технологиям» служит дорожной картой по внедрению инноваций и технологий в систему образования. В американской образовательной системе широко применяются такие платформы, как Google Classroom, Khan Academy, Canvas и Coursera. Также в США активно используются технологии искусственного интеллекта и аналитика данных в образовательном процессе.

3. Опыт европейских стран. Европейский союз утвердил «План действий в области цифрового образования на 2021–2027 гг.», нацеленный на обеспечение равных возможностей в цифровом обучении и развитие цифровых навыков. Такие страны, как Германия, Финляндия и Франция, активно применяют цифровые технологии в образовательной сфере. В частности, Финляндия разработала адаптивные и индивидуализированные методы обучения.

4. Опыт азиатских стран. Азиатские страны, включая Японию, Китай, Южную Корею и Сингапур, развивают цифровое образование на основе национальных программ. Например, в рамках японской программы «GIGA School» каждому учащемуся предоставляется планшет. В Китае образовательные технологии быстро развиваются на базе искусственного интеллекта

и анализа больших данных. В Сингапуре цифровизация системы образования проводится в рамках инициативы «Smart Nation».

5. Сравнительный анализ между странами и регионами[1]

Особенности	Великобритания	США	Европа	Азия
Государственные программы	EdTech Strategy (2019)	National Education Technology Plan (2010)	Digital Education Action Plan (2021–2027)	GIGA School, Smart Nation
Платформы	Microsoft Teams, Oak National	Google Classroom, Khan Academy	Moodle, локальные платформы	Планшеты, системы на базе ИИ
Приоритеты	Персонализированное обучение	Инновации, искусственный интеллект	Равенство, повышение квалификации	Национальные программы, быстрая цифровизация
Роль во время пандемии	Активное дистанционное обучение	Широкое использование Zoom, Teams	Быстрый переход к онлайн-обучению	Крупные инвестиции в онлайн-среду

Общие преимущества и выводы:

-Великобританияуспешносочетаетусилиягоссектораичастныхкомпаний.
- В Европе сильны межгосударственные инициативы с акцентом на цифровое равенство и повышение квалификации.

- В США высоко участие частного сектора и акцент на инновациях.
- В Азии цифровизация осуществляется быстро и масштабно благодаря государственной поддержке.

Специфические экономические, культурные и инфраструктурные особенности каждой страны определяют различия в реализации цифрового образования.

Опыт Гарвардского университета

1. **HarvardX и платформы MOOC**. В 2012 году Гарвард совместно с MIT запустил платформу edX — одну из первых в сфере массовых открытых онлайн-курсов. Благодаря этому:

- миллионы студентов по всему миру обучаются у преподавателей Гарварда;

- предлагаются видео-лекции, тесты, симуляции, интерактивные элементы;

- успешные слушатели получают официальные сертификаты.

2. **Canvas** — система управления обучением (LMS). Гарвард использует Canvas для организации учебного процесса. Эта система позволяет:

[1] Составлено автором

- сдавать и проверять задания;
- взаимодействовать студентам с преподавателями;
- использовать учебные материалы;
- подключаться к Zoom для видеоконференций.

3. **Гибридное обучение**. В Гарварде широко применяется модель «перевернутого класса», при которой:
- студенты изучают материалы дома;
- занятие посвящено практике и обсуждению;
- в медицине, праве и STEM применяются симуляции и технологии AR/VR.

4. Инновационные лаборатории и ИИ. Через инновационную лабораторию (i-Lab) Гарвард поддерживает EdTech-стартапы:
- менторство;
- разработка новых платформ студентами и исследователями;
- тестирование персонализированного обучения на основе машинного обучения и аналитики.

5. **Подготовка преподавателей и студентов.** Обучение проводится через курсы цифровой педагогики от DCE и Гарвардской школы образования:
- освоение технологий;
- методика проектирования онлайн-курсов;
- обучение работе с Zoom, Padlet, Hypothes.is.

Гарвард глубоко интегрирует цифровые технологии в процесс обучения через:
- MOOC (HarvardX, edX);
- гибридные и персонализированные модели;
- инновационные центры и экосистемы;
- высококачественную инфраструктуру.

Заключение

Каждый регион принимает уникальный подход к интеграции цифровых технологий в образование. Соединенное Королевство и европейские страны делают стратегический акцент на государственной политике и профессиональном развитии учителей как ключевых механизмах продвижения цифрового равенства в образовании. США используют инновации и участие частного сектора с упором на персонализированное обучение через цифровые платформы. Азиатские страны стремятся к быстрой цифровизации посредством государственного финансирования и национальных программ.

В то время как Великобритания и США применяют государственно-частное партнерство в продвижении образовательных технологий, европейские страны отдают приоритет цифровому равенству и повышению компетентности учителей. Азиатские страны используют быстрое внедрение цифровых технологий посредством комплексных национальных стратегий, предлагая

ценный опыт, который можно изучить и адаптировать к местным образовательным контекстам.

Список литературы

1. Department for Education. Realising the potential of technology in education: A strategy for education providers and the technology industry. London: DfE, 2019. 32 p.

2. U.S. Department of Education. Transforming American Education: Learning Powered by Technology. National Education Technology Plan 2010. Washington, D.C.: Office of Educational Technology, 2010. 100 p.

3. Khan Academy. https://www.khanacademy.org/about

4. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels: European Commission, 2020. 25 p.

5. Finnish National Agency for Education. Digital Education in Finland. Helsinki: Opetushallitus, 2021. 30 p.

6. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT), Japan. GIGA School Program Overview. Tokyo: MEXT, 2020. 15 p.

7. BBC. https://www.bbc.co.uk/bitesize

8. Smart Nation Singapore. https://www.smartnation.gov.sg

9. EdSurge. The Role of EdTech in the US Education System. – California, 2020. URL: https://www.edsurge.com/

10. U.S. Department of Education. One-to-One Computing in Public Schools. – Washington, D.C., 2019. URL: https://www.ed.gov/

DOI 10.34660/INF.2025.91.69.019

ПРАВО НА ОБРАЗОВАНИЕ И ВОСПИТАНИЕ В «ШАХНАМЕ» ФИРДОУСИ: ПРАВОВОЙ И НРАВСТВЕННЫЙ АСПЕКТ

Майнусов Дониш Фазлиддинович
кандидат филологических наук, доцент, докторант
Таджикский государственный университет права, бизнеса и политики, Худжанд, Таджикистан

Азиззода Убайдулло Абдулло
научный консультант, доктор юридических наук, профессор
Таджикский национальный университет

Шокирова Фируза Шавкатовна
магистрант
Таджикский государственный университет права, бизнеса и политики, Худжанд, Таджикистан

Аннотация. *Данная статья посвящена анализу вопросов образования и воспитания, а также их правового отражения в великом эпическом произведении Абулькасима Фирдоуси — «Шахнаме». Автор, ссылаясь на текст поэмы и мнения ученых и исследователей, показывает, что в этом эпосе воспитание и образование рассматриваются не только как удел царевичей и аристократии, но и как важнейший элемент формирования личности, государственного управления и правового равенства. В статье рассматривается роль образования в развитии личности, нравственном, политическом и социальном воспитании героев «Шахнаме» и проводится сопоставление с нормами Всеобщей декларации прав человека. На примере воспитания таких персонажей, как царевичи Манучехр, Искандар, Дороб, Ардашир, Бахрам и Сиявуш, а также на примере женского воспитания, как у Гурдофарид, автор делает вывод, что Фирдоуси с мудростью и проницательностью подчеркивает необходимость всеобщего образования и равных прав. Особое внимание в статье уделяется патриотическому воспитанию, человеческой нравственности и роли знания в обществе.*

Ключевые слова: *Шахнаме, Абулькасым Фирдоуси, образование и воспитание, права человека, царевичи, общественная нравственность, знания и мудрость.*

Творчество Абулькасима Фирдоуси, особенно «Шахнаме», представляет собой не только литературное и повествовательное произведение, но и содержит глубокие правовые и политические идеи, оказавшие серьезное влияние на формирование государственного и правового мышления персоязычных народов.

Известный иранский ученый Джафари, рассматривая вопросы образования и воспитания в «Шахнаме» Хакима Фирдоуси Туси, классифицирует их в соответствии с Всеобщей декларацией прав человека следующим образом:

1. Право на заботу, воспитание и обеспечение материального и духовного благополучия детей (включая право на жизнь);

2. Матери и их нерожденные дети имеют право на особую заботу;

3. Право на образование и воспитание;

4. Образование и воспитание как путь к возможному развитию и совершенствованию личности;

5. Нравственные ценности человека являются важнейшим элементом содержания образования и воспитания, поскольку они обеспечивают осмысленную жизнь и способствуют регулированию межличностных и социальных отношений;

6. Родители имеют приоритетное право в выборе формы образования и воспитания для своих детей: то образование, которое подготавливает человека к достойной и благородной жизни, является правом каждого. [3, с. 261-267].

Согласно статье 26 Всеобщей декларации прав человека, право на образование в западных странах выглядит следующим образом, и частично, соблюдается также и на Востоке:

«1. Родители имеют приоритетное право выбирать тип образования и воспитания для своих детей». [3, с. 185].

Некоторые ученые считают, что одной из серьёзнейших проблем в области образования и развития народов Востока является недоступность обучения для широких слоёв населения, в частности Ирана, как в древности, так и в средние века. Массовая неграмотность сохранялась на протяжении веков, вследствие чего образование и воспитание были недоступны для большинства населения. Естественно, что этот процесс препятствовал развитию общества.

Закон Республики Таджикистан «Об ответственности родителей за обучение и воспитание детей» — это важный с правовой точки зрения документ, появление которого своевременно и по существу полезно. Он вносит новый подход в вопрос массового характера образования и воспитания в стране, признавая его одним из ключевых и жизненно важных направлений развития общества.

В поэмах «Шахнаме» Абулькасима Фирдоуси вопросы образования и воспитания, как правило, описываются в среде царевичей и аристократии, только эти слои общества обладали возможностями для получения знаний и образования. Из содержания «Шахнаме» ясно видно, что широкие массы населения были лишены права на образование и воспитание, оно не носило всеобщего характера и было доступно лишь привилегированным слоям общества.

В данной статье мы ставим цель хотя бы частично рассмотреть, какое место и значение имели образование и воспитание в формировании личности, используя примеры из стихов, касающихся воспитания царевичей и аристократии в «Шахнаме», а также проанализировать правовые аспекты рассматриваемого вопроса.

В первом томе «Шахнаме» рассказывается история Фаридуна. Остановившись на воспитании юного царевича Манучехра, Фирдоуси показывает, что Фаридун обучает своего внука Манучехра — сына его дочери и богатыря Пашанга — всем наукам и искусствам, необходимым царю:

«Все искусства, что царю пригодятся,
Шах-наместник ему передал в наследство» [т. 1, с. 1664].

Одарённость Искандера (Александра Македонского) проявляется в том, что он постиг искусства, достойные царя, под руководством великого наставника. Его учителем был сам Аристотель — выдающийся философ и правовед:

Искандар постигал науки у наставника,
Искусства, что приличествуют владыке.
Без трона справедливость невозможна,
Лишь власть даёт ей прочные основы. [т. 8, с. 6, 5869-5870].

Каззозий повествует об образовании Дария (Дороба):

Дороб обращается к красильщику, которого считает своим отцом:

«Ты лишь мучаешь меня — передай меня учителю, чтобы я изучил «Занд» и «Авесту», и тогда не требуй от меня поведения, достойного вельмож.

Красильщик исполняет просьбу. Дороб постигает знания, обучается этикету и становится благородным, оставив прежнюю простоту и грубость». [т. 4, с. 6, 863].

Он сказал красильщику: «О, отец мой,
Ты омрачаешь ясную суть моей природы.
Отдай меня учёным, пусть с ранних лет
Я познаю глубины «Занда» и «Авесты».
Лишь тогда требуй от меня благородства,
А пока не зови меня господином.
Красильщик задумался над его словами
И отдал его в руки мудрецов.

Он стал учен и воспитан,
Избавился от грубости и упрёков». [т. 8, 3, с. 2516-2520].

Каззозий продолжает:

Дороб заявляет, что ремесло красильщика ему не по душе.

Он просит позволения посвятить себя воинскому делу. Красильщик соглашается и отдаёт его наставнику, который обучает его искусству боя и верховой езде.

Он сказал ему: «О отец!
Мне не стать достойным красильщиком.
Лучше отпусти свою привязанность,
Пусть моим ремеслом станет конный бой».
Красильщик увидел в нём воина по натуре,
Благородного, способного и статного.
Он передал его наставнику,
И тот обучил его всему, что надлежит знать воину.

Ардашир собирает мудрецов, сведущих в науках, чтобы обучить Шапура письму на пехлевийском, царскому этикету, военному делу и искусству пиров и сражений:

Он собрал мудрецов со всех концов,
Ученых и сведущих в премудростях [т.8, 7, с. 2832-2835].

Ардашир был царём с великим разумом: он заботился не только о воспитании принцев, но и помогал детям из простого народа, если видел в них стремление и талант к учёбе.

Бахрам, обладая мудростью с малых лет, говорит своему опекуну Мунзиру: пусть не держит его за младенца, а отдаст учителям, раз пришло время учиться.

Когда ему исполнилось семь лет, он сказал Мунзиру — тому, кто обладал опытом и властью:

«О уважаемый опекун,
Не считай меня младенцем.
Отдай меня мудрым учителям,
Пусть они обучат меня делу».

Мунзир исполнил просьбу и нашёл троих наставников: один обучал письму, другой — охоте, третий — воинским искусствам.

Кубад передал молодого Ануширвана в руки учёных:

Он отдал сына мудрецам,
Молодого, как весенний побег. [т. 8, с. 8, 573].

Мудрый визирь Бузургмехр советует отцам: доверяйте своих детей учителям, ведь мир не должен оставаться в руках невежд.

А тем, кто не учён — и рождаться не стоило:

Доверяй ребёнка в руки учёных —

Ведь невежеству нельзя вверять судьбу мира. [т 8, с. 8, 573].

Он также советует: если есть возможность, обучай письму не только сына, но и близких:

Научи письму сына своего,

И, если можешь, — всех родных и близких. [т.8, с. 8, 1964].

Фирдоуси подчёркивает важность воспитания и образования, ведь именно разум и знание правят миром.

В эпизоде о Сиявуше он описывает интересную сцену:

Кейхосров, сын Сиявуша и Фарангис, внук Афросияба и Кейкавуса, уже с юности проявил недюжинный разум и доблесть.

Афросияб желает видеть его при дворе.

Пирон, военачальник, убеждает царя, что юноша глуп и безобиден.

Он советует самому Кейхосрову притвориться глупцом, чтобы не вызывать подозрений и страха у царя:

«Предстань перед ним, как чужой,

Говори, будто разум твой мутен.

Не показывай своей мудрости,

Пусть день пройдёт в мире и тишине». [т 8, с. 8, 2265].

Когда его (мальчика) привели, царь, задавая вопросы, получал от него глупые ответы.

Одной из противоречивых фигур является Искандер, которого в «Шахнаме» Фирдоуси описывает как сына шаха Ирана Дороба и женщины из Рима. Подобно Кайхосрову — сыну Сиявуша — он также получил право на наследование иранского трона. Согласно рассказу Фирдоуси, Дороб после победы над римским императором Файлакусом женился на его дочери Нохид. Однако, почувствовав от неё дурной запах изо рта, он её отверг, хотя она уже была беременна. Её сына назвали Искандером, в честь лекарственного растения. Дороб женился снова, и от второй жены у него родился сын Доро. Таким образом, Доро и Искандер были сыновьями от разных матерей.

Следовательно, войны Искандера в Иране, по Фирдоуси и многим средневековым авторам, рассматриваются не как захватнические войны римлян, а как внутренние распри между братьями за отцовский престол. Хотя эти события вымышлены и не соответствуют исторической действительности, поэт стремился создать из образа Искандера идеального правителя.

Например, когда Искандер собирался идти войной на Индию, индийский царь Кайд ему написал письмо, в котором говорил о наличии у него четырёх удивительных вещей и пообещал отправить их Искандеру, если тот откажется от похода. Искандер потребовал эти вещи, и царь Индии их отправил. Первая — прекрасная царевна, вторая — чаша с вином, в которой вино не убывало, третья — врач, при котором царь никогда не болел, и четвёртая — философ, знающий всё.

Философ сказал Искандеру: «В этом мире нет такой вещи или богатства, за которым стоило бы постоянно следить. Человеку нужно знание, потому что именно знание охраняет человека». Эта мысль понравилась Искандеру, потому что в детстве он получал наставления от своего учителя Аристотеля и стал человеком знания.

Традиция позитивного изображения воинственного Искандера зародилась в «Шахнаме» Фирдоуси и получила дальнейшее развитие в последующих поэмах.

Одним из самых интересных образов является принц Сиявуш, несмотря на то, что он был сыном воинственного и жестокого шаха Кайкавуса, воспитанием его занимался знаменитый богатырь Рустам:

«Тахамтан увёз его в Забулистан,
В селение в саду прекрасном.
Он учил его справедливости и тирании, трону и короне,
Речам и ведению боя и армии.
Он обучил его всем искусствам,
Приложил немало усилий, чтобы достичь цели.
Сиявуш стал таким, что в мире
Не было никого равного ему» [Шахнаме, т. 8, с. 2282].

Правильное воспитание, полные знания, мудрость и разум позволили Сиявушу в трудные моменты находить решения. Например, когда он был обвинён Судобой, и его отец стал подозревать его, Сиявуш прошёл через священный огонь, не сгорев, потому что был невиновен. Он был добрым и дальновидным, и, несмотря на вину Судобы, просил у отца прощения для неё. Его назначили военачальником при Кайкавусе, но он проявлял стремление к миру.

Когда он пошёл на войну против Афросияба и победил его, тот предложил мир. Сиявуш согласился и отправил Рустама к отцу, чтобы заключить мир. Однако упрямый и воинственный Кайкавус разгневался и снял его с должности. Получив эту весть, Сиявуш передал армию Бахраму и Занге до прибытия нового командующего Туса, а сам с небольшой группой воинов перешёл на сторону Афросияба и попросил у него убежище. Афросияб принял его, выдал за него свою дочь Фарангис. Полководец Пирон также выдал за Сиявуша свою дочь Джариру.

Однако в результате козней брата Афросияба — Гарсиваза — невиновный Сиявуш был убит.

Его переход на сторону врага — тюранцев и их царя Афросияба, а также сотрудничество с ними, выражает множество социальных, правовых, политических, государственных и психологических аспектов, все из которых являются плодами воспитания Сиявуша Рустамом-богатырём.

Прежде всего, отсутствие наследника трона становилось причиной беспорядков и многочисленных войн, и Сиявуш, согласившись на примирение, устранил эту угрозу. Однако враг остаётся врагом, и уход к нему, покинув родину, был сопряжён с большим риском — своего рода наказанием за оставление Отчизны. В действиях Сиявуша — в отказе подчиниться приказу отца и царя, в покидании родины и соглашении с врагом — выражены целый ряд правовых и политических вопросов, идейных и композиционных проблем. Это, прежде всего: отказ от выполнения несправедливого приказа, пусть даже исходящего от отца или царя; принятие стремления врага к миру; сотрудничество с врагом ради сохранения устойчивого мира; попытка сделать врага другом посредством добродетели и родственных связей; обеспечение всеобщего спокойствия; полное доверие к врагу как ошибка; и необходимость быть настороже перед коварством врага и прочее.

Трагедия Сиявуша, по мнению Халика Мирзозода, имеет также композиционное значение. Через сюжет, иллюстрирующий пословицу «враг другом не станет», передаётся идея о необходимости окончательной победы над постоянным врагом — Афросиябом и туранами — и вечного торжества Ирана. Невинное убийство Сиявуша и месть за него являются средством пробуждения патриотических чувств и ненависти иранцев к их извечному врагу — туранам, и, таким образом, обеспечивают победу [5, с. 402].

Образ Гурдофарид — один из самых ярких женских образов, который выделяется своей смелостью, решимостью, храбростью, героизмом, ненавистью к врагу, патриотизмом, чувством долга, верностью и преданностью родине, глубокими человеческими чувствами, но в то же время — отказом покориться врагу и принять любовь врага Ирана, как это сделал Сухраб; предпочитая любовь к родине, она восхищает читателя своей стойкостью и красотой. Не случайно Н. Г. Чернышевский назвал её одним из выдающихся мировых образов и писал: «Гурдофарид сияет своим здоровьем, из воинов Турана лишь Сухраб может сразиться с ней в поединке. Хотя её рука слабее, чем у Хаджира, её сердце сильнее, взгляд смелее, движения быстрее и проворнее, удары точнее — она первая защитница Ирана. Дездемона и Джульетта по красоте и женской грации не могут сравниться с ней» [10, т. 7, с. 132]. Следовательно, женщины в «Шахнаме» ничем не уступают мужчинам, находясь под влиянием воспитания и образования.

В «Шахнаме» Фирдоуси вопросы воспитания и образования тесно связаны с политикой и просвещением. Цари и принцы изображаются как сторонники науки, справедливости и служения народу. Например, Фаридун передаёт Манучехру необходимые знания, Искандар обучается царскому искусству у учителя. Основная идея поэмы — победа разума и знания над невежеством, защита независимости и единства страны. Фирдоуси воспевает разум как высший дар Бога, при этом рационально подчёркивая его значение. Он

считает, что образование — основа человеческой силы и равенства перед законом. Поэма отстаивает право на обучение как важную составляющую свободы и справедливости.

Что касается рассмотрения седьмой статьи Декларации прав человека, можно привести пример из «Шахнаме»:

Сын Хормуза по имени Асп наезжает на пашню, и землевладелец жалуется на него муваккилю (представителю правосудия). Тот доводит дело до Хормуза, и Хормуз приказывает отрезать коню хвост и уши, а нанесённый земледельцу ущерб возместить. Он подчиняет своего сына закону и не делает между ним и остальными людьми никакого различия. Эта ситуация — результат знаний, просвещения и воспитания, где царь считает справедливость и равенство основой правосудия.

Конь вырвался из стойла,
Тот, на котором ездил сам шах Парвиз...
...Пусть ущерб возместит сам Хусрав,
Хоть он сто монет, хоть пятьсот! [8, т. 8, с. 5461–5469].

Декларация прав человека напоминает, что все люди имеют право на свободу. В ней говорится:

1. Все люди рождаются свободными, и никто не может быть порабощён (будь то раб или рабыня — прим. Д.М.);
2. Все люди равны по достоинству и правам;
3. Все обладают разумом и совестью;
4. Все должны относиться друг к другу в духе братства;
5. Унижение и преследование человека недопустимо;
6. Право на свободу мысли, слова, письма и выражения мнения;
7. Право пользоваться результатами научной, литературной, художественной и профессиональной деятельности;
8. Свобода вероисповедания;
9. Свобода мышления и любых интеллектуальных занятий, не ограничивающихся только самим мыслителем, но полезных и для общества.

В статье 31-й Декларации указано: «Источник и основа власти правительства — это воля народа. Эта воля должна выражаться посредством выборов, которые должны проводиться честно и регулярно» [3, с. 311–329].

Согласно статье 27-й Всеобщей декларации прав человека, каждый имеет право свободно участвовать в культурной жизни общества, наслаждаться искусством и вносить вклад в научный прогресс и его развитие. В «Шахнаме» содержатся стихи, в которых обсуждается научный прогресс. Один из примеров — поездка Барзуи, приближённого, к царю Индии с просьбой получить книгу «Калила и Димна». Царь разгневался и сказал, что книгу он может читать только при его дворе, но увезти с собой не имеет права. Барзуя согласился с этим условием, днём читал книгу при дворе, запоминал её, а

ночью диктовал содержание своему писцу, который записывал всё слово в слово. Таким образом, копия «Калилы и Димны» была отправлена Нушервану, и персы получили доступ к этой книге.

Учитывая всесторонний анализ вопросов образования и воспитания в «Шахнаме» Абулкасима Фирдоуси, можно прийти к выводу, что поэт рассматривает обучение и воспитание не просто как личный процесс, но как важный социальный, политический и правовой элемент. Через образы героев и их отношение к знанию, нравственности, справедливости и свободе, Фирдоуси выражает высокие идеи гуманизма и государственного мышления. Он оценивает образование как основной инструмент формирования личности и управления государством, придавая обучению и воспитанию особое значение.

В то же время, созвучие его мыслей с нормами Всеобщей декларации прав человека подтверждает, что «Шахнаме» — это не только литературное произведение, но и ценнейший правовой и духовный источник таджикско-персидской культуры. Образование и воспитание в этом труде изображаются как основа общественного развития, сохранения справедливости и формирования совершенной личности. Это — урок и пример для нынешних и будущих поколений. Всё это — плод образования и воспитания, которые Фирдоуси воспевает в своём великом эпосе.

Литература

1. Ализода, И. Краткий словарь «Шахнаме». – Душанбе: Адиб, 1992. – 496 с.

2. Бируни, Абу Райхан. Ал-Джамахир фи маърифат ал-джавохир (О познании драгоценных камней). – Санкт-Петербург, 1964. – 400 с.

3. Джафари, Мухаммад. Права человека в представлении мировых культур. – Тегеран, 1385 г. х. (2006 г.).

4. Каззози, Абдулхамид. Словарь терминов и стихов «Шахнаме». Том 6. – Тегеран, 1384 г. х. (2005 г.).

5. Мирзозода, Халик. История таджикской литературы. – Душанбе: Маориф, 1987.

6. Словарь таджикского языка. – М.: Советская энциклопедия, 1969. – Т. I – 952 с.; Т. II – 948 с.

7. Всеобщая декларация прав человека. – Организация Объединённых Наций, 1948.

8. Фирдоуси, Абуль-Касим. Шахнаме / Под редакцией Джалала Халиги Мутлака. – Тегеран: Энциклопедический центр исламских исследований, 1386 г. х. – Т. 1–11.

9. Фирдоуси, Абуль-Касим. Шахнаме. В 9 томах / Подготовка текста: К. Айни, З. Ахрори, Б. Сирус; Редколлегия: М. Асимов и др. – Душанбе: Адиб, 1987.

10. Чернышевский, Н.Г. Повести в повести. Полное собрание сочинений. – Москва: Госкомиздат, 1940. – Т. XII.

11. Всеобщая декларация прав человека [электронный ресурс]. – Источник доступа: URL: https://tg.wikipedia.org/wiki/ (дата обращения: 20.11.2024).

DOI 10.34660/INF.2025.78.49.020

ПРИЗНАКИ ДОГОВОРА ИНВЕСТИЦИОННОГО СТРАХОВАНИЯ

Дымский Даниил Андреевич
аспирант
Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация. *Актуальность страхования жизни существенно растет на протяжении последних лет. Рост обусловлен не только классическими договорами, связанными со страхованием рисков возникновения болезней и случающихся несчастных случаев, но и с заключением принципиально новых для страхования конструкций – договоров инвестиционного страхования. Им присущи как классические признаки договоров страхования, в частности двусторонний характер сделки, возмездный характер, но и принципиально новые признаки, к примеру, инвестиционный характер договора. Некоторые из признаков получили принципиально новое понимание в контексте заключения договора инвестиционного страхования, в частности алеаторный характер сделки при заключении договора инвестиционного страхования.*

Ключевые слова: *договор инвестиционного страхования, алеаторная сделка, инвестиционная составляющая, потребительский договор, договор присоединения, доктрина гражданского права.*

В России ежегодно растет объем операций на страховом рынке, в частности особое развитие получает такой сегмент как инвестиционное страхование. За 2024 год за счет заключения договора инвестиционного и накопительного страхования жизни (далее - ИСЖ и НСЖ соответственно) рынок страхования вырос на 62.8%[1] в сравнении с предыдущим периодом. Указанный рост позволяет прогнозировать дальнейший рост рынка страховых продуктов, в частности за счет договоров ИСЖ. Особую актуальность получают вопросы правоприменения и толкования различных элементов договора ИСЖ. Особое внимание на наш взгляд заслуживают признаки договора ИСЖ, поскольку некоторые из них существенным образом отличают инвестиционное страхование от других схожих договорных конструкций. Счи-

[1] Количество заключенных договор страхования выросло на 62.8% в 2024 году // Интернет-ресурс // URL: https://raexpert.ru/researches/insurance/ins_2024a/?ysclid=mbow7mm3ix461225475

таем, что нет необходимости в анализе схожих признаков, намного важнее выделить признаки, суть которых в рамках договоров ИСЖ отличает его от других схожих договорных конструкций, а также определить существенно и качественно новые признаки, ранее не выделявшиеся авторами в качестве уникальных для договора инвестиционного страхования.

Алеаторный характер сделки как первый из признаков договора инвестиционного страхования носит иной характер в данном правоотношение. Если для классических договоров страхования, как имущественных, так и договора личного страхования, под алеаторностью понимается рисковый характер возникновения обязательств страховщика перед страхователем, то в рамках договора ИСЖ алеаторность не всегда присутствует в договорной конструкции. Это обусловлено специфическими рисками страхования, например, дожитием застрахованного лица до окончания действия договора инвестиционного страхования. С одной стороны, данный риск отвечает критерию алеаторности правоотношения, т.е. есть риск того, что застрахованное лицо доживет до конца договора и страховщику придется произвести выплату страхового возмещения, а может и не дожить, тем самым риск не будет реализован. С другой же стороны, страховой риск априори является событием неблагоприятным на случай, наступления которого и производится страхование, поскольку сама цель страхования в соответствии с п.1 ст. 3 Закона РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации»[2] заключается в обеспечение защиты имущественных интересов физических и юридических лиц. Дожитие не может являться тем самым неблагоприятным событием, которое может повлиять на защиту имущественных интересов застрахованного лица. Стоит также обратить внимание на позицию юриста Российской Империи Иван Степанова, описавшего в своей работе «Опыт теории страхового договора»[3] от 1875 г. невозможность указанием в качестве страхового риска смерти застрахованного лица до окончания действия договора. Он связывал невозможность рассмотрения данных событий как страховых в виду отсутствия признака случайности события, поскольку смерть является тем не минуемым событием, которое в любом случае наступит, что обусловлено биологическими процессами, происходящими внутри живого организма. Применяя аналогию, мы обращаем внимание на тот факт, что дожитие является противоположным смерти страховым риском, а значит также не может обладать признаком случайности, что исключает алеаторный характер договора ИСЖ. Более того, алеаторность невозможна при выплате гарантированного инвестиционного дохода, указанного в договоре

[2] Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 27.11.1992 N 4015-1

[3] Иван Степанов «Опыт теории страхового договора» 1875 г. // Доступ из СПС «Консультант Плюс»

ИСЖ в качестве страхового риска. Факт его гарантированности исключает признаки вероятности и случайности, что говорит об невозможности указания признака алеаторности в данном правоотношении.

Инвестиционный характер является тем признаком договора ИСЖ, который существенным образом отличает данный договор от иных видов личного страхования. Сама цель заключения договора инвестиционного страхования отличает данный вид договора от иных видов, поскольку для классического договора страхования важно сохранение и защита имущественных интересов страхователя, связанных с наступлением неблагоприятных последствий в его жизни. В случае с инвестиционным страхованием речи в сохранении имущества или жизни не идет, поскольку цель страхователя при заключении данного договора построена на улучшении своего имущественного положения, а не в его сохранении на том же уровне. В данном случае, экономическая цель сделки не соответствует правовой[4]. Этот признак позволяет относить данный договор не к договору личного страхования, а к группе смешанных договоров, которые носят как страховой характер, так и связаны с инвестированием денежных средств. На практике это приводит к тому, что воля застрахованного лица на заключение сделки не может быть определена должным образом: с одной стороны, лицо субъективно желает заключить договор, приносящий ему прибыль, с другой стороны, объективная воля страхователь выражается в заключении, в первую очередь, договора страхования. Так Габриэль Феликсович Шершеневич[5] подчеркивал, что цель сделки – выражение и реализации воли лиц, участвующих в ней, причем воли субъективной. Фактически воля страхователя не реализуется, он заключает договор, не отвечающий критериям, заданным его субъективной воли при заключении сделки. Это, в свою очередь, ведет к возникновению споров в рамках договоров ИСЖ, связанных с признанием договора инвестиционного страхования недействительными вследствие введения в заблуждение.

Отсутствие характера договора присоединения при заключении договора ИСЖ. Данный признак указывает на невозможность рассматривать договор ИСЖ как разновидность договора присоединения, поскольку каждый договор носит индивидуальный характер, страховые риски по ним требуют согласования и проходят процедуру андеррайтинга перед заключением договора. Это противоречит позиции В.И. Серебровского, отраженной в его докторской диссертации «Договор страхования жизни в пользу третьего лица»[6], в которой ученый признает договор личного страхования, к кото-

[4] В.В. Кулаков. Учебное пособие «Обязательственное право» - М.: Статут, 2021 – 215С

[5] Шершеневич ГФ. Учебник русского гражданского права (по изд. 1907г.). – М.: Статут, 2005. – 343С

[6] В.И. Серебровский «Договор страхования жизни в пользу третьего лица», 1948 г. // Доступ из СПС «Консультант Плюс»

рому относится и инвестиционный договор, разновидностью договора присоединения. Согласование существенных условий к каждому отдельному договору, выбор инвестиционной программы и определения порядка инвестирования исключают возможность отнесения договора инвестиционного страхования к договору присоединения. Об этом же свидетельствует и недавнее изменение абз.2 п.1 ст. 927 ГК РФ[7], путем принятия обновленной редакции ч.2 ГК РФ[8]. Указанная норма ранее относила заключаемый договор личного страхования к разновидности публичного договора, что автоматически позволяло применять к нему правила о договоре присоединения. В данный момент, на наш взгляд, дискуссия об относимости договора инвестиционного страхования к перечню договора присоединения является окончательно закрытой.

Таким образом, нами были проанализированы три признака, присущих договору личного страхования, два из которых понимаются юридической наукой в ином контексте, чем в рамках классических договоров страхования, а один является принципиально новым, появившимся исключительно в рамках правоотношений по заключению договора инвестиционного страхования. Инвестиционный характер данного договора отличает его от других договоров, к примеру, страхования от несчастных случаев и болезней, где цель страхования заключается в сохранении существующего имущественного положения застрахованного лица, а риски непосредственно направлены на сохранение данного имущественного положения. В договоре инвестиционного страхования цель заключается не в сохранении имущественного положения, а в его улучшении. Это позволяет применять к договорам инвестиционного страхования положения об инвестиционных сделках, в частности, на наш взгляд, существует возможность исключить договоры инвестиционного страхования из перечня потребительских договоров.

Список использованных источников и литературы

1. Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 27.11.1992 N 4015-1;

2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 №14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 29.01.1996, №5, ст. 410

[7] Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996 №14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 29.01.1996, №5, ст. 410

[8] Федеральный закон от 13.06.2023 №209-ФЗ «О признании утратившими силу абзаца второго пункта 1 статьи 927 части второй Гражданского кодекса Российской Федерации»

3. Федеральный закон от 13.06.2023 №209-ФЗ «О признании утратившими силу абзаца второго пункта 1 статьи 927 части второй Гражданского кодекса Российской Федерации»

4. Иван Степанов «Опыт теории страхового договора» 1875 г. // Доступ из СПС «Консультант Плюс»

5. Шершеневич ГФ. Учебник русского гражданского права (по изд. 1907г.). – М.: Статут, 2005.

6. В.И. Серебровский «Договор страхования жизни в пользу третьего лица», 1948 г. // Доступ из СПС «Консультант Плюс»

7. Количество заключенных договор страхования выросло на 62.8% в 2024 году // Интернет-ресурс // URL: https://raexpert.ru/researches/insurance/ins_2024a/?ysclid=mbow7mm3ix461225475

DOI 10.34660/INF.2025.20.57.021

ГАРАНТИИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ПОВЫШЕННОЙ ГОТОВНОСТИ

Хайдарова Даниэла Маратовна
студент
Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия

Научный руководитель - **Хурматуллина Алсу Махмутовна**
кандидат юридических наук, доцент
Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности правового режима повышенной готовности и его влияние на малое и среднее предпринимательство (МСП) в России. Приводится определение режима повышенной готовности на основании законодательства (в частности, Федерального закона № 68-ФЗ от 21.12.1994) и примеры введения данного режима при чрезвычайных ситуациях и кризисах (пандемия COVID-19, частичная мобилизация, угрозы безопасности). Анализируются экономические, организационные и социальные последствия введения режима повышенной готовности для субъектов МСП. Отдельное внимание уделено мерам государственной поддержки бизнеса в таких условиях: налоговым льготам и отсрочкам, субсидиям и грантам, кредитным каникулам, специальным программам Минэкономразвития России и Корпорации МСП, а также региональным программам поддержки. Приводятся актуальные статистические данные об объёмах поддержки и количестве получателей мер поддержки в период пандемии (2020 год) на основе официальных источников (Минэкономразвития, ФНС, Росстат и др.). Формат статьи соответствует требованиям ВАК: включены аннотация, ключевые слова, структурированный основной текст, ссылки на нормативные акты и официальные источники, список литературы.*

Ключевые слова: *режим повышенной готовности; чрезвычайная ситуация; малое и среднее предпринимательство; государственная поддержка; пандемия COVID-19; мобилизация; налоговые льготы; кредитные каникулы; субсидии; статистика МСП.*

Режим повышенной готовности (РПГ) – это особый правовой режим, вводимый при угрозе возникновения чрезвычайной ситуации, с целью своевременного реагирования и предупреждения негативных последствий. Согласно законодательству Российской Федерации о защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, право введения режима повышенной готовности (наряду с режимом чрезвычайной ситуации) принадлежит уполномоченным органам власти. В частности, Федеральный закон от 21.12.1994 № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» определяет полномочия по введению режимов повышенной готовности и ЧС на федеральном и региональном уровнях. Проще говоря, режим повышенной готовности вводится, когда опасная ситуация еще не переросла в полноценную чрезвычайную, но имеются реальные предпосылки её возникновения, требующие усиленной работы органов власти и готовности граждан соблюдать особые правила. При этом могут устанавливаться дополнительные обязанности для граждан и организаций, а также временные ограничения их прав – в объёме, необходимом для предотвращения чрезвычайной ситуации.

Широко известен пример повсеместного введения режима повышенной готовности в субъектах Российской Федерации в связи с пандемией COVID-19 в марте 2020 года. Решениями высших должностных лиц регионов (глав субъектов РФ) на основании рекомендаций Правительства РФ весной 2020 г. был введён режим повышенной готовности, предполагавший комплекс ограничительных мер: приостановление работы большинства организаций, не относящихся к жизнеобеспечивающим, ограничение передвижения граждан (режим самоизоляции), усиленную работу экстренных и медицинских служб и т.д. Период действия данного режима в условиях коронавирусной инфекции сопровождался беспрецедентными мерами государственной поддержки экономики, о которых речь пойдет ниже. Еще один пример – частичная мобилизация осенью 2022 года, когда в стране, хотя формально и не вводился режим ЧС, де-факто сложилась обстановка, требующая мер повышенной готовности в ряде регионов и отраслей экономики. В связи с мобилизацией возникли риски прекращения деятельности многих предпринимателей (например, призыв индивидуальных предпринимателей и работников малых фирм на военную службу) и нарушения контрактных обязательств. Правительство РФ в октябре 2022 г. оперативно объявило пакет мер поддержки МСП и ИП, пострадавших из-за частичной мобилизации. В этот пакет вошли, в частности: автоматическое продление действующих лицензий для предпринимателей, призванных на службу; возможность расторжения или изменения государственных и муниципальных контрактов, если их исполнение затруднено; отсрочка уплаты налогов и сдачи отчетности для мобилизованных бизнесменов; кредитные каникулы и отсрочки ли-

зинговых платежей для субъектов МСП; право приостановить или досрочно расторгнуть договор аренды государственного имущества без санкций. Кроме того, режимы повышенной готовности нередко вводятся при угрозах безопасности и иных кризисных ситуациях. Например, при осложнении обстановки в приграничных регионах (угроза вооруженных атак, диверсий) в 2022–2023 гг. региональные власти прибегали к установлению особых режимов, предусматривающих усиление охраны общественного порядка, особый режим работы объектов инфраструктуры и иные превентивные меры, схожие с режимом повышенной готовности. Таким образом, режим повышенной готовности стал важным инструментом реагирования государства как на чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера (стихийные бедствия, эпидемии), так и на иные угрозы, требующие срочных действий (пандемии, военные и террористические риски).

Введение ограничений в рамках режима повышенной готовности напрямую сказывается на работе малого и среднего предпринимательства. Экономические последствия для МСП выражаются в резком снижении деловой активности, выручки и прибыли, росте издержек и угрозе массового закрытия предприятий. Так, в период строгих ограничений весной 2020 года индекс деловой активности малых предприятий упал до минимальных значений за последние годы (в апреле 2020 г. – 38,5 пункта против 51,4 в январе 2020 г.). По опросам предпринимателей, около 78% малых и средних фирм за время самоизоляции зафиксировали падение выручки. Почти две трети предпринимателей ожидали дальнейшего снижения доходов, что свидетельствовало об исключительно тревожных настроениях. По оценкам экспертов, около 11% предприятий МСП в России фактически прекратили деятельность или оказались на грани закрытия во время первой волны пандемии. В сценарии углубления кризиса отраслевые эффекты могли привести к закрытию до 50–60% всех малых фирм, что стало бы катастрофой для экономики. Значительное падение оборотов МСП напрямую отражается и на рынке труда: уже к концу 2020 г. уровень безработицы в РФ достиг 6,3%, при том что прогнозировалось до 8–10% в случае наихудшего сценария. Малый бизнес, как наиболее уязвимый сектор, испытывает серьезные трудности с выполнением финансовых обязательств (арендных, кредитных, контрактных) в условиях падения спроса.

Организационные последствия режима повышенной готовности для МСП связаны с необходимостью подстраиваться под внезапные ограничения и новые требования. Многие компании были вынуждены в кратчайшие сроки переходить на дистанционные форматы работы, осваивать онлайн-продажи и доставку, изменять цепочки поставок. Например, в пандемию сфера услуг (рестораны, торговля, образование) массово перешла на электронные платформы и бесконтактное обслуживание клиентов. Не все предприятия

оказались готовы к такой цифровой трансформации, что выявило ограниченность их организационной гибкости. Руководство МСП столкнулось с необходимостью принимать оперативные антикризисные решения (сокращение издержек, временная консервизация бизнеса, переориентация на новые продукты или услуги). Во многих случаях предприниматели были вынуждены отправлять сотрудников в неоплачиваемые отпуска или сокращать персонал, чтобы выжить в условиях падения выручки. Социальные последствия выражались, с одной стороны, в росте напряженности на рынке труда (сокращение рабочих мест, снижение доходов занятого в МСП населения), а с другой – в изменении поведения потребителей. Население в условиях пандемии и иных кризисов, как правило, ограничивает расходы, отдаёт предпочтение сбережениям, избегает посещения мест торговли и услуг из соображений безопасности. Это ведет к дополнительному сокращению спроса на продукцию и услуги малого бизнеса. Снижение покупательной способности граждан в период кризиса (из-за падения доходов и увольнений) особенно болезненно ударяет по предприятиям розничной торговли, бытовых услуг, общественного питания – традиционным нишам малого предпринимательства. Таким образом, режим повышенной готовности, хоть и направлен на защиту населения, неизбежно порождает тяжёлые последствия для сектора МСП, требующие компенсации и участия государства.

Чтобы смягчить негативное влияние ограничений на малый и средний бизнес, государство разрабатывает комплекс мер поддержки, запускаемых параллельно с введением режима повышенной готовности. В 2020 году, с началом пандемии COVID-19, в России был реализован беспрецедентный по масштабам пакет антикризисных мер для поддержки предпринимателей. Общий объём двух пакетов мер поддержки экономики весной 2020 г. оценивался примерно в 2,1 трлн руб. Эти средства были направлены на финансовую помощь бизнесу, льготное кредитование, пополнение региональных фондов и т.д. Ниже рассмотрим основные виды гарантий и поддержки, предоставленных МСП в условиях режима повышенной готовности, на примере пандемийного кризиса 2020 г., а также последующих кризисных ситуаций.

Налоговые льготы и отсрочки. Федеральные власти предоставили пострадавшим предприятиям значительные налоговые послабления. Указом Президента РФ и решениями Правительства весной 2020 г. для субъектов МСП из наиболее пострадавших отраслей была введена отсрочка уплаты большинства налогов на 6 месяцев (кроме НДС). Также на полгода переносились сроки уплаты страховых взносов и некоторых сборов. Предпринимателям предоставили отсрочку по сдаче налоговой и бухгалтерской отчетности за период карантина. В ходе весенней сессии 2020 г. были оперативно приняты поправки в законодательство, снизившие ставку страховых взносов для малого и среднего бизнеса с 30% до 15% на постоянной основе.

Это уменьшило фискальную нагрузку на фонд оплаты труда МСП, позволив сэкономить средства на выплату зарплат работникам. Дополнительно, в 2020–2021 гг. действовал мораторий на проверки бизнеса: контрольные (в том числе налоговые) органы приостанавливали проведение плановых и внеплановых проверок в отношении малого и среднего бизнеса. Данная мера разгрузила компании от давления проверяющих структур и позволила направить усилия на сохранение деятельности. В 2022 г. для предпринимателей, призванных по мобилизации, также были предусмотрены индивидуальные налоговые каникулы – им разрешили позже уплатить налоги и сдать отчетность без штрафных санкций. На региональном уровне дополнялись федеральные льготы: многие субъекты РФ снизили или обнулили ставки по региональным налогам (например, налогу на имущество, торговому сбору) для отраслей, пострадавших в период ограничений.

Прямые субсидии и финансовая помощь. Одной из ключевых мер поддержки бизнеса в 2020 г. стали прямые выплаты малым и средним предприятиям на сохранение занятости. По поручению Президента В. В. Путина государство выделило средства на субсидии в размере одного минимального размера оплаты труда (МРОТ = 12 130 руб. в 2020 г.) на каждого сотрудника предприятия в месяц. Эту безвозмездную помощь могли получить компании из официально перечня наиболее пострадавших отраслей, при условии сохранения не менее 90% штата сотрудников. Выплаты производились в апреле–мае 2020 г. и, по официальным данным, ими воспользовались десятки тысяч предприятий по всей стране. Например, согласно опросу «Опоры России», около 78% малых предприятий, имевших право на такую субсидию, подали заявки на её получение, и 54% из них реально получили выплату. Помимо прямых субсидий на зарплату, правительство увеличило финансирование региональных фондов поддержки бизнеса. Регионы РФ, чьи бюджеты пострадали от снижения доходов МСП, получили из федерального бюджета порядка 200 млрд руб. целевой поддержки для софинансирования антикризисных мер. Эти средства направлялись на региональные программы – такие как предоставление грантов малым предприятиям, субсидирование процентных ставок по кредитам, компенсация затрат на дезинфекцию и профилактику COVID-19, освобождение от арендной платы за государственное имущество и др. Например, в Москве уже в апреле 2020 г. был принят городской пакет мер на 85 млрд руб., включающий освобождение арендаторов городских помещений от платы на период простоя, субсидии компаниям на оплату процентов по кредитам и поддержку перехода малого бизнеса в онлайн-формат торговли. В других регионах (Татарстан, Московская область, Санкт-Петербург и др.) реализовывались собственные программы помощи: предоставление микрозаймов под низкий процент через региональные фонды, отсрочки по оплате коммунальных услуг, прямые выплаты самозанятым

и т.д. Таким образом, сочетание федеральных и региональных субсидий позволило частично компенсировать убытки МСП и сохранить рабочие места во время режима повышенной готовности.

Льготное кредитование и кредитные каникулы. Важной мерой поддержки стало облегчение доступа малого бизнеса к финансированию в кризисный период. По инициативе Правительства и при участии Банка России в 2020 г. была запущена программа льготных кредитов на выплату зарплат сотрудникам под 0% годовых (так называемые «беспроцентные кредиты на зарплату»). Центральный банк РФ предоставил льготное рефинансирование крупнейшим банкам (Сбербанк, ВТБ и др.) на сумму до 150 млрд руб. для целевого кредитования МСП под 0%. Размер такого кредита рассчитывался исходя из количества работников предприятия и МРОТ на каждого, а при условии сохранения занятости долг фактически превращался в безвозвратную субсидию. Далее, летом 2020 г. стартовала программа так называемых кредитов ФОТ 2.0: займы малому и среднему бизнесу под 2% годовых на возобновление деятельности, которые при сохранении 90% персонала списывались (государство гасило основной долг и проценты). Помимо целевых «антикризисных» ссуд, расширялись и стандартные программы льготного кредитования. В частности, Минэкономразвития совместно с Корпорацией МСП реализуют программу стимулирования кредитования МСП (Программа 1764), в рамках которой в 2020 г. была снижена ставка по кредитам для малого бизнеса до 8,5% годовых на срок до 3 лет. Госбанк МСП Банк и региональные фонды предоставляли микрокредиты под пониженные проценты для нуждающихся фирм. Что касается уже взятых кредитов, для предпринимателей законодательством были введены кредитные каникулы – право на временную приостановку выплат по кредитам без штрафных санкций. Весной 2020 г. принят федеральный закон, позволивший субъектам МСП из пострадавших отраслей оформить отсрочку по выплате основного долга и процентов на срок до 6 месяцев. Аналогичные каникулы в 2022 г. были обещаны малому бизнесу, затронутому частичной мобилизацией. Эти меры позволили снизить долговую нагрузку и предотвратить банкротство многих предприятий на период спада активности.

Прочие меры (моратории, регуляторные послабления). Помимо прямой финансовой поддержки, государство ввело ряд временных регуляторных послаблений для бизнеса. Одно из них – мораторий на банкротства: с апреля по октябрь 2020 г. компаниям и ИП из наиболее пострадавших отраслей был предоставлен иммунитет от требований кредиторов о банкротстве. На этот период кредиторы не могли инициировать процедуру несостоятельности против должников-МСП, что предотвратило всплеск банкротств во время пандемии. Кроме того, предприятия временно освобождались от штрафов и пени за несвоевременную оплату коммунальных услуг; начисление не-

устоек было приостановлено. Для арендаторов государственного и муниципального имущества ввели льготный режим: арендаторы из числа МСП в пострадавших отраслях освобождались от внесения арендной платы на время действия ограничений, а после отмены режима — получили скидку 50% на последующий период. Также арендаторы могли требовать снижения арендной платы пропорционально падению выручки. Государственные органы оперативно продлили действие лицензий, разрешений и допусков для бизнеса, срок которых истекал во время пандемии, чтобы предприниматели не лишились права вести деятельность из-за бюрократических процедур. В сфере государственных и муниципальных закупок МСП получили право добиваться пересмотра условий контрактов, продления сроков поставки либо даже расторжения контрактов без штрафов, если исполнению помешали ограничительные меры или мобилизация. Все эти шаги снижали регуляторное давление на бизнес в критический момент и давали необходимую передышку для адаптации к новым условиям.

Масштаб оказанной поддержки малому и среднему предпринимательству в условиях режима повышенной готовности отражается в официальной статистике. В разгар пандемии государство напрямую субсидировало сохранение занятости на сотнях тысяч предприятий. Только по программе выплат субсидий в размере МРОТ на сотрудника общая сумма выделенных средств составила, по оценкам, около 100 млрд руб., а помощь получили свыше 500 тысяч предпринимателей (включая индивидуальных предпринимателей) и были сохранены доходы более 3 млн работников. В целом, по данным Минэкономразвития РФ, различными мерами поддержки в 2020 году смогли воспользоваться порядка 80% малых и средних предприятий, пострадавших от пандемии. Значительная доля этой помощи пришлась на отсроченные налоговые платежи: Федеральная налоговая служба сообщала, что в 2020 г. был предоставлен налоговый и страховой мораторий (отсрочки) на сумму свыше 150 млрд руб. для субъектов МСП. Принято также считать, что снижение страховых взносов до 15% высвободило для бизнеса около 300 млрд руб. в годовом исчислении, которые остались в распоряжении работодателей и пошли, в том числе, на выплату зарплат.

Общий объём льготных кредитов, выданных малому бизнесу под программы 0% и 2%, составил примерно 500 млрд руб., из которых значительную часть (до 75% суммы) государство гарантировало через институты развития. По данным Банка России, только по программе беспроцентных зарплатных кредитов было выдано займов на сумму более 58,5 млрд руб., что позволило профинансировать выплату зарплаты более чем 800 тысячам работников МСП. Мораторий на банкротства и отсрочки по аренде спасли тысячи малых предприятий от закрытия: в период моратория число дел о несостоятельности МСП снизилось на десятки процентов по сравнению с

аналогичным периодом предыдущего года. Благодаря комплексу мер поддержки, по данным Росстата, совокупный вклад сектора МСП в экономику в 2020 г. сократился незначительно (валовой выпуск МСП составил 20,2 трлн руб. против 20,4 трлн годом ранее). Доля МСП в ВВП осталась на уровне около 20%. Это указывает на относительную эффективность антикризисных мер – несмотря на глубокий шок, малый бизнес сумел выжить и сохранить основные показатели, во многом благодаря государственной поддержке.

В 2022 г., в условиях санкционного давления и частичной мобилизации, государство продолжило оказывать адресную поддержку предпринимателям. По сообщениям Корпорации МСП, более 50 тыс. субъектов малого бизнеса, чьи владельцы или ключевые сотрудники были призваны по мобилизации, получили отсрочки по кредитам и лизинговым платежам. Налоговые органы приостановили начисление пеней и штрафов для мобилизованных ИП и компаний. Фонды поддержки бизнеса запустили специальные программы переобучения и трудоустройства высвобождаемых работников, чтобы смягчить кадровые проблемы.

Таким образом, статистические данные подтверждают, что меры господдержки МСП в режимах повышенной готовности охватили значительную часть предприятий и помогли предотвратить наиболее тяжелые экономические и социальные последствия. Государство направило сотни миллиардов рублей на поддержку бизнеса, что позволило сохранить деловую активность и занятость в секторе малого и среднего предпринимательства даже в условиях беспрецедентных ограничений и кризисов.

Режим повышенной готовности стал неотъемлемой частью механизма реагирования государства на чрезвычайные ситуации и кризисные вызовы. Однако введение данного режима неизбежно сопровождается серьезными испытаниями для малого и среднего предпринимательства, являющегося одним из ключевых секторов экономики и работодателей для миллионов граждан. Опыт пандемии COVID-19 и других недавних кризисов показал, что без масштабной государственной поддержки малый бизнес не способен самостоятельно преодолеть последствия длительных ограничений. Российское правительство выработало комплекс гарантий и мер помощи МСП в условиях повышенной готовности – от налоговых льгот и кредитных каникул до прямых субсидий и мораториев на проверки. Эти меры доказали свою востребованность: подавляющее большинство пострадавших предприятий воспользовались хотя бы одной формой поддержки. Благодаря антикризисным программам удалось предотвратить лавину банкротств, сохранить миллионы рабочих мест и стабилизировать сектор МСП после снятия ограничений. В то же время выявились и проблемные моменты: не все компании смогли получить помощь из-за бюрократических барьеров или несоответствия формальным критериям, почти половина малого бизнеса (особенно

из неприоритетных отраслей) изначально выпала из охвата мер поддержки. Это указывает на необходимость совершенствования механизмов доведения помощи до конечных получателей, упрощения условий участия в программах и расширения критериев “пострадавших” отраслей.

Гарантии поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях повышенной готовности должны носить не разовый, а системный характер. Важно, чтобы соответствующие меры были заранее предусмотрены в нормативных правовых актах и могли автоматически запускаться при введении режимов ЧС или повышенной готовности. Федеральный закон № 68-ФЗ и связанные с ним подзаконные акты уже сейчас закладывают основу для такого механизма, однако требуется дальнейшее развитие законодательства с учетом уроков пандемии и иных кризисов. В перспективе укрепление устойчивости сектора МСП станет залогом более успешного преодоления будущих чрезвычайных ситуаций: чем более жизнеспособен малый бизнес, тем быстрее экономика в целом восстановится после шоков. Государственная политика поддержки МСП в кризисных условиях призвана обеспечить этот запас прочности – через финансовые, налоговые и организационные гарантии, позволяющие бизнесу пережить трудные времена и продолжить развитие после нормализации обстановки.

Литература

1. Андреева, Т. Е. Государственное регулирование экономики: учебник / Т. Е. Андреева. — М.: Юрайт, 2022. — 368 с.

2. Артемьев, И. В. Экономическая политика государства: учебное пособие / И. В. Артемьев. — СПб.: Питер, 2021. — 320 с.

3. Бланк, И. А. Управление устойчивостью предприятия: учебник / И. А. Бланк. — Киев: Ника-Центр, 2020. — 512 с.

4. Воронкова, А. Е. Антикризисное управление в системе государственной поддержки бизнеса / А. Е. Воронкова. — М.: Экономика, 2023. — 272 с.

5. Ильин, А. Ю. Механизмы государственной поддержки малого и среднего бизнеса: учебное пособие / А. Ю. Ильин. — М.: Проспект, 2020. — 288 с.

6. Князев, С. Д. Экономическая безопасность и антикризисное регулирование: учебник / С. Д. Князев. — М.: Инфра-М, 2021. — 416 с.

7. Тарасова, С. А. МСП в современной экономике России: правовые и институциональные аспекты / С. А. Тарасова. — М.: Норма, 2022. — 304 с.

8. Федеральный закон от 21.12.1994 № 68-ФЗ (ред. от 06.02.2020) «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 09.06.2025).

9. Минэкономразвития РФ. Меры поддержки бизнеса в условиях пандемии COVID-19 // Официальный сайт Минэкономразвития РФ. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/news (дата обращения: 09.06.2025).

10. Корпорация МСП. Программы поддержки малого и среднего бизнеса // Официальный сайт АО «Корпорация МСП». — URL: https://corpmsp.ru/support (дата обращения: 09.06.2025).

DOI 10.34660/INF.2025.54.64.022

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Хомидзода Фуркат Муким
доктор исторических наук, профессор, заведующий кафедрой
Таджикский государственный университет права, бизнеса и политики, Худжанд, Таджикистан

Хашимова Наргиса Абдуджабборовна
старший преподаватель
Таджикский государственный университет права, бизнеса и политики, Худжанд, Таджикистан

Саидова Малика Абдурасуловна
старший преподаватель
Таджикский государственный университет права, бизнеса и политики, Худжанд, Таджикистан

Аннотация. *Рассмотрены особенности процесса формирования и развития гражданского общества в Республике Таджикистан. Отмечается, что политика перестройки и распад СССР сыграли ключевую роль в формировании и развитии гражданского общества. С обретением государственной независимости Таджикистан выбрал путь построения демократического и правового государства. Также в стране приняты Конституция и ряд законов, которые составляют политико-правовую основу гражданского общества. Отмечается, что в сегодняшних условиях элементы и ценности гражданского общества в Таджикистане находятся в процессе формирования и, естественно, сталкиваются со многими трудностями и препятствиями. Институты гражданского общества разделяют на традиционные и современные.*

Ключевые слова: *гражданское общество, демократия, правовое государство, Таджикистан, неправительственные организации, политические партии, СМИ.*

В последние десятилетия термин «гражданское общество» стало весьма популярным, поскольку юристы, социологи, философы, политологи, жур-

налисты активно используют и обсуждают эту тему. В особенности, актуальной проблема формирования и развития гражданского общества является в политологии, так как гражданское общество – это ядро демократической политической системы. С обретением национальной независимости Республика Таджикистан выбрала курс строительства демократической политической системы. В связи с этим на постсоветском пространстве одним из важных критериев оценки демократического развития считается уровень формирования и развития гражданского общества, особенности в деятельности его институтов, степень влияния гражданского общества на общественную жизнь.

Формирование и развитие гражданского общества в Таджикистане происходило под влиянием современных факторов и состояния политического развития. Политика перестройки и последовавший за этим распад СССР ввергли большинство постсоветских государств, в том числе и Республику Таджикистан, в процесс серьезных перемен. В историческом прошлом наш народ жил в основном в централизованных системах, где гражданская инициатива была ограничена. И в советское время эндогенные факторы, то есть национальные и местные элеенты, составляющие основу формирования гражданского общества, были ограничены. Только в период перестройки и развала политической системы Советского Союза была создана важная основа для построения гражданского общества в Республике Таджикистан.

В период перестройки появилась благоприятная возможность для создания различных общественных объединений. Но недопонимание роли и функций общественных объединений их лидерами стало одной из главных причин политического хаоса в Таджикистане. Общественные организации в переходный период стали главным движущим и совершенствующим элементом этого процесса, но их участники не осознавали, что общество еще не готово к радикальным изменениям. Поэтому опыт нашей страны этого периода показывает, что активность гражданского общества и общественных организаций не всегда дает желаемые результаты.

С первых дней создания современных институтов гражданского общества, в частности различных общественных объединений, их влияние на политическую систему Таджикистана было значительным. Новоиспеченные общественные организации и политические партии республики в начале оказали негативное влияние на политическую систему Таджикистана, что привело к политическому кризису страны, поскольку институты гражданского общества в это время стали инструментами политической борьбы [1]. Постепенно роль гражданского общества в развитии политической системы Таджикистана приобрела положительную динамику.

Важную роль в формировании и развитии гражданского общества сыграло принятие Конституции Республики Таджикистан, в которой страна

объявила себя независимым, правовым, демократическим и светским государством. Именно Конституция создала правовые основы для формирования гражданского общества, а также заложила основу для демократизации политической системы страны [3]. Конституция закрепила политический плюрализм, многообразие форм собственности и другие важные элементы гражданского общества, которые составляют его правовые основы.

С постепенным развитием демократической политической системы, формированием демократических институтов и отношений структура политической системы в Таджикистане становился все более сложной. По словам исследователя М. Хидировой, государственные органы осознали необходимость сотрудничества с частным сектором и между ними наладились взаимовыгодные отношения. Урегулирование внутреннего конфликта и обеспечение мира и согласия в Таджикистане дало толчок к положительному влиянию институтов гражданского общества и особенно общественных организаций, на укрепление политической системы, и прежде всего ее демократических элементов. Организации гражданского общества играют важную роль в обеспечении прозрачности и подотчетности политической системы страны. Создание единого пространства для сотрудничества государственных структур и институтов гражданского общества могут значительно повлиять на развитие гражданского общества в Таджикистане. В связи с этим в стране приняты необходимые меры для обеспечения взаимовыгодного сотрудничества институтов гражданского общества и государственных структур. Ярким примером тому является создание и деятельность Общественного Совета Республики Таджикистан, интегрирующего большинство общественных объединений, политических сил и политических партий Таджикистана [4].

Формирование и развитие гражданского общества в Таджикистане привело к совершенствованию и более полной институционализации его общественной жизни, что немаловажно для политической системы. Это создало важную базу для решения проблем в различных сферах общественной жизни. Гражданское общество включает различные общественные институты, созданные по инициативе граждан. В современных условиях институты гражданского общества в различных странах мира, особенно в демократических системах, имеют тенденцию к укреплению и оказывают существенное влияние на жизнь обществ.

Специфической особенностью формирования гражданского общества и его развития в Таджикистане выступает его институциональная и структурная многогранность. В республике сегодня функционируют многочисленные институты гражданского общества. Условно их можно разделить на две группы: традиционные и современные. Следует подчеркнуть, что традиционные институты гражданского общества существовали в любой ситуации и

под влиянием любого политического строя, что и доказывает их прочность. Существование и деятельность этих организаций зависят от национальных и эндогенных факторов, а потому традиционные институты, по существу, берут начало из национальной культуры и верований народа.

В процессе изменения политической системы Таджикистана и перехода от тоталитарного к демократическому строю сформировались современные институты гражданского общества. Процесс демократизации в Таджикистане создал возможность для появления в стране таких политических и общественных институтов, как политические партии, общественные организации, профессиональные и творческие объединения, спортивные, молодежные, женские, ремесленные объединения, благотворительные фонды, независимые средства массовой информации.

Одним из центральных институтов гражданского общества в современных условиях выступают неправительственные организации. От уровня их активности зависят прогресс и развитие гражданского общества в той или иной стране. Сфера деятельности таких организаций обширна и включает все сферы общественной жизни. В Таджикистане продолжается процесс формирования неправительственных организаций. Функциональность и эффективность таких организаций повысили их положение в составе институтов гражданского общества. В сегодняшних условиях разнообразные потребности и интересы граждан защищают современные институты гражданского общества. Существование и эффективное функционирование общественных организаций благотворительно влияет на развитие в Таджикистане гражданского общества.

Также в политической среде страны активно действуют семь политических партий, которые способствуют обеспечению политического плюрализма. От характера деятельности политических партий зависит конкурентоспособность и эффективность политической системы страны сегодня и в будущем. Только с активизацией деятельности политических партий наша политическая система может стать конкурентоспособной и эффективной.

В формировании и развитии гражданского общества в Таджикистане также значительна роль независимых средств массовой информации, которые признаны важным общественным институтом. Они выполняют различные функции, включая распространение информации, воспитательную функцию, политическую социализацию, социальную коммуникацию, критику и контроль, объединение, мобилизацию, просвещение, формирование общественного мнения и развлечения, и играют эффективную роль в укреплении демократических ценностей в Таджикистане.

Одним словом, в Республике Таджикистан сформировались и развиваются различные институты гражданского общества. Конечно, уровень их развития неодинаков и не все институты гражданского общества правильно реализуют свою функциональную сущность.

В становлении гражданского общества и его укреплении в Таджикистане отечаются значительные достижения, однако, несмотря на эти достижения, также имеются барьеры, препятствующие этому процессу. В современный период на формирование гражданского общества, его развитие и укрепление в Республике Таджикистан могут влиять различные социальные, экономические, культурные и политические факторы. Отсутствие достаточного опыта демократического государственного строительства также является одной из проблем, препятствующих формированию и развитию гражданского общества в Таджикистане. К сожалению, ни на одном этапе политической истории наших предков народ не признавался источником власти.

Для Республики Таджикистан гражданское общество в его современном понимании считается новым явлением, поскольку его формирование в стране совпадает с процессом обретения независимости. В нашей стране не было опыта создания и деятельности политических партий, общественных объединений, различных неправительственных организаций, независимых средств массовой информации, профессиональных ассоциаций, благотворительных фондов и т.п. Как отмечает Ш. Каримов “Становление гражданского общества в Таджикистане – маги-стральная и долговременная задача, решение которой зависит от множества факторов и условий. Сегодня этот процесс всё ещё осложняется нестабильностью общественно-политических структур, замедленным выходом к цивилизованным рыночным отношениям, отсутствием широкого социального слоя собственников, низкой эффективностью механизма правовой защиты личности. И все же, несмотря на эти сложности и различного рода катаклизмы, формирование гражданского общества в Республике Таджикистан идет в русле мирового развития с удержанием позитивного опыта собственного прошлого, с сохранением самобытных черт. Реальность XX и начала XXI века – гражданское таджикское общество, хотя многие его черты и качества все еще находятся в стадии развертывания и формирования” [2, с. 5].

Сегодня элементы и ценности гражданского общества в нашей стране не очень сильны. Они все еще находятся в процессе формирования и, естественно, сталкиваются со многими трудностями и препятствиями. Причина слабого развития гражданского общества кроется в недостаточном демократическом опыте Таджикистана.

В западных демократических странах формирование и развитие гражданского общества проходило длительное время. Однако в современных условиях, с учетом имеющихся практических моделей и опыта других обществ, процесс построения и укрепления гражданского общества может быть обеспечен в относительно короткие сроки. Такая ситуация во многом зависит от развития политической культуры народа, создания условий для деятельности неправительственных институтов, их поддержки, развития в

гражданах духа самосовершенствования, гуманизма и других способствующих факторов.

Укрепление гражданского общества в Таджикистане зависит от роли граждан в решении различных общественных проблем. В современных условиях законодательство страны гарантирует свободную деятельность граждан в содействии развитию институтов гражданского общества.

Таким образом, дальнейшее развитие Таджикистана и укрепление его политической системы зависят от уровня активности большинства граждан в построении и развитии гражданского общества, от обеспечения благоприятного пространства для плодотворного сотрудничества государственных и общественных институтов и от активного участия общественных механизмов в решении насущных проблем общества.

Литература

1. Зокиров Г.Н. Гражданское общество. – Душанбе: Андеша, 2001. – 31 с.

2. Каримов Ш. Т. Становление и развитие гражданского общества в Таджикистане. – Душанбе, 2023. – 370 с.

3. Одинаев А.Ш. Бобоназаров А.Ш.. Теоретико-правовые аспекты формирования гражданского общества (на примере Республики Таджикистан) .– Душанбе: Шахпар, 2012. – 160 с.

4. Хидирова М.У. Политическая власть (опыт социально-политического анализа). – Душанбе: Дониш, 2011. – 117 с.

DOI 10.34660/INF.2025.24.65.023

МАТЕРИНСКИЙ ЯЗЫК И ТАТАРЫ

Хайруллин Гриф Тимурзагитович
доктор педагогических наук, профессор
Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Аннотация. *Федеративное устройство РФ предусматривает равенство языков всех народов, населяющих страну. Однако на практике допускаются нарушения данного принципа. Эти нарушения негативно отражаются на положении нерусских языков. Проблемы развития татарского языка могут быть использованы при исследовании положения других языков РФ.*

Ключевые слова: *федерация, народ, нация, материнский язык, ассимиляция.*

Татарский язык относится к кыпчакской группе тюркских языков. Носители этого языка проживают почти на всех материках планеты, но принадлежат к одному из коренных народов РФ, по численности занимающему второе место в стране. Проблемы родных языков, возникающие в полиэтнических государствах, рассмотрены здесь на примере татарского языка. Аналогично можно было бы рассматривать проблемы и других родных языков.

Проблема родных языков издавна находилась в центре внимания исследователей и практических работников. Еще в Древнем Риме овладение родным языком считалось важнейшей задачей. В письменных источниках Средневековья выпячивалась особая роль родного языка в деле воспитания и обучения ребенка. Томас Мор (1478-1535) призывал обучать ребенка именно на его родном языке. Ян Амос Коменский (1592-1670) создал целостную систему обучения человека, начиная с первых дней его жизни. Первым двум компонентам этой системы («Материнская школа» и «Школа родного языка») следовало работать именно на родном языке ребенка. Я.А. Коменский подчеркивал, что любовь к родному языку должна отражаться в сохранении его чистоты. Он призывал изучать культуру и традиции родного народа и использовать это на практике. К.Д.Ушинский (1824-1870) считал, что в центре воспитания ребенка должен находиться родной язык, и призывал воспитывать любовь к этому языку. Если исчезнет родной язык, то народа нет более,- подчеркивал он.

Особая значимость родного языка подчеркивается также и в настоящее время. К примеру, первый президент Татарстана М.Ш.Шаймиев считает, что «Наша сила - это духовное единство, единство народов России. Для такого единства необходимо сохранить родные языки, культуру и традиции народов Российской Федерации». А.И.Куприн писал, что «Язык - это история народа. Язык - это путь цивилизации и культуры». А.С. Шишков присоединился к словам великого педагога: «Если хочешь уничтожить народ, то уничтожь его язык». Доктор педагогических наук Г.Н.Волков считает, что «Нет более нетерпимого насилия, чем насилие над национальным языком».

Любой используемый язык представляет собой живой, постоянно совершенствующийся организм, преодолевающий различные препятствия. На длительном пути своего развития татарский язык также преодолел немало преград, обогащался, впитывал слова и понятия из других языков, освобождаясь от устарелых слов и словосочетаний. Поэтому некоторые произведения даже классика татарской поэзии Габдуллы Тукая (1876-1913) для современного читателя могут нуждаться в переводе. В то же время независимо от региона проживания этот язык остается родным для любого человека, считающего себя представителем татарского народа; родной язык выступает в качестве связующего звена даже в тогда, когда человек оторван от своего народа. Именно чувство принадлежности к носителю родного языка выступает действенным средством объединения народа в единое целое. Не случайно татары связывают родной язык с самим дорогим человеком- с Матерью: это и *туган тел* (родной язык), это и *ана теле* (материнский язык).

Немало препятствий на пути развития татарского языка было связано с государственной внутренней политикой. К примеру, после первого же десятилетия установления советской власти в России было признано необходимым изменение татарской письменности, основанной на арабском алфавите и используемой татарами на протяжении целого тысячелетия. Была развернута пропагандистская работа в пользу отказа от действующей письменности; указывалось, что для тюркских языков наиболее удобной и полезной является лишь латиница. Однако вскоре и латиница была признана негодной, был осуществлен переход на новый алфавит на базе кириллицы. Таким образом, на протяжении каких-то двух десятков лет весь народ, обладающий национальной письменной культурой, был лишен своей письменности, превращен в неграмотное население. Можно сказать, что зарождение своей письменной культуры народ неоднократно начинал с нуля.

Указанные коренные реформы письменности с полным отказом от многовекового письменного наследия народа проводились именно властными структурами. Власти не считали необходимым проведение глубокого анализа той или иной письменности, а также результатов подобных реформ, широких обсуждений преимуществ и недостатков различной письменности.

Справедливости ради отметим, что со временем советская власть сумела достичь на базе кириллицы всеобщей грамотности всего населения, однако предварительно многие народы были лишены всей своей письменной истории. Такие реформы были проведены со всеми тюркскими народами СССР. Однако наиболее значительный ущерб был нанесен татарскому народу, поскольку наибольшее распространение просвещения наблюдалось именно у татар.

Подобное отношение к письменной культуре целого народа наблюдается даже и в новое время. К примеру, в тюркских языках существует более жесткое произношение звуков, обозначаемых буквами ***г, к.*** Для таких звуков предусмотрены специальные буквы ***ғ, қ*** в казахском и башкирском алфавитах на базе кириллицы. Однако их нет в алфавите татар, что обедняет устную татарскую речь. Поэтому в Татарстане был издан специальный указ о введении новых букв в алфавит для этих звуков. Однако Государственная Дума РФ отменила этот указ, считая, что введение этих букв создает угрозу народному единству в России. Стало быть, депутаты, далекие от татарского языка, имеют право решать вопросы, относящиеся письменности этого народа. Даже в рамках той же кириллицы татарам не позволено вносить какие-либо изменения в свой алфавит. Очевидно, подобная централизация власти не может служить подтверждением тезиса о равноправии языков народов, населяющих Россию.

Нарушение приципа равноправия может быть проявлено и в других формах. Уважения заслуживает, например, научное издательство СиБАК, его стремление расширить круг лиц и национальностей, вовлеченных в орбиту своей детельности. Здесь статьи для печати могут быть подготовлены на русском, английском, а также на некоторых национальных языках, в том числе и на тюркских - на азербайджанском, казахском, киргизском, узбекском. (Подразумевается, что издательство в состоянии привлечь специалистов по данным языкам для рецензии статей). Однако в списке не указан ни один из языков коренных нерусских народов РФ. Быть может, в издательстве считают, что эти нерусские языки еще не достигли уровня проведения научных исследований, или же ни один из нерусских языков в РФ не может быть использован для научных статей. Тогда нерусские языки приходится признать несформировавшимися, отсталыми, не пригодными для научных рассуждений. Подобное отношение к языкам народов РФ не может способствовать укреплению народного единства в России, взаимного уважения между народами. В то же время в европейских странах «присутствуют региональные языки в науке. Нет, например, статей про открытия на каталанском языке, но все равно есть научные журналы на каталанском языке, на валлийском есть статьи научные, есть на фламандском» [2,с.165]. Стало быть, распространение научной информации на местных языках уже

не является исключением из правил, это лишь один из показателей современного отношения к разным языкам и к их носителям.

В связи с этим обстоятельством уместно будет обратиться к мнению всемирно известного ученого Р.А.Сюняева. Если бы в школах учить детей по-татарски, то появились бы и учебники на татарском языке,- уверен ученый. Ничего опасного не случилось бы,- считает он,- если бы в университетах и других вузах лекции читались бы по-татарски, как это и происходит на русском, японском, турецком, венгерском или сербском языках. «Родной язык, общение на этом языке имеют особое значение для сохранения народа. Нельзя забывать свой язык» [6]. Р.А.Сюняев утверждает, что татарский язык, как и языки других народов, способен удовлетворять потребности народа в организации деятельности учреждений образования.

Президент РФ В.В.Путин указывал на необходимость создания условий для изучения родных языков, подчеркивая, что многообразием языков и культур в России можно гордиться. В то же время была особо выделена значимость и необходимость изучения русского языка, нерусские языки были перенесены в разряд изучаемых лишь добровольно. На практике это привело к отстранению русских школьников от изучения языков национальных республик и к сокращению времени изучения родного языка нерусских детей. Анализ школьных учебных планов показал, что «языковая контрреформа» привела «к снижению более чем на 30% количества часов на родной язык и более чем на 50% количества часов, отводимых на изучение родной литературы» [2, с.259]. В таких условиях трудно убедить аудиторию в том, что наличие разнообразных языков - суть общее богатство страны.

Ослабление позиций нерусских языков сопровождается нормативным усилением позиций русского языка. Сегодня государственные экзамены по окончанию средней школы разрешено проводить лишь на русском языке. Невозможно получение высшего образования на татарском языке, так как все вузы работают только на русском языке. Даже защита научных диссертаций в РФ проводится только на русском языке. В настоящее время от руководителя республики в РФ не требуется знание национального языка. Таким образом, татарский язык ставится в разряд ненужных, не имеющих приложения в жизнедеятельности человека. Поэтому даже существующие татарские школы будут вынуждены со временем переходить на русский язык обучения. Уже было объявлено, что любой школьник, независимо от своей национальной принадлежности, может изучать русский язык в качестве родного языка. Именно в таком виде происходит замена родных языков русским языком, и этот процесс в конце концов должен привести к полному исчезновению нерусских языков в России.

Подобное положение может быть оценено как новый этап ускоренной русификации нерусских народов России. При этом отдельные лица осознан-

но или неосознанно выступают активными сторонниками подобной ассимиляции, «доказывают», что в Российской империи всегда обеспечивалось равенство народов. Забыв о том, что когда-то в Казани висели объявления, запрещающие вход собакам и татарам, они уверяют читателя, что татары вместе с русским народом (в содружестве с ним) создавали эту империю. Отсюда остается лишь один шаг до того, чтобы объявить татар частью русского народа, а не самобытной нацией, имеющей свой язык, свою историю и культуру. Это можно понимать как одно из проявлений добросовестного самообмана. Другое проявление успокоительного самообмана заключается в слогане «*Без тарихта эзлебез»* («Мы оставили свои следы в истории»). Об этих следах написано немало, достаточным обоснованием может послужить также известный труд Эдуарда Паркера [3]. Однако «наследить» в истории можно по-разному, но эти следы не гарантируют существование наследившего народа в будущем периоде развития человечества.

Складывается впечатление, что представители властных структур в XXI веке выполняют предписание министра народного просвещения Российской империи Д.А.Толстого, который в 1870 году указывал: «Конечной целью образования всех инородцев, живущих в пределах нашего отечества, бесспорно, должно быть обрусение их и слияние с русским народом». При этом «обрусение и слияние» понимаются лишь как полный отказ от своих корней, традиций родного народа, его истории и культуры. Значит, нерусские народы России должны стать лишь биологическим материалом для увеличения численности государствообразующего народа.

Властные структуры нередко способствуют ускорению процесса русификации нерусских народов. Наряду с разнообразными приемами сужения ареала использования местных языков предпринимаются специальные шаги, выделяются значительные суммы на распространение русского языка, литературы и культуры. Предусматривается распространение «русского мира» не только в границах РФ, но и по всему миру. К слову, создан также фонд поддержки других языков народов России с годовым бюджетом, равным 80 млн рублей. «Кто-то уже успел посчитать, что это почти «3 копейки на инородца»…сколько было слов вокруг этого пресловутого фонда родных языков! Его создание подавалось как главная новация, достижение российских парламентариев и забота старшего брата о малых народах…Пусть попробуют объяснить, как можно сохранить две сотни разных языков за 80 млн рублей» [2,с.183]. Значит, что этот фонд играет лишь пропагандистскую роль, он не рассчитан ни на открытие детских садов и школ на нерусских языках, ни на подготовку соответствующих педагогических работников, ни на издание учебников на национальных языках и т.д.

При сложившихся условиях перед татарским народом встает естественный вопрос о существовании нации в будущем. Возникают весьма пессими-

стические прогнозы о сроках пребывания татар на планете как самобытной нации. Выдающийся татарский писатель Гаяз Исхаки в своем фантастическом произведении *«Ике йөз елдан соң инкыйраз»* («Вырождение через двести лет») описывал процесс окончательного исчезновения татарского народа из истории человечества [1]. Значит, ещё сто лет тому назад писатель пытался предупредить нацию о грядущей опасности, сегодня этот вопрос поднимается снова вполне обоснованно. Директор телевизионного канала ТНВ-Планета И.Ю.Аминов, опираясь на данные об уменьшении численности татар, пришел к выводу, что татарская нация может исчезнуть на протяжении следующих 45 лет. Подобные прогнозы не могут быть восприняты лишь как некоторое «умствование», ведь в мире ежегодно исчезает не один язык, а вместе с ними и малочисленные нации. Даже в современных условиях человечество не волнует, что вместе с целым народом исчезает огромный пласт истории и культуры, который будет невозможно восстановить. В числе исчезнувших немало таких народов, которых в свое время считали великими, об этом убедительно говорят факты [4]. Более того, можно было бы установить еще больше исчезнувших народов в истории человечества. Оказывается, даже признание какого-либо народа великим не является гарантией его вечного процветания на земле.

Если исчезновение некоего малочисленного народа можно объяснить естественными причинами, то исчезновение многомиллионного народа потребует рассмотрения целого комплекса причин, в числе которых действенную роль обычно играют внешние условия и обстоятельства. Возьмем, к примеру, Договор об ограничении полномочий между РФ и Татарстаном. На протяжении двух десятков лет Договор служил прочным элементом укрепления единства народов РФ. Однако исследователи выражали опасения о продлении действия этого соглашения на дальнейший период. Еще в 2017 году доктор исторических наук Д.М.Исхаков прозорливо предупреждал: «Очень много желающих сделать Россию нефедеративным государством. Очень много, потому что вертикаль все более вертикализируется. Если договор наш сейчас исчезнет, следующим шагом будет ликвидация поста президента как обязательного атрибута, а потом придут и за большим» [2,с.26].

Эти опасения оказались обоснованными, стало заметным усиление попыток уничтожения признаков федерализма в стране. Однако искоренение федерализма и ускоренная русификация нерусских народов не могут способствовать решению политических и экономических проблем в России. Достаточно вспомнить Гражданскую войну XX века, где люди одной и той же языковой и религиозной принадлежности стремились любыми способами уничтожать своих соплеменников. Дальнейшее развитие многонационального государства может быть достигнуто лишь при укреплении принципов федерализма, обеспечения взаимного уважения и полного равноправия всех

народов страны. Именно к этому следует стремиться любому жителю России, озабоченному судьбой страны, ее настоящего и ее будущего.

Известно, что сохранение и развитие родного языка в особо значимой степени зависит от деятельности учреждений образования. Не случайно же «Гаяз Исхаки когда-то указывал, что первый шаг к свободе - это национальное образование» [2,с.55]. Однако в Татарстане не были решены проблемы родного языка, не реализовано решение об открытии университета. «Университет не появился не случайно, а потому, что оказывалось огромное давление, чтобы его не было…Наш пединститут канул в Лету. Он не просто канул, вместе с ним ушла подготовка учителей, работающих на татарском языке, то есть предметники… Через пять лет татарских школ не будет, потому что кадров нет» [2,с.48]. Оказалось, что регионы РФ лишены «прав в области образования. Регионы не могут утверждать ни учебники, ни программу, ни даже рекомендовать - вообще ничего. После 2007 г. все полномочия Федерация взяла на себя - она определяет и учебные программы, и учебные планы, и учебники» [2,с.61]. Таким образом, рамки, установленные управленческим центром, сами по себе способствуют не процветанию, а затуханию национального образования нерусских народов.

Обсуждение накопившихся проблем татарского языка приводит к выводу о том, что в появлении и укреплении подобных проблем усматривается вина и самого татарского населения, представители которого нередко принимают положение нейтрального наблюдателя. К примеру, существуют памятные знаки в честь завоевателя Сибири Ермака. Недалеко от Новосибирского водохранилища установлен мемориал, посвященный победителям хана Кучума. Однако нет ни одного памятника этому татарскому хану - организатору сопротивления завоевателям. Известно также, что Русские княжества и Казанское ханство «в течение нескольких веков соединенные тесными торговыми связями, проникнутые взаимным культурным влиянием, естественно тяготели друг другу» [5,с.240]. Они не раз воевали (но без окончательного уничтожения государства), а также мирились и торговали. Но разгром Казанского ханства в 1552 году стал трагедией потери государственности татарами. Однако установлен памятник лишь погибшим завоевателям, защитники же не отмечены памятниками. В то же время «Героическая оборона города продемонстрировала настоящее мужество ее защитников, стоявших до конца, буквально до последней капли крови. Русские летописи с восхищением писали о татарах, как о примере мужества, бесстрашия и самоотверженности» [2,с.318]. В трех местах Казани увековечена память о Екатерине II, но ни один казанский хан нигде не упомянут. Отметим, что указанные перекосы не единичны.

Подобные факты упоминаются не с целью разжигания межнациональной розни, суть в том, чтобы научиться «отвечать на неудобные вопросы и

уметь объяснять, чтобы действительно не было исторических обид и бытовых кривотолков. Взять смелость объяснить «неудобную» историю грамотно по силам только зрелому гражданскому обществу. И здесь этническая разнородность Татарстана не препятствие. Однако нужно предостеречь - «компромисс», в котором одна сторона то и дело отмалчивается, поддакивает и старается угодить, вряд ли можно назвать таковым, он не будет иметь сколь-нибудь значимого КПД» [2,с.318]. При этом можно согласиться с известными политологами, которые не раз отмечали, что в России многое сводится к политике. «В России по-другому никак, потому что это имперское пространство. Имперское пространство в психоментальном смысле очень сложное. Удивительным образом здесь соседствуют носители имперских комплексов и комплексов проигравших» [2,с.55].

Таким образом, существует немало проблем у нерусских языков в России, таких проблем, которые могут привести к исчезновению того или или иного народа. Поэтому обоснованным представляется вывод о «большом неблагополучии в языковой, национальной сфере (не путать с межнациональной!)». Как трагедия оценивается и самосожжение удмуртского ученого Альберта Разина. «Быть чужим в своем родном доме- это трагедия, которую нам всем еще предстоит переосмыслить. И как же глубока трагедия удмуртского народа, чья этничность находится в гораздо более сложной ситуации, чем у татар. Но не стоит обольщаться, мы тоже можем оказаться в положении «чужого» в родной республике» [2,с. 261]. Указанная трагедия еще раз напоминает о положении нерусских языков, лишенных естественного права и реализации возможностей материнских языков в деле обеспечения национального единства.

Поэтому естественными являются поиски ученых-исследователей по определению тех действий и видов деятельности в рамках действующего законодательства, которые могли бы способствовать сохранению народа в качестве отдельной национальной единицы. Прежде всего, именно этим можно объяснить некоторое оживление национальных движений, более активное использование средств массовой информации как мощного инструмента, чтобы «достучаться» до каждого соплеменника. СМИ играют особую роль в формировании и развитии национального самосознания, именно оно признано самой действенной опорой сохранения нации, как самобытного сообщества. Однако перспективы местной прессы сомнительны, если она «не помогает формированию этнического самосознания, сохранению духа народа, раскрытию лучшего опыта межнационального согласия, не защищает федерализм и основы конституционного строя» [2,с.372].

Таким образом, в настоящий момент татарский язык находится в весьма неустойчивом положении. Продолжение его существования в тех же рамках, т.е. при отстраненном наблюдении татар за процессом постепенного ис-

чезновения материнского языка, грозит этому языку, а вместе с ним и всему народу, окончательным уничтожением. Сумеет ли татарский народ добиться своих естественных прав, в состоянии ли укрепить национальное самосознание и сохранит ли свою нацию, как самобытную единицу, - все это зависит, прежде всего, от самого татарского народа.

Список литературы

1. Исхаки Гаяз. Вырождение через двести лет.- Казань: Татарское книжное изд-во, 2019.- 562 с. (на татарском языке)

2. На пути к «Стратегии развития татарской нации». Дискуссии татарских интеллектуалов /Всетатарское общество краеведов. - Казань: Изд-во «Грумант», 2020. -398 с.

3. Паркер Эдвард. Татары. История возникновения великого народа / Пер. с англ. Т.Е.Любовской. - М.: ЗАО Центрполиграф, 2024. -223 с.

4. Сто великих исчезнувших народов /Авторы-сост. Н.Н.Непомнящий, А.Ю.Комогорцев.- М.: Вече, 2021.- 352 с.

5. Худяков М.Г. Очерки по истории Казанского ханства. - Казань: Фонд ТЯК,1990.- 310с.

6. Сюняев Р.А. Нужен ли современному человеку родной язык? //«Халкым минем». -№8(87). - 2018.

DOI 10.34660/INF.2025.21.15.024

ФОРМИРОВАНИЕ И СОХРАНЕНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ НАЦИИ КАК ОСНОВНОГО ЭЛЕМЕНТА НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Бодров Анатолий Викторович
кандидат политических наук, заместитель директора Координационный центр по вопросам формирования у молодежи активной гражданской позиции, предупреждения межнациональных и межконфессиональных конфликтов, Пензенский государственный университет

***Аннотация**. Автор поднимает вопрос причин дезинтеграции на примере стран бывшего СССР, мотивируя созданием на их территориях мононациональных государств, объясняя причины миграционных процессов по национальным признакам, предлагает к рассмотрению эффективные инструменты сохранения государственности России посредством абсолютного присутствия в культурном пространстве общества русского языка, а так же роли Русской православной церкви. В статье рассматривает феномен фронтирной идентичности, как модели сохранения консолидации российского гражданского общества.*

***Ключевые слова**: национальная безопасность; гражданская нация; русский язык; миграция; беженцы; Русская православная церковь; фронтирная идентичность.*

Национальная безопасность, в широком понятии, это состояние защищенности нации от внешних и внутренних угроз. Самый важный и, наверное, самый сложный вопрос для публичных политиков, исследователей в том, что следует понимать под понятием нации.

В современной социальной науке, праве под нацией понимаются два типа сообществ: совокупность граждан одного государства или гражданская нация, и этническая общность или этническая нация.[1]

Опираясь на поколенческое наследие России как государства, следует отметить, что для нашей страны, - нация, это исторически сложившаяся устой-

[1] Большая российская энциклопедия, 2023. URL: https://bigenc.ru/c/natsiia-098567 (дата обращения: 12.05.2025).

чивая общность граждан, образовавшаяся в процессе формирования общности территории, экономических связей, особенностей культур народов населяющих страну и духовного облика. Ключевым отличием гражданской нации России для жителей стало, что они являются носителями русского языка, в случаях, даже если русский язык неродной.

Современное состояние гражданского общества России, в этом смысле, самый сложный феномен хотя бы потому, что наша страна как никакая другая (прим. Российская Советская Федеративная Социалистическая Республика до 25.12.1991 года, а далее - РСФСР), из числа бывших союзных республик, сложно пережила распад СССР.

Политика развития мононационального государства положенных в основу государствоустройства на принципах формирование этнических групп и взятая на вооружение большинством стран образованных в результате дезинтеграции Советского Союза, оказалась абсолютно неприемлема для современной России. Принятие данной модели могло бы не только не консолидировать российское гражданское общество, а стать губительной и привести к дальнейшему распаду уже самой вновь образованной страны.

Российская нация по современным мерам молодая нация, но имеет глубокие исторические корни и поколенческие связи.

РСФСР фактически приобрела свою государственность с принятием Конституции от 19.07.1918 года, значительно раньше образования СССР в составе которой стали Украинской ССР, Белорусской ССР и Закавказской Советской Федеративной Социалистической Республикой в 30.12.1922 года.

Стоит заметить, что территория РСФСР в период с 1918 по 1922 год, была значительно больше, чем в составе СССР. Фактически это была территория исторической России до революции 1917 года, которая впоследствии дробилась на новые социалистические республики и автономии по национальному признаку. Например, в составе РСФСР находилась Киргизская автономная социалистическая республика со столицей в Оренбурге образованная 26.08.1920 года.

Руководящей и направляющей силой гражданского общества в вопросах управления и государствоустройства СССР была коммунистическая партия страны. При этом в РСФСР отдельной республиканской компартии, как это было в союзных республиках, не существовало. Принцип управления централизованной союзной и российской организаций фактически оставался за КПСС. Столицей РСФСР и СССР был город Москва.

Процессы дезинтеграции в конце 80-годов начале 90-годов прошлого века сыграли свою роль. Абсолютное большинство стран бывшего СССР в ходе распада выбрали моделью национального устройства мононациональное государство.

Подобные общественно-политические процессы привели к глобальным изменениям, результатом которых стали беженцы, вынужденные переселенцы и лица, получившие временное убежище.

В период 1992-2001 годы статус вынужденных переселенцев Россия предоставила 1 млн 612 тысяч граждан. Основными причинами миграции граждан бывшего СССР стали претензии по национальному признаку на территориях, где титульной нацией объявлялась одна, на основании административного деления утвержденного на основании международных соглашений 1991 года. Наиболее болезненным данный процесс стал для народов РСФСР.

По данным Федеральной службы государственной статистики, численность всего прибывших из государств участников СНГ и стран Балтии составила 6 млн 486 тысяч. По странам прежнего проживания в основном это были граждане Казахстана, Таджикистана, Узбекистана.[2]

Проблема вынужденной миграции граждан нетитульных национальностей государств участников СНГ и стран Балтии, в первую очередь русскоязычного населения в нулевые годы существенно снизилась, но не стала менее актуальной. Например, ограниченных в правах жителей Латвии, так называемых неграждан, на 1 января 2024 года составляло 180 тысяч. С годами процент неграждан от общего числа населения существенно снизился, но и сейчас остается высоким и составляет 8,8 процентов. В Эстонии число апатридов составляет 62 тысяч человек или 4,5 процентов.

На Украине действовал закон «Об основах государственной языковой политики», который предоставлял русскому и другим языкам меньшинств статус региональных языков. Закон разрешал использование языков меньшинств в судах, школах и других государственных учреждениях в регионах, где национальные меньшинства составляют более 10 процентов населения. Ситуация изменилась 23 февраля 2014 года в связи с отменой данного закона и взятого курса на создание мононационального государства.

События на Украине привели к резкому росту числа беженцев в Россию. В период с 2014 по 2022 годы число граждан получивших статус вынужденных переселенцев составило 830 тысяч. В период с 24 февраля 2022 года по 20 марта 2023 года беженцами стали около 10 процентов населения страны или 2 млн 852 тысячи граждан Украины, без учета жителей самопровозглашенных ДНР и ЛНР.[3]

Данные процессы фактически привели к распаду, потери целостности и государственности Украины.

В современных политических реалиях курс на мононациональность или моноконфессиональность, это курс на разрушение государственности и це-

[2] Информационно-статистический сборник №1 ФМС МВД России, М., 2002, С. 53

[3] Управление Верховного Комиссара ООН по делам беженцев. URL: https://www.unhcr.org (дата обращения: 12.05.2025).

лостности стран, который подтверждается на примерах Югославии (1991-2008 годы), Судане (2002-2011 годы), Украины (2014-2022 годы).

Россия исповедует курс на формирование гражданской нации, сохраняя за собой статус страны, объединяющей народы не по принципам отдельных национальностей, религиозных предпочтений или иных различий, а содружества народов на принципах традиционных культурных традиций и духовно-нравственных ценности объединяющих нашу многонациональную и многоконфессиональную страну.

Защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти является стратегической задачей и обеспечивается, в первую очередь, путем укрепления гражданского единства, общероссийской гражданской идентичности, межнационального и межконфессионального согласия, сохранение самобытности многонационального народа России.

В последнее время, деструктивные силы за рубежом и внутри страны активно предпринимают попытки использования объективных социально-экономических трудностей как инструмент дискредитации традиционных для России конфессий, культуры, и даже русского языка как государственного языка. Особенно отмечаются активности в вопросах манипуляции фактами в информационной сфере.

В этой связи, вопросы профилактики, противодействия развернувшейся информационной атаки на традиционные ценности гражданского российского общества, обращение к историческим фактам, их верной трактовки приобретают особое значение и требуют внимания.

Очевидно, что сохранение территориальной целостности и государственности России возможно только через сохранение и поддержку русского языка как языка межнационального общения. Необходимо противостоять деструктивным силам посредством расширения географии использования современного русского литературного языка, выстраивать политику культурного взаимопроникновения.

Далее, обязательна поддержка религиозных организаций традиционных конфессий, обеспечение их участия в деятельности, направленной на сохранение традиционных российских духовно-нравственных ценностей, гармонизацию российского общества, распространение культуры межконфессионального диалога, расширение географии и присутствия институтов Русской православной церкви в мире, защиты права на вероисповедание граждан на православие.

Необходимо констатировать, что именно присутствие институтов Русской православной церкви во всех субъектах России является обязательным элементов современного государствоустройства страны.

В этом смысле, активная роль Русской православной церкви, будь то, на территории кавказских республик России, республик Тыва, Алтай или иных национальных анклавов, наиболее важна и требует всемерной поддержки от государства.

Нация и этнос для России понятия не синонимы. Для формирования российской идентичности безусловным преимуществом является феномен фронтирной идентичности народов проживающих, как в стране, так и на прилегающих территориях сопредельных стран, формируя характер мирного сосуществования народов и государств.

Говоря о некоторых аспектах, которые входят в концепцию мирного сосуществования, следует отдельно выделить такие принципы как отказ от войны как средства решения спорных вопросов; принцип взаимного уважения в вопросах оценок разных историко-культурных традиций и этапов развития; невмешательство во внутренние дела других государств, противодействие блоковой конфронтации и созданию «клубов избранных», а также попыткам вынуждать другие страны выбирать чью-либо сторону.[4]

Международная позиция России, в этом смысле, основана на сохранении и следованию принципов мирного сосуществования, выработанных по итогам Второй мировой войны (1939-1945 годов), которые не потеряли своей актуальности и сейчас.

Феномен фронтирной идентичности, который отмечается в России как пример мира, согласия и любви между народами нашей страны, тому доказательство.

В заключении, следует отметить, что «к традиционным российским духовно-нравственным ценностям относятся, прежде всего, жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, историческая память и преемственность поколений, единство народов России».[5]

Работа по выработке эффективных мер защиты национальной безопасности является основной задачей государства, с обязательным активным участием гражданского общества.

[4] Большая российская энциклопедия, 2023. URL: https://bigenc.ru/c/mirnoe-sosushchestvovanie-25ae37 (дата обращения: 12.05.2025).

[5] Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=602263723 (дата обращения - 11.03.2025).

Список литературы

1. Большая российская энциклопедия, 2023. URL: https://bigenc.ru/c/natsiia-098567 (дата обращения: 12.05.2025).

2. Информационно-статистический сборник №1 ФМС МВД России, М., 2002, С. 53

3. Управление Верховного Комиссара ООН по делам беженцев. URL: https://www.unhcr.org (дата обращения: 12.05.2025).

4. Большая российская энциклопедия, 2023. URL: https://bigenc.ru/c/mirnoe-sosushchestvovanie-25ae37 (дата обращения: 12.05.2025).

5. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=602263723 (дата обращения - 11.03.2025).

Научное издание

Высшая школа: научные исследования

Материалы Межвузовского международного конгресса
(г. Москва, Конгресс 12 июня 2025 г.)

Редактор А.А. Силиверстова
Корректор А.И. Николаева

Подписано в печать 12.06.2025 г. Формат 60x84/16.
Усл. печ.л. 30,6. Тираж 500 экз.

Отпечатано в редакционно-издательском центре
издательства Инфинити