УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ: экономика, политика, право

МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

23–24 апреля 2025 года

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
имени П.А. СТОЛЫПИНА

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ: экономика, политика, право

Сборник научных статей

Саратов
2025

УДК 35
ББК 66.033.141
У 67

Управление развитием: экономика, по-
У 67 **литика, право** [Текст] : сб. науч. статей. – Саратов : Поволжский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025. – 112 с.
ISBN 978-5-8180-0695-6

Сборник содержит статьи по материалам Всероссийской научно-практической конференции, проведенной 23–24 апреля 2025 г. в Поволжском институте управления – филиале РАНХиГС в рамках Молодежного научно-образовательного форума «Мы – управленцы!».

Рассматриваются проблемы правового, политического, экономического и управленческого развития России в условиях современных вызовов.

Для студентов, магистрантов, аспирантов вузов, а также всех интересующихся вопросами студенческой науки.

Печатается по решению редакционно-издательского совета

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

О.Ю. Абакумов, канд. ист. наук, доцент (отв. редактор);
Е.А. Мамлина, канд. социол. наук, доцент;
Н.В. Моисеенко, канд. психол. наук, доцент;
И.И. Брянцев, канд. социол. наук, доцент
Д.С. Велиева, д-р юрид. наук, профессор;
С.А. Гоголев (отв. секретарь)

Научное издание

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ:
ЭКОНОМИКА, ПОЛИТИКА, ПРАВО**

Сборник научных статей

Редактор *А.С. Силантьева*
Компьютерная верстка *М.В. Лысцевой*

Темплан 2025 г., № 293

Подписано к печати 05.11.2025 г. Формат 60x84 $^{1}/_{8}$.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л 13,02. Уч.-изд. л. 13,5.
Тираж 299. Заказ 869. Цена свободная

Поволжский институт управления –
филиал РАНХиГС.
410031, Саратов, ул. Соборная, зд. 25, стр. 1.

ISBN 978-5-8180-0695-6

© Авторы, 2025
© Поволжский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

И.В. Вирина,
кандидат экономических наук, доцент
Московский университет имени С.Ю. Витте

РОЛЬ САМОМАРКЕТИНГА ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА

При трудоустройстве молодых специалистов нередко рассматриваются различные способы и методы поиска трудоустройства, осуществляемые различными информационными компаниями, службами занятости, кадровыми агентствами и специальными внутривузовскими подразделениями. Однако сегодня все чаще появляются публикации, в которых содержатся рекомендации относительно поведения самих трудоустраивающихся (так называемый самомаркетинг специалиста). Самомаркетинг определяется как «взаимосвязанный комплекс разнообразных маркетинговых технологий и мероприятий, включающий в себя объективную оценку своих компетенций, деловых качеств и психологических особенностей применительно к конкретной профессиональной деятельности» [1, с. 10].

Ученые выделяют несколько этапов самомаркетинга специалиста:

– ориентация на себя;

– ориентация на карьерные условия;

– самопредъявление себя в карьерном пространстве [2].

В настоящее время «стратегии самомаркетинга можно рассматривать в качестве факторов формирования культуры самоорганизации, наиболее отчетливо проявляющиеся в цифровой культуре» [3, с. 14].

Даже в современных условиях дефицита рабочей силы на рынке труда необходима прежде всего активность ищущих работу специалистов, особенно молодых: никто не может гарантировать им трудоустройство, могут лишь посодействовать в этом.

Кроме того, «молодому специалисту, так же как и новому товару на рынке, требуется продвижение, необходимо доказать, что он обладает необходимыми качествами, более того, именно эти качества принесут большую пользу компании, чем аналогичные, у других молодых специалистов» [4, с. 31].

По нашему мнению, самомаркетинг специалиста – это экономическая категория, которая выражает общественное отношение и определенные действия работника по удовлетворению его потребностей в подходящем рабочем месте, а также система проактивных мероприятий с учетом изменений на рынке труда.

Самомаркетинг специалиста можно представить в виде интегральной модели, состоящей из нескольких элементов:

– прогнозирование перспективных рабочих мест с учетом анализа конъюнктуры рынка труда, например, «позиционирование и продвижение себя, в том числе и в социальных сетях» [5, с. 11];

– прохождение программ профессиональных стажировок в период обучения в вузе с целью получения опыта работы как такового и специальных навыков, применяемых в определенной профессиональной области еще до получения диплома. На этом этапе возможно получение и дополнительного профессионального образования молодыми специалистами в других или смежных сферах деятельности;

– освоение современных цифровых компетенций, чтобы с их помощью находить рабочие места и составлять перспективные резюме.

После подписания трудового договора специалист оказывается на так называемом внутреннем рынке труда организации. В этих условиях действие механизма конкуренции продолжается, а в системе самомаркетинга специалиста наступает новый период – внутриорганизационный. На этом этапе становится важным поддерживать и развивать свои профессиональные навыки с учетом изменяющихся потребностей внешней среды, а также адаптироваться и положительно взаимодействовать в трудовом коллективе.

Таким образом, современная система самомаркетинга молодого специалиста представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, где начальным элементом являются проактивные мероприятия определения будущей профессиональной сферы с учетом прогноза состояния рынка труда; накопления профессионального опыта с помощью программ стажировок и дополнительного образования; получения базовых цифровых компетенций, позволяющих эффективно осуществлять поиск рабочего места и успешного прохождения испытательного срока; поддержания и развития профессиональных компетенций на рабочем месте с целью дальнейшего продвижения по карьере и соответствия профессиональной квалификации и опыта потребностям современного производства.

Кроме того, молодому специалисту необходимо провести анализ своих сильных и слабых профессиональных сторон, оценить свои преимущества перед другими кандидатами и недостатки. От понимания собственного уровня профессиональной компетентности будет зависеть дальнейшая постановка стратегических и оперативных карьерных целей. С целью самопрезентации своих сильных сторон рекомендуется составлять краткую речь о себе и своих преимуществах перед другими кандидатами. Более того, молодым специалистам рекомендуется активнее проявлять себя в профессиональных сообществах (конференциях, круглых столах, выставках и других мероприятиях).

Современные информационные агентства по поиску работы используют систему искусственного интеллекта при подборе подходящего кандидата, задавая алгоритмы поиска по ключевым компетенциям, востребованным большинством работодателей в определенной сфере. Соответственно, чтобы получить быстрый отклик на резюме, следует адаптировать его под современные системы поиска кандидатов. Известно, что рекрутеры просматривают социальные сети будущих кандидатов, следовательно, молодым специалистам необходимо тщательно отслеживать свою активность в цифровом пространстве и не размещать противоречивую и компрометирующую информацию на своих страницах.

Использование системы самомаркетинга при трудоустройстве представляет собой мощную стратегию, которую молодые специалисты могут использовать для повышения конкурентоспособности и заложить основу будущей занятости и деловых возможностей.

Библиографический список

1. *Ильина И.Ю.* Самомаркетинг в профессиональной деятельности преподавателя вуза // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 4. С. 10–21. DOI 10.28995/2782-2222-2021-4-10-21. EDN HFRQWD

2. *Гладкова Л.А.* Модель эффективного самомаркетинга // Вестник университета. 2021. № 12. С. 93–100. DOI 10.26425/1816-4277-2021-12-93-100. EDN AXTMLD

3. *Будилина А.В.* Дискурс консьюмеризма: от потребительских установок прошлого – к рациональным практикам настоящего // Челябинский гуманитарий. 2023. № 1 (62). С. 14–19. EDN PWIINZ

4. *Вирина И.В.*, *Якимов В.Н.* Формирование и развитие конкурентоспособности молодых специалистов. М., 2008. С. 30–33. ISBN 978-5-98079-467-5. EDN QTUDID

5. *Семенова Л.М.*, *Качан В.Я.* Функции технологии образовательного имидж-форсайта в моделировании конкурентоспособности выпускников вуза на рынке труда // Образование и наука. –2021. Т. 23, № 9. С. 11–45. DOI 10.17853/1994-5639-2021-9-11-45. EDN AJAOZR

Е.Д. Васильева, М.Ш. Гаджикурбанова,
студенты
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ВТОРИЧНЫЙ АНАЛИЗ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ *

Социально-трудовые конфликты являются серьезной проблемой, которую приходится решать практически в любой организации руководителям и представителям службы управления персоналом. С одной стороны, по мнению И.Ю. Сурковой и А.А. Дьяконовой, это явление повседневное, обыденное, встроенное в логику организационных процессов, а с другой – носит «событийный характер, проявляясь через противостояние, противодействие или борьбу двух или более субъектов за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы внутри организации» [1, с. 82]. Их изучение критически важно для сохранения стабильности биз-

* Статья подготовлена под руководством кандидата социологических наук, доцента И.Ю. Сурковой.

неса, так как трудовые споры могут привести не только к недовольству сотрудников внутри организации, но и к падению эффективности работы в целом. Только за 2024 г. на территории Российской Федерации были зафиксированы 169 крупных социально-трудовых конфликтов, которые вышли на публичную арену обсуждений [2]. В итоге подобные трудовые споры формируют негативный имидж как работодателя, так и организации в целом, отпугивая и потенциальных сотрудников и клиентов.

Например, компания «Вайлдберриз» в марте 2023 г. столкнулась с забастовкой сотрудников пунктов выдачи заказов (ПВЗ) из-за спорных штрафов, которые ввела компания за возврат бракованных вещей: если позицию подменили, то заплатить всю сумму должны именно сотрудники ПВЗ, а не продавцы товара или сотрудники склада. Из-за новых правил владельцы ПВЗ уходят в минус, обзаводятся долгами и начинают закрываться. Данная ситуация привела к снижению лояльности сотрудников, которые начали жаловаться в соцсетях и распространять негативные отзывы о работе в организации [3]. Аналогичная ситуация произошла в кофейнях «Даблби» в Санкт-Петербурге: многие бариста начали сообщать в прессу, что им не платят зарплату и грозят значительными штрафами при увольнении. По условиям, при расторжении трудового договора сотрудник обязан выплатить компании 100 тыс. рублей за обучение, которое, по утверждению персонала, не проводилось. Сотрудники «Даблби» анонимно делились с известным кофейным блогером coffeeЗorro своими историями, которые тот публиковал с достаточно едкими комментариями [4]. Безусловно, работодателям необходимо отслеживать негативные отзывы персонала, своевременно реагировать на недовольство сотрудников и формировать здоровую корпоративную культуру, что в целом позволит организациям быть более успешными и выдерживать конкурентную борьбу.

Социально-трудовые конфликты напрямую влияют на производительность и операционную эффективность работников и организации в целом. Например, на заводе «Форд» во Всеволожске рабочие посчитали, что между условиями их труда и коллег на зарубежных заводах «Форд» есть существенная разница. В сентябре 2005 г. профсоюз завода выдвинул администрации следующие требования: увеличить зарплату на 30%, допустить профсоюз к контролю над расходованием средств социального фонда и ликвидировать дискриминацию в оплате труда вновь поступающих на завод. Работодатель согласился только с одним требованием профсоюза – создать паритетную комиссию по использованию средств социального страхования. Профсоюз не устроило такое решение, и в ноябре произошла предупредительная часовая забастовка, из-за которой не было собрано около семи машин, что, естественно, означало для компании упущенную прибыль. В дальнейшем работники решили прибегнуть к так называемой «итальянской забастовке»: в течение следующей недели они работали в строгом соответствии с инструкциями и отказывались от работы при малейшем нарушении, которое могло отразиться на их здоровье. Из-за этого производство машин за период снизилось на 30% от обычного объема [5].

Бытует мнение, что конфликты на рабочем месте всегда имеют негативный коннотативный смысл, однако по результатам опроса, который провел в июне 2023 г. СберУниверситет при поддержке HH.ru, 28% респондентов отметили, что они могут привести и к положительным последствиям, так как во время бурного обсуждения противоборствующие стороны приходят к лучшему пониманию аспектов, из-за которых и возник конфликт [6]. Согласно полученным данным, основные причины социально-трудовых конфликтов связаны с межличностными противоречиями, где эмоциональная составляющая оказывается важнее обсуждаемой темы, на что обратили внимание 2 / 3 сотрудников. В частности, доминирование в дискуссии отметили 42% респондентов, голословные утверждения – 38% и перебивание собеседника – 32%, при этом лишь 14% опрошенных считают, что конфликты проходили исключительно конструктивно. Следовательно, рабочие вопросы выступают лишь как фон для выяснения отношений. У межличностных противоречий три корневые причины: неуважение к рабочим усилиям респондента (40% ответов), принуждение к выполнению чужих задач (20% ответов) и ревность коллег к успехам респондента (10% ответов). Кроме того, 28% рабочих конфликтов возникает из-за недостаточного понимания корпоративных систем, политик и процессов, что может указывать на слабую систему внутренних коммуникаций.

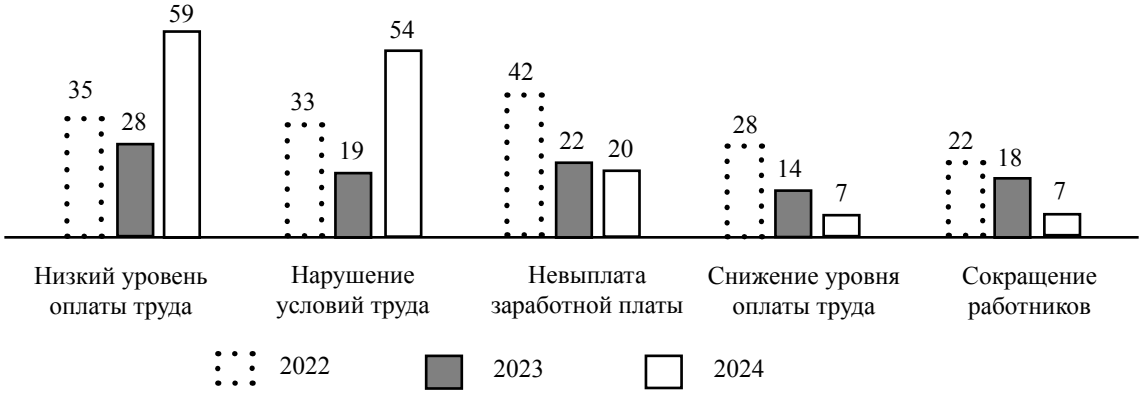
Нередко социально-трудовые конфликты провоцируются руководителем, что происходит либо из-за его некомпетентности в области урегулирования спорных вопросов и

установления оптимального социально-психологического климата в организации, либо из-за характерологических особенностей личности. Так, согласно исследованию СберУниверситета «Игра на нервах» (2023 г.), 72% сотрудников регулярно сталкиваются хотя бы с одним видом деструктивного поведения со стороны руководителя. Чаще всего сотрудники систематически испытывают недостаток сочувствия и эмпатии со стороны руководителя (54%). Респонденты также отмечали, что руководитель постоянно или регулярно проявляет по отношению к ним практики социальной изоляции (47%). Сотрудники нередко сталкиваются с искажением мыслей, доведением рабочих ситуаций до абсурда (44%), а также с применением различных стандартов в обращении к разным сотрудникам (43%) [7].

Рассмотрим статистику о причинах трудовых конфликтов Российских компаний, опубликованную в 2023 г. сотрудниками Центра мониторинга и анализа «Трудовые конфликты» Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов. Основными причинами, способствующими возникновению разногласий, стали низкий уровень оплаты труда (28%), нарушение условий труда (19%) и сокращение или увольнение работников, то есть опасения по поводу потери рабочего места (18%) [8]. В 2022 г. этим же Центром публиковалась статистика по социально-трудовым конфликтам, где выделены схожие причины (рисунок) [9].

Причины трудовых конфликтов претерпевают изменения. Основной причиной конфликтов в 2024 г. стал низкий уровень оплаты труда; уровень нарушений условий труда снизился на 14%, а потом заметно увеличился на 35%. В то же время проблемы, связанные с финансовой нестабильностью (невыплаты зарплаты, снижение уровня оплаты труда и сокращение работников), постепенно уменьшаются. Это подчеркивает необходимость для работодателей сосредоточиться на обеспечении справедливой оплаты и достойных условий труда, чтобы предотвратить конфликты. Для нивелирования последствий конфликтов требуются правильно подобранные методы управления ими. Превентивные методы позволят предотвратить конфликты, а реактивные – разрешить уже возникшие конфликты [10].

Таким образом, социально-трудовые конфликты в российских компаниях – это не просто отдельные случаи, а признаки более глубоких проблем в системе управления персоналом. Чтобы эффективно разрешать эти конфликты, необходимо учитывать как межличностные отношения (эмоциональный климат, взаимодействие между сотрудниками и руководством), так и объективные условия труда и политику компании. Успешное преодоление конфликтов требует от компаний долгосрочных инвестиций в улучшение коммуникаций, обучение руководителей навыкам урегулирования споров и создание системы обратной связи. В нестабильной экономической ситуации такие вложения становятся ключевым фактором для устойчивости бизнеса. Управление трудовыми конфликтами требует оперативных мер и стратегического пересмотра роли человеческого ресурса в достижении целей организации, однако важна и индивидуальная работа над собой, так как предотвращение конфликтов требует не только вмешательства руководства, но и развития личных качеств и навыков конструктивного взаимодействия в коллективе.



Динамика основных причин трудовых конфликтов, %

Библиографический список

1. *Суркова И.Ю.*, *Дьяконова А.А.* Специфика социально-трудовых конфликтов на муниципальной службе: причины возникновения и стратегии разрешения // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С. 82–88.

2. Социально-трудовые конфликты в России: данные Центра «Трудовые конфликты» за 2024 год. URL: https://www.solidarnost.org/articles/sotsialno-trudovye-konflikty-v-rossii-2024-god.html

3. Сотрудники Wildberries протестуют против штрафов. URL: https://postnews.ru/a/20995

4. Выносить сор из избы: как сотрудники разрушают репутацию работодателя. URL: https://1ps.ru/blog/serm/2020/vyinosit-sor-iz-izbyi-kak-sotrudniki-rushat-reputacziyu-rabotodatelya/

5. Самые громкие споры десятилетия // Электронный журнал «Трудовые споры». 2014. № 10. URL: https://e.tspor.ru/357209

6. Исследование от СберУниверситета и HH.ru «Причины и методы лечения конфликтов в российских компаниях». URL: https://sberuniversity.ru/research/management-practices/nichego-lichnogo-prichiny-i-metody-lecheniya-konfliktov-v-rossiyskikh-kompaniyakh

7. Исследование СберУниверситета «Игра на нервах: как стресс формирует конфликты в российских компаниях». URL: https://sberuniversity.ru/research/management-practices/igra-na-nervakh/

8. Социально-трудовые конфликты в России: данные Центра «Трудовые конфликты» за 2023 год. URL: https://www.solidarnost.org/articles/sotsialno-trudovye-konflikty-v-rossii-1-9-2023.html

9. Социально-трудовые конфликты в России: данные Центра «Трудовые конфликты» за 2023 год. URL: https://www.solidarnost.org/news/v-2022-godu-trudovye-konflikty-zafixirovany-v-12-otraslyah-ekonomiki-rf.html

10. *Кибанов А.Я.*, *Коновалова В.Г.*, *Белова О.Л.* Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / под. ред. А.Я. Кибанова. М., 2013.

Д.В. Горбунов, М.В. Степанов,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ОТ СТРЕССА К ВЫГОРАНИЮ: КАК НЕЗРИМАЯ ЦЕПОЧКА РАЗРУШАЕТ ПРОДУКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ *

Стресс и эмоциональное выгорание являются одними из ключевых факторов, негативно влияющих на продуктивность и эффективность команд в современных организациях. В определенной мере стресс может стимулировать мотивацию, однако хроническое и неконтролируемое проявление стресса ведет к постепенному истощению ресурсов сотрудников, снижению их вовлеченности и профессиональному выгоранию.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) с января 2022 г. включила профессиональное выгорание в последнюю версию Международной классификации болезней (МКБ-11). Синдром сам по себе не считается самостоятельным заболеванием, однако рассматривается как обстоятельство, оказывающее воздействие на здоровье трудящихся. Длительное воздействие стресса приводит к перестройке нервной системы, гормонального фона и метаболизма, что отрицательно сказывается на общем состоянии человека и приводит к ухудшению качества его жизни [1].

Согласно результатам комплексного социологического исследования Аналитического центра НАФИ и Фонда «Росконгресс», представленным на Всероссийской неделе охраны труда – 2023 в Сочи, 45% работающих россиян сталкивались с профессиональным выгоранием в течение своей жизни. По последним данным, около 13 млн человек (15%) сегодня переживают стресс на работе. Скептическое отношение к профессиональному выгоранию более характерно для мужчин (18%), людей в возрасте 55 лет и старше (23%). Женщины значительно чаще мужчин отмечают в качестве мотива к работе возможность приносить пользу обществу (23% против 17% среди мужчин). 73% работников считают профессиональное выгорание серьезной проблемой, решать которую нужно с привлечением специалистов, а 42% трудоустроенных россиян называют основной причиной выгорания постоянные стрессы на работе.

Стресс может проявляться по-разному и оказывать значительное влияние на отдельных сотрудников. Одним из первых признаков является нехватка энергии: человек ощущает эмоциональное и физическое истощение, даже после периодов отдыха. Снижение способности сосредотачиваться также часто встречается, так как умственное перенапряжение затрудняет фокусировку на текущих задачах. Постоянные тревоги о возможных проблемах или неудачах могут поглощать значительное количество времени и умственных ресурсов, что в итоге снижает продуктивность [2].

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента А.Л. Фурсова.

Кроме того, стресс может привести к снижению креативности, поскольку умственное перенапряжение препятствует поиску новых идей и решений. Негативное влияние стресса может также проявляться в изменениях личности, таких как раздражительность, резкость и нетерпимость в общении с коллегами, что затрудняет командную работу. В долгосрочной перспективе хронический стресс может привести к физическим проблемам – головным болям, бессоннице и желудочно-кишечным расстройствам.

Стресс влияет не только на отдельных сотрудников, но и на общую динамику команды; он приводит к уменьшению уровня сотрудничества между членами группы, так как каждый сосредоточен на своих собственных проблемах и переживаниях, упуская из виду общие цели и потребности команды. Кроме того, ухудшается качество общения, увеличивается число конфликтов между коллегами, поскольку стресс вызывает раздражительность, снижение терпимости, недопонимание и нежелание делиться информацией. Снижение координации в работе команды может привести к ошибкам, задержкам и невыполнению поставленных целей. В целом, стрессовая рабочая среда подрывает сплоченность команды, снижает доверие и психологическую безопасность, что негативно сказывается на способности команды эффективно сотрудничать и принимать решения [3].

Хронический и неконтролируемый стресс может привести к профессиональному выгоранию – это состояние эмоционального, физического и умственного истощения, вызванное длительным стрессом на работе. Термин впервые был введен в 1974 г. американским психиатром Гербертом Фрейденбергом. Часто такое состояние связано с чрезмерными нагрузками, недостатком поддержки от коллег и руководства, а также с неудовлетворенностью своей работой, рабочей средой или низкой заработной платой. Выгорание характеризуется тремя основными признаками: эмоциональное истощение (чувство переутомления и нехватки энергии), цинизм (отстраненное и негативное отношение к работе) и снижение профессиональной эффективности (чувство некомпетентности и неудовлетворенности результатами своего труда) [4].

Переход от стресса к выгоранию часто происходит постепенно. Сначала сотрудники могут испытывать повышенный уровень стресса, пытаясь справиться с рабочими нагрузками и давлением. Если этот стресс становится хроническим и не находит выхода, развивается эмоциональное истощение. Затем может появиться цинизм как защитный механизм от постоянного перенапряжения. В итоге сотрудники начинают сомневаться в своей способности выполнять работу и чувствуют снижение личных достижений.

Исследования показывают, что эмоциональное выгорание развивается поэтапно, проходя через несколько взаимосвязанных стадий. Б. Пельман и Е. Хартман представили динамическую модель эмоционального выгорания, которая включает следующие стадии:

1. Стадия напряженности возникает при несоответствии профессиональных требований и ожиданий сотрудника, а также при необходимости дополнительных усилий для адаптации к рабочим условиям. На этом этапе формируется первичный стресс, который еще не приводит к серьезным нарушениям, но служит «запускающим» механизмом выгорания.

2. Стадия переживания стресса характеризуется возникновением отрицательных чувств и пониманием несоответствия между личными возможностями и предъявляемыми рабочими задачами. Индивидуальные особенности и статусно-ролевые факторы определяют, насколько глубоко человек испытывает стресс.

3. Стадия реакций на стресс проявляется в физиологических (головные боли, усталость), аффективно-когнитивных (раздражительность, тревожность) и поведенческих изменениях (уклонение от работы, снижение коммуникации).

4. Стадия эмоционального выгорания характеризуется физическим и эмоциональным истощением, снижением мотивации и профессиональной самооценки, а также ухудшением качества взаимодействия с коллегами и клиентами.

5. Хронические симптомы и кризис. При отсутствии вмешательства развивается ухудшение здоровья, снижение иммунитета, появление психосоматических заболеваний, что ведет к серьезным последствиям как для сотрудника, так и для организации.

Выгорание оказывает глубокое негативное влияние на производительность команды. Сотрудники, испытывающие выгорание, часто демонстрируют сниженную продуктивность и низкое качество работы из-за истощения ресурсов и отсутствия мотивации. Распространенными последствиями являются увеличение

числа пропусков работы и текучести кадров, поскольку выгоревшие сотрудники чаще берут больничные и ищут новое место работы [5]. Низкий моральный дух и увеличение числа межличностных конфликтов также способствуют ухудшению командной работы и снижению общей производительности. В итоге выгорание приводит к снижению общей эффективности и успеха команды.

Аналитики направления «Высшее образование» школы Skillfactory и маркетингового агентства uForce провели исследование, в котором приняли участие 1400 респондентов в возрасте 18–55 лет из городов-миллионников.

Главными причинами профессионального выгорания участники опроса называют стресс (49%), недостаток признания от руководства (40%) и токсичное профессиональное окружение (32%). Каждый четвертый респондент видит причину своего выгорания в недостаточном материальном вознаграждении и перфекционизме. Среди прочих факторов – отсутствие возможности удаленной работы (15%), конфликты с коллегами (13%) и несоответствие личных ценностей ценностям компании (13%) [6].

Основную роль в формировании уровня стресса и выгорания в команде играет руководитель. Авторитарный стиль управления может подавлять креативность и снижать моральный дух сотрудников, что приводит к повышению уровня стресса. Напротив, поддерживающее и эмпатичное руководство может значительно снизить уровень стресса и предотвратить выгорание. Лидеры, которые четко формулируют ожидания, предоставляют необходимую поддержку и признают достижения своих сотрудников, а также способствуют соблюдению баланса между работой и личной жизнью, создают более здоровую и продуктивную рабочую атмосферу. Важно, чтобы руководители сами демонстрировали здоровое поведение и заботились о своем благополучии, подавая пример своим командам [7].

Для предотвращения стресса и выгорания, а также повышения производительности команды необходимо применять комплексные стратегии на организационном и индивидуальном уровнях. Управление рабочей нагрузкой является ключевым аспектом: необходимо обеспечить справедливое распределение задач, реалистичные сроки выполнения и избегать перегрузки сотрудников. Существенное значение имеет баланс между работой и личной жизнью: предложение гибких графиков работы, поощрение использования отпусков и установление четких границ между рабочим и личным временем могут значительно снизить уровень стресса.

Весьма важно также поощрение открытого общения и создание поддерживающей рабочей среды, где сотрудники чувствуют себя комфортно, выражая свои опасения и проблемы. Предоставление ресурсов для управления стрессом, таких как программы помощи сотрудникам (EAP) и семинары по управлению стрессом, может помочь сотрудникам развивать здоровые стратегии преодоления. Программы снижения стресса на основе осознанности (MBSR) также могут стать эффективным инструментом для улучшения психологического благополучия сотрудников.

Согласно проведенному исследованию, цепочка от стресса к выгоранию представляет собой сложный и многогранный процесс, который постепенно разрушает продуктивность команды через истощение эмоциональных и физических ресурсов сотрудников. Понимание невидимой цепочки, связывающей эти два явления, позволит организациям принимать активные меры для их предотвращения и смягчения. Сосредоточение внимания на управлении рабочей нагрузкой, содействии балансу между работой и личной жизнью, создании поддерживающей культуры и предоставлении ресурсов для управления стрессом может помочь командам оставаться продуктивными, вовлеченными и устойчивыми.

Библиографический список

1. Профилактика стресса и профессионального выгорания. URL: https://journal.ecostandard.ru/ot/kontekst/profilaktika-stressa-i-professionalnogo-vygoraniya-/

2. Стресс и производительность: что говорят цифры. URL: https://www.business.com/articles/stress-and-productivity-what-the-numbers-say/

3. Командная работа в условиях стресса. URL: https://www.researchgate.net/publication/315438003_Teamwork_under_Stress

4. Работодателям необходимо сосредоточиться на проблеме профессионального выгорания: вот почему. URL: https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/workplace-burnout

5. *Бобкова Е.Ю.*, *Григорьянц И.А.*, *Фурсов А.Л.* Модель компетенций психолога, работающего в условиях чрезвычайных ситуаций: новые подходы к реализации профессиональных стандартов // Наука Красноярья. 2020. Т. 9, № 2–3. С. 13–24. DOI 10.12731/2070-7568-2020-2-3-13-24. EDN KDLJRF

6. 43% россиян испытывали профессиональное выгорание. URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/511862-43-rossian-ispytyvali-professional-noe-vygoranie

7. Роль руководства в предотвращении профессионального выгорания сотрудников. URL: https://www.amahahealth.com/blog/the-role-of-leadership-in-preventing-employee-burnout/

Я.В. Добрынина,

студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ *

Адаптация – это один из ключевых этапов в работе любой компании. Качественная адаптация помогает новому сотруднику быстрее освоиться в рабочей среде. Понимание корпоративных стандартов, правил и ценностей компании снижает уровень стресса и способствует формированию уверенности в своих силах. Сотрудник, который чувствует себя частью команды, быстрее включается в рабочий процесс и демонстрирует более высокую производительность. Правильно организованный процесс адаптации способствует снижению текучести кадров: если новые сотрудники получают всю необходимую информацию, они менее склонны увольняться в первые месяцы работы, что позволяет компании сэкономить ресурсы, предназначенные для поиска и обучения персонала. Кроме того, адаптация формирует у новичка позитивное первое впечатление о компании. Внимание и необходимая поддержка со стороны руководства формируют доверие и повышают вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Именно поэтому адаптация новых сотрудников – это не просто формальная процедура, а стратегически важный процесс, который напрямую влияет на эффективность бизнеса. Компании, которые осознают важность адаптации и грамотно ее выстраивают, получают более мотивированных и лояльных сотрудников, готовых вносить вклад в общее дело. Ошибки при адаптации новых сотрудников могут существенно снизить эффективность процесса и привести к негативным последствиям как для сотрудника, так и для компании [1].

Процесс адаптации сотрудника стартует задолго до его первого рабочего дня. Он начинается на этапе обсуждения оффера, определения задач и согласования условий найма. В этот период формируется общее информационное пространство между новым специалистом и работодателем, закладывается основа для эффективного диалога, который становится определяющим не только для успешной адаптации, но и для дальнейшего сотрудничества.

Распространенная ошибка компаний – полностью передавать процесс адаптации HR-отделу, упуская при этом важность прямого взаимодействия с непосредственным руководителем. HR-специалисты не могут заменить руководителя в этом процессе, так как именно он обладает наиболее полной картиной ожиданий и требований к новому сотруднику. Отсутствие качественной обратной связи и личного взаимодействия может свести на нет все усилия по адаптации [2].

При адаптации новых сотрудников важно учитывать принадлежность к определенному поколению, поскольку у людей разных поколений различаются восприятие, ожидания и стиль работы. Для поколения X (1965–1980 гг.) критически важны четкие инструкции и структурированный план адаптации. Эти сотрудники предпочитают конкретные задачи и алгоритмы, а отсутствие обратной связи снижает их мотивацию, поскольку они ценят конструктивную критику и признание достижений. Игнорирование их профессионального опыта и знаний может вызвать чувство недооцененности и недовольство. Миллениалы (1981–1996 гг.) ориентированы на самореализацию и развитие, поэтому при их адаптации необходимо четко проговаривать возможности карьерного роста – без этого мотивация быстро снижается. Для них также важны гибкость и использование интерактивных, технологичных форматов обучения. Поколение Z (1997–2012 гг.) активно пользуется цифровыми технологиями и ценит быструю обратную связь. Медленные или устаревшие методы обучения негативно сказываются на их адаптации. Кроме того, для них особенно важно качественное менторство, так как поддержка в первые месяцы работы помогает быстрее войти в рабочий процесс. Таким образом, учитывая особенности каждого поколения, компания сможет снизить стресс новичков, повысить их вовлеченность и продуктивность [3].

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента Е.С. Березиной.

Одна из серьезных и, к сожалению, распространенных ошибок в процессе адаптации нового сотрудника – это несоблюдение изначальных договоренностей относительно заработной платы и условий трудового договора. Ситуации, когда компания задерживает выплату оговоренной суммы, производит оплату частями или изменяет условия найма в одностороннем порядке, подрывают доверие к работодателю и создают ощущение нестабильности. В первые месяцы работы новый сотрудник еще не сформировал устойчивую лояльность к компании; на этом этапе он пристально оценивает, насколько реальные условия соответствуют обещанным, и любые несоответствия воспринимаются им как признак непоследовательности и недобросовестности руководства. Например, если в процессе собеседования был заявлен определенный уровень заработной платы, а на практике он оказывается более низким, это вызывает разочарование и недоверие. Кроме того, изменение условий трудового договора после его подписания может восприниматься как манипуляция и попытка работодателя обойти свои обязательства. Это особенно критично для сотрудников, которые еще не адаптировались к корпоративной культуре и не уверены в своих правах в компании. В результате такие действия формируют у новичка ощущение небезопасности и заставляют его задуматься о смене места работы [4].

Тем не менее, многие компании эффективно внедряют методы адаптации новых сотрудников. Технологическая компания XYZ, занимающаяся разработкой программного обеспечения, столкнулась с проблемой высокой текучести кадров среди новых сотрудников. Несмотря на статус инновационного работодателя и привлекательные условия труда, новички часто испытывали трудности в первые месяцы работы, что нередко приводило к их уходу. Чтобы снизить текучесть кадров, руководство внедрило комплексную программу адаптации, ориентированную на поддержку новичков. В рамках программы каждому новому сотруднику назначается наставник, который знакомит с корпоративными стандартами и ценностями, регулярно встречается с новичками для обсуждения возникающих вопросов и предоставления полезных рекомендаций. В начале адаптационного периода сотрудники проходят обучающие сессии, в ходе которых знакомятся с ключевыми бизнес-процессами и корпоративной культурой компании. Благодаря тому, что руководители подразделений проводят презентации, посвященные ценностям, целям компании и миссии подразделений, новички быстрее включаются в рабочий процесс и легче находят общий язык с коллективом. Дополнительно предусмотрены практические задания и экскурсии по офису, что способствует более быстрому погружению в рабочую среду и установлению эффективных коммуникаций. Еженедельные встречи с руководителями позволяют обсуждать достижения и возникающие трудности, своевременно выявлять проблемы, поддерживать мотивацию сотрудников и укреплять их уверенность в себе. В результате внедрения данной программы текучесть среди новых сотрудников сократилась на 30% в течение первого года, что позволило значительно снизить затраты на подбор и обучение персонала и повысить общую продуктивность команды [5].

Низкая мотивация и высокая текучесть среди новых сотрудников негативно влияли на качество обслуживания клиентов и общие показатели сети магазинов ABC Retail, одной из крупнейшей в стране. Для решения данной проблемы была разработана комплексная программа адаптации. Было внедрено интерактивное обучение, в рамках которого новички проходили специализированные курсы, видеоуроки, тесты и практические задания, адаптированные под специфику розничной торговли, развивающие профессиональные навыки, умение управлять стрессом и эффективного общения с клиентами. Для укрепления командного духа регулярно организуются тимбилдинг-мероприятия, которые способствуют созданию дружелюбной атмосферы и помогают новичкам быстрее интегрироваться в коллектив. Важным элементом стала программа наставничества: регулярные встречи наставников с новичками оказывали существенную поддержку, позволяя оперативно выявлять трудности и находить пути их преодоления. В результате внедрения этой комплексной программы уровень мотивации новых сотрудников заметно вырос, а текучесть кадров сократилась на 25%. Повысилась вовлеченность и продуктивность персонала, что положительно сказалось на качестве обслуживания и удовлетворенности клиентов. Благодаря этим изменениям ABC Retail укрепила свои позиции на рынке и добилась роста прибыли, подтвердив эффективность системного подхода к адаптации сотрудников [5].

Длительный период адаптации новых сотрудников снижал их продуктивность и замедлял достижение ключевых бизнес-целей компании DEF Finance. Осознавая, что успех организации во многом зависит от квалификации и профессионализма команды, руководство решило разработать и внедрить новую, более результативную программу адаптации. В ее рамках для каждого новичка формировался индивидуальный план развития с четко определенными целями и задачами на первые месяцы работы. Это позволяло сотрудникам сосредоточиться на освоении приоритетных навыков и постепенно знакомиться с сложными финансовыми инструментами и внутренними процессами, а регулярные оценки прогресса обеспечивали своевременную корректировку планов. Кроме того, в течение первых трех месяцев новички проходили серию обучающих семинаров, включавших лекции ведущих экспертов компании, практические занятия и анализ реальных кейсов. Такой подход стимулировал активное взаимодействие с опытными коллегами, давая возможность задавать вопросы и получать полезные рекомендации. Опытные сотрудники выступали в роли наставников, помогая новичкам адаптироваться к корпоративной культуре, справляться с возникающими трудностями и поддерживая их мотивацию. Регулярные встречи наставников с подопечными способствовали укреплению командного духа и ускоряли процесс интеграции. Уже через полгода после внедрения программы DEF Finance зафиксировала значительный рост производительности новых сотрудников – показатели увеличились примерно на 20%. Новички быстрее достигали поставленных целей и лучше взаимодействовали с коллективом, что положительно повлияло на общую атмосферу в компании. Кроме того, повысилась удовлетворенность персонала своей работой, а расходы на подбор и обучение новых специалистов существенно сократились. В итоге комплексный подход к адаптации помог DEF Finance повысить эффективность работы команды и укрепить свои позиции на рынке финансовых услуг [5].

Эффективная адаптация новых сотрудников является ключевым фактором успешного развития любой организации. Лучшие практики включают четкое планирование процесса адаптации с индивидуальными целями, систематическое обучение, наставничество и регулярную обратную связь. Они способствуют быстрому погружению новичков в корпоративную культуру, повышению их профессиональных навыков и укреплению командного взаимодействия. В то же время типичные ошибки – отсутствие структурированного плана, недостаток поддержки со стороны коллег и игнорирование эмоционального состояния сотрудников – могут привести к снижению мотивации, высокой текучести кадров и замедлению достижения бизнес-целей. Именно поэтому компаниям следует внимательно подходить к организации адаптационных программ, постоянно совершенствовать их на основе обратной связи и учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника для максимальной эффективности и устойчивого роста.

Библиографический список

1. Адаптация новых сотрудников: внедряем и экономим бюджет компании. URL: https://moscow-7ll-ta6n3e-ipe.vercel.app/journal/adaptacziya-novyh-sotrudnikov-vnedryaem-i-ekonomim-byudzhet-kompanii

2. Как адаптировать новичка в коллективе: общие советы, правила и эффективные инструменты адаптации. URL: https://www.insales.ru/blogs/university/kak-pomoch-adaptirovatsya-novichku

3. Адаптация сотрудников разных поколений. URL: https://dzen.ru/a/ZnO0Zy5-eVpotoRG

4. Пять главных ошибок при адаптации нового сотрудника в компании. URL: https://tirs-rabota.ru/media/stati/5-glavnyh-oshibok-pri-adaptacii-novogo-sotrudnika-v-kompanii/

5. Примеры успешной адаптации сотрудников. URL: https://sky.pro/wiki/profession/primery-uspeshnoj-adaptacii-sotrudnikov/

А.Д. Дубровина, О.А. Заика,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

КАК КОМПАНИИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ СПРАВЛЯЮТСЯ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТРЕССОМ *

Профессиональный стресс, признанный ВОЗ одной из главных угроз для здоровья работников и стабильности экономики, стал глобальной проблемой. В современном мире, где темп

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента Е.С. Березиной.

работы постоянно растет, объемы информации увеличиваются, а ответственность повышается, стресс на работе оказывает значительное влияние на продуктивность, а также на психическое и физическое здоровье сотрудников.

Многие ученые дают схожие определения профессионального стресса. Например, Л.А. Китаев-Смык определяет его как физиологические и психологические реакции организма на сильные, экстремальные и значимые воздействия; О.В. Макаренко утверждает, что это реакция на требования, превышающие знания и навыки работника; В.А. Бодров рассматривает профессиональный стресс как многогранное явление, проявляющееся в физиологических и психологических реакциях на сложные рабочие ситуации [1–3].

Обобщая, можно сказать, что профессиональный стресс – это состояние глубокого напряжения, вызванное длительными или повторяющимися негативными событиями на работе. Он может быть спровоцирован перегрузкой, несоответствием ожиданий и реальности, конфликтами, неопределенностью в обязанностях и другими факторами. Стресс негативно сказывается как на здоровье отдельных сотрудников, так и на атмосфере в организации в целом. Он снижает продуктивность, ухудшает финансовые показатели, подрывает стабильность и конкурентоспособность компании.

По мнению В.А. Бодрова, причины профессионального стресса бывают непосредственные и главные. К непосредственным факторам относятся сложность и опасность работы, проблемы, угрожающие здоровью, нехватка времени, конфликты. Главные факторы – это индивидуальные особенности человека (психологические, физиологические, профессиональные). Существуют также дополнительные факторы: социальные и организационные стрессоры (экономика, экология, политика) и личностные стрессоры (семейные проблемы, возрастные кризисы) [4].

О.В. Макаренко выделяет организационные и организационно-личностные факторы. Организационные факторы включают в себя: несоответствующую нагрузку, конфликт и неопределенность ролей, неинтересную работу, плохие условия труда, дисбаланс между полномочиями и ответственностью. Организационно-личностные факторы связаны с субъективным восприятием работы: боязнь не справиться, сделать ошибку, потерять работу.

Профессиональный стресс приводит к потере кадров, снижению мотивации и ухудшению качества работы, поэтому забота о психическом здоровье сотрудников является важной задачей для современного управления персоналом. В Японии накоплен значительный опыт в этой области: например, существуют специальные комнаты, где работники могут выплеснуть агрессию, а в японских авиакомпаниях стюардессы раз в неделю обсуждают сложные случаи и получают поддержку коллег. В Китае сотрудники могут звонить на телефон доверия и жаловаться на проблемы на работе, а также в течение пятнадцати минут спать на рабочем месте, что считается нормой. В Америке организуют офисные школы танцев, а в Google сотрудники могут ночевать на работе, пользоваться услугами массажистов и заниматься йогой. Google уделяет внимание творческому потенциалу сотрудников, отказывается от нормированного дня и создает детские центры. Компания также закупает оборудование для релаксации [5]. Таким образом, в профилактике профессионального стресса каждая страна и организация выбирают наиболее эффективные методы, учитывая свой менталитет и особенности.

Российские компании, например, «Тинькофф-Банк», создают условия для спорта и отдыха на работе: устанавливают тренажеры, столы для пинг-понга, баскетбольные площадки, бассейны. Многие российские компании также внедряют программы для борьбы с профессиональным стрессом: Сбербанк России предлагает программы по управлению стрессом и развитию эмоционального интеллекта; Яндекс создал программу «Яндекс.Забота», включающую психологическую помощь, гибкий график и различные активности; МТС реализует программу «Здоровье», предоставляющую консультации психологов и занятия спортом; сеть «Лемана ПРО» внедрила программу «Доброжелательная компания», направленную на улучшение рабочего климата. Эти примеры демонстрируют, что российские компании осознают важность борьбы с профессиональным стрессом и активно внедряют различные инициативы для повышения благополучия своих сотрудников.

В ходе проведения сравнительного анализа методов борьбы с профессиональным стрессом российских и зарубежных компаний было выявлено, что эти компании отличаются стра-

тегиями борьбы со стрессом. Зарубежные компании используют разнообразные стратегии, учитывающие культурные и экономические особенности. В Японии создают комнаты эмоциональной разгрузки, в Китае – практикуют короткий сон на рабочем месте, а в США – инвестируют в инфраструктуру заботы, балансируя работу и личную жизнь. Российские компании, такие как «Тинькофф-Банк» и Сбербанк России, сочетают советское наследие коллективизма с адаптированными западными практиками, делая акцент на доступных решениях: спортивные зоны, тимбилдинги, тренинги по стрессоустойчивости. Программы по управлению эмоциональным интеллектом и гибкий график реализованы в Сбербанке и Яндексе, но инициативы часто носят рекомендательный характер, учитывая культурный контекст и историческую ценность лояльности к сверхурочной работе.

Сравнительный анализ показывает, что универсальных решений в борьбе с профессиональным стрессом не существует. Зарубежный опыт, будь то японские комнаты разрядки или американские индивидуальные подходы, требует адаптации к локальным реалиям. В России успешными становятся гибридные модели, сочетающие коллективные форматы (спортивные мероприятия, тимбилдинги) с элементами западных практик (гибкий график, тренинги).

Исследование влияния профессионального стресса на психическое здоровье персонала организации подчеркивает важность осознания и управления факторами, которые вызывают напряжение и дисфункцию на рабочем месте. Различные источники стресса, такие как переизбыток заданий, конфликты в коллективе, неопределенность карьерных перспектив и отсутствие признания заслуг, могут привести к психологическим и физиологическим проблемам у сотрудников.

Несмотря на разнообразие подходов, общим знаменателем всех успешных стратегий борьбы с профессиональным стрессом является создание поддерживающей рабочей среды. Это включает в себя формирование культуры открытого общения, где сотрудники могут свободно выражать свои опасения и проблемы. Важно также обеспечить баланс между работой и личной жизнью, предоставляя гибкий график, возможности для удаленной работы и оплачиваемые отпуска.

Обучение сотрудников техникам управления стрессом играет ключевую роль. Тренинги по развитию эмоционального интеллекта, навыкам саморегуляции и эффективной коммуникации помогают работникам лучше справляться с вызовами на рабочем месте. Кроме того, необходимо обучать руководителей принципам эмпатии и создания психологически безопасной среды, где сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми.

Внедрение технологий для автоматизации рутинных задач может значительно снизить нагрузку на сотрудников и освободить время для более творческой и значимой работы. Использование инструментов для управления проектами, совместной работы и эффективной коммуникации также способствует снижению стресса, вызванного неорганизованностью и неясностью задач.

Регулярная оценка уровня стресса среди сотрудников позволяет организации своевременно выявлять проблемные зоны и принимать корректирующие меры. Анонимные опросы, фокус-группы и индивидуальные беседы с психологами помогают понять, какие факторы вызывают наибольшее напряжение и как можно улучшить условия труда.

Таким образом, успешная борьба с профессиональным стрессом требует комплексного подхода, включающего организационные изменения, обучение сотрудников и внедрение технологий. Создание поддерживающей рабочей среды, где сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми, является ключевым фактором повышения продуктивности, снижения текучести кадров и обеспечения долгосрочного успеха организации.

Библиографический список

1. *Китаев-Смык Л.А*. Организм и стресс: стресс жизни и стресс смерти. М., 2012.

2. *Макаренко О.В*. Психология профессионального развития личности: учеб. пособие. Новосибирск, 2007.

3. *Бодров В.А*. Информационный стресс. М., 2000.

4. *Кожевникова О.А*. Профессиональный стресс: причины возникновения, возможности профилактики и коррекции // Мир науки, культуры, образования. 2009. № 7. С. 273–274.

5. *Имяреков С.М*., *Евдокимов Д.П*. Стресс в профессиональной деятельности менеджера: сущность, причины, профилактика // Профессиональный стресс. 2022. № 1. С. 1–9.

Л.В. Коврижкина,
магистрант
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ *

В современном бизнесе важнейшим условием долгосрочного развития в условиях жесткой конкуренции является выстраивание партнерских отношений со своими клиентами. Успешная деятельность любой организации напрямую зависит от того, в какой степени она удовлетворяет потребности своих клиентов. Это особенно актуально для сферы услуг, где у компаний часто одинаковый набор предложений.

Для удержания своих позиций на рынке услуг организациям необходимо выстраивать лояльные и долгосрочные отношения с клиентами, учитывая множество факторов. Приоритетной задачей бизнеса является привлечение новых и удержание существующих клиентов, так как от этого зависит выручка. Лояльность клиентов становится важным конкурентным преимуществом. Удовлетворенность потребителей напрямую влияет на репутацию компании и ее успех на рынке. Организации, которые активно работают над повышением качества обслуживания, способны создать устойчивую базу лояльных потребителей [1]. В целях улучшения и развития сервиса важно получать отзывы и предложения от клиентов. Обратная связь помогает бизнесу лучше понять потребности клиентов, выявить проблемы и находить пути их решения. Положительные отзывы клиентов повышают имидж организации, уровень доверия новых клиентов и востребованность услуг, однако негативные отзывы могут отпугнуть потенциальных клиентов.

Таким образом, успех компаний во многом зависит от способности понимать и удовлетворять своих клиентов. Компании, использующие в своей деятельности клиентоориентированный подход, формируют положительный имидж, что помогает им не только достичь высоких финансовых результатов, но и создать устойчивые отношения с клиентами для дальнейшего успешного развития [2].

Работа с клиентами ведется в нескольких направлениях. Необходимо найти и заинтересовать клиентов, а после оказания услуги сделать так, чтобы они вернулись.

Принципы совершенствования процессов привлечения клиентов в организациях сферы услуг

1. Определение целевой аудитории – необходимо провести исследование рынка, чтобы выявить потенциальных и действующих клиентов и их потребности для создания портрета клиента, что поможет в дальнейшем проводить успешную маркетинговую кампанию.

2. Создание ценностного предложения помогает организации выделяться среди конкурентов, определяет компанию на рынке, а также удовлетворяет ожидания клиентов. Такое предложение предполагает ответ на вопрос, каким образом продукт компании может решить проблему клиента.

3. Индивидуальный подход к каждому клиенту путем персонализированной рассылки с напоминаниями о процедурах, покупках и прочем, предложений на основе предпочтений, поздравлений с днем рождения, системы бонусов и поощрений позволяет повысить лояльность клиентов.

4. Продвижение услуг компаний возможно путем создания различного контента в социальных сетях – полезных статей, прямых эфиров с ответами на наиболее частые вопросы, видеорекомендации. Это необходимо для повышения узнаваемости компании, взаимодействия с клиентами, а также привлечения внимания новых пользователей к услуге.

5. Получение обратной связи от клиентов – необходимо выстроить процесс сбора обратной связи (отзывы в социальных сетях, формы обратной связи в мессенджерах, анкеты обратной связи после получения услуг). Анализ полученных данных позволяет повышать уровень и качество сервиса, а также оказываемых услуг.

6. Проведение акций для привлечения клиентов – скидки на первое посещение, подарки при покупке, розыгрыши призов среди клиентов, выпуск карт лояльности.

7. Внедрение стандартов обслуживания – клиенты оценивают организацию по различным параметрам, в том числе и по качеству обслуживания, поэтому компании важно установить сотрудникам требования в общении с клиентами – вежливо отвечать на звонки, начинать общение с приветствия, помогать в стрессовых

* Статья подготовлена под руководством кандидата социологических наук, доцента Е.В. Бурмистровой.

ситуациях, и т.д. Соответственно, необходимо проводить для персонала обучение по обслуживанию клиентов.

Высокий профессиональный уровень владения коммуникативными приемами позволяет урегулировать нестандартные ситуации, возникающие в процессе взаимодействия. Умение подобрать для каждого клиента именно те слова, которые он ожидает услышать, является необходимым, чтобы заинтересовать и вступить во взаимодействие с перспективой дальнейшего сотрудничества [3]. Кроме того, необходимо создание системы мотивации, которая будет поощрять сотрудников за высокое качество обслуживания и удовлетворенность клиентов.

Таким образом, главной особенностью процесса привлечения клиентов в сфере услуг является то, что внимание уделяется не только качеству оказанной услуги, но и общению с клиентом. Предложения всегда персонализированы и основаны на данных, полученных о клиенте. Кроме того, важна гибкость предоставляемого сервиса, так как клиент может попросить какую-нибудь дополнительную услугу.

Можно утверждать, что компания имеет конкурентное преимущество, когда фокусируется на ценностях и потребностях своих клиентов. Она предлагает им как материальную (например, выгодные цены, качественные услуги), так и моральную пользу (например, отличный сервис, индивидуальный подход).

В секторе услуг процесс привлечения клиентов непрерывно совершенствуется. В качестве примеров можно привести следующие российские компании:

– в компании «Tele2» существует правило, на основании которого, сотрудники общаются с клиентом на одном с ним языке, без скриптов. Операторы могут принимать индивидуальные решения, подстроенные под клиента. Если это решение помогло клиенту, о сотруднике публикуется статья в корпоративном журнале. Для общения с клиентами используется индивидуальная таргетированная рассылка, также в компании есть чат-бот для решения простых и стандартных вопросов;

– в банке «ВТБ» создана программа лояльности клиентов «Мультибонус», в рамках которой ежемесячно клиенты выбирают категории, с оплаты которых будет начисляться кешбэк в виде реальных денег;

– в онлайн-кинотеатре «ОККО» есть раздел с рекомендациями фильмов и сериалов на основе ранее просмотренного контента, которым была поставлена высокая оценка. Клиенты «Сбера» за платный просмотр в сервисе могут расплатиться баллами «Спасибо».

Итак, для привлечения и удержания клиентов в сфере услуг компаниям необходимо применять разнообразные подходы, адаптируя свои стратегии к потребностям рынка и особенностям целевой аудитории. Эффективные стратегии привлечения клиентов становятся ключевыми для достижения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности организаций.

Библиографический список

1. *Толкачев А.Н.* Актуальные вопросы разработки программы вовлеченности клиента // Бизнес и дизайн ревю. 2020. № 1 (17). С. 3.

2. *Смирнов В.Н.* Управление взаимоотношениями с клиентами: учеб. пособие. Владимир, 2022.

3. *Кондратович С.В.* Психологические аспекты коммуникации в сервисной деятельности: техники и технологии: учеб. пособие. Екатеринбург, 2018.

К.В. Лопырева,

магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ *

В эру цифровой трансформации технологии прочно внедряются в бизнес, преобразуя не только рабочие процессы, но и методы управления персоналом. Цифровые инструменты, такие как платформы для удаленной работы, системы автоматизации и аналитические программы, открывают новые возможности для повышения удовлетворенности и продуктивности сотрудников. Результаты всероссийского исследования, проведенного компанией Artezio (входит в группу «ЛАНИТ») совместно с Comindware и ассоциацией «Руссофт» показали, что большинство компаний уже находится на продвинутых этапах цифровизации: 38% оптимизируют уже внедренные решения, а 10% завершили основные этапы трансформации. Инвестиции в цифровизацию остаются приоритетом для многих компаний. Более

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента Т.В. Мокеевой.

трети опрошенных (38%) уже вложили свыше 3,5 млн рублей в цифровую трансформацию, и почти столько же (31%) планируют инвестировать аналогичные суммы в ближайший год. Внедрение новых технологий занимает 52% общей доли основных направлений инвестиций [1].

Внедрение технологий сопровождается рядом трудностей – от возникновения цифровой усталости и уменьшения живого общения сотрудников до потребности в непрерывном обучении персонала. В контексте управления персоналом в теории и на практике активно исследуются новые методы повышения удовлетворенности сотрудников, среди которых особое внимание уделяется геймификации [2]. Геймификация в управлении персоналом представляет собой методологический подход, объединяющий игровые элементы и рабочие процессы с целью повышения их привлекательности и эффективности. Данная стратегия способствует усилению мотивации и повышению удовлетворенности сотрудников, улучшению качества их труда и достижению корпоративных целей.

Применение метода геймификации имеет ряд преимуществ. Например, внедрение игровых компонентов стимулирует сотрудников к более активному участию в рабочих задачах, позволяет наглядно демонстрировать достижения отдельных сотрудников и команд, предоставляет возможность для проявления индивидуальных способностей работников, что позволяет организации выявлять и развивать наиболее талантливых специалистов. Вместе с тем данный метод имеет ряд недостатков: чрезмерное увлечение игровыми элементами может привести к снижению внимания к ключевым аспектам управления персоналом; игровые механизмы могут спровоцировать соперничество между сотрудниками, что негативно отражается на корпоративной культуре; для достижения максимальной эффективности геймификация требует постоянного мониторинга и корректировки, иначе ее положительные результаты могут быть утрачены [3].

Применение метода геймификации подразумевает несколько ключевых форматов, каждый из которых выполняет определенные функции в контексте стимулирования активности и достижения поставленных целей:

– статусная система геймификации основывается на использовании титулов и уровней, которые визуально дифференцируются посредством цветовой гаммы. Это позволяет участникам четко осознавать свое место в иерархии и стремиться к достижению более высоких позиций;

– формат доступа предполагает предоставление эксклюзивных возможностей, таких как персональные встречи с руководящим составом организации или получение автографов знаменитостей. Это способствует формированию чувства принадлежности к элитарной группе и стимулирует стремление к достижению выдающихся результатов;

– формат, связанный с концепцией власти, позволяет участникам осуществлять контроль над другими субъектами как в реальной, так и в виртуальной среде. Например, роль лидера команды предоставляет возможность принимать стратегические решения и влиять на направление деятельности коллектива;

– формат «вещи» включает в себя получение различных материальных и нематериальных наград, таких как призы от организации, денежные вознаграждения или подарочные карты. Это служит мощным мотивационным стимулом, поскольку участники стремятся к обладанию этими ресурсами.

Геймификация как методологический подход характеризуется интеграцией игровых механик, которые формируют целостную динамическую систему. Это обеспечивает смысловую целостность и последовательное развитие игрового процесса, включая постепенное усложнение задач, диверсификацию активностей и адаптацию к изменяющимся условиям. Ключевым аспектом внедрения геймификации является способность менеджера конструировать игровые механики из разнообразных компонентов, исходя из специфических потребностей и целей организации. Это требует глубокого понимания принципов взаимодействия игровых элементов и умения адаптировать их к конкретным условиям и контекстам.

Российская телекоммуникационная компания ПАО «Ростелеком» внедряет в свою работу инструменты геймификации. На внутреннем портале сотрудники получают игровую валюту – RT-лайки. Эти виртуальные вознаграждения начисляются сотрудникам за выполнение определенных действий в корпоративной социальной сети, таких как регистрация, добавление в группы, выражение благодарности, прохождение онлайн-курсов и другие виды активности. RT-лайки могут быть использованы для приобретения товаров и подарков в специально созданном виртуальном магазине. Кроме того, на платформе функциони-

рует HR-бот, предоставляющий сотрудникам доступ к необходимой информации, помогающий в установлении контактов и отвечающий на возникающие вопросы. Онлайн-курсы, предлагаемые университетом для сотрудников, разработаны с использованием интерактивных форматов (тесты, викторины), что делает процесс обучения более увлекательным и эффективным. Интеллектуальные системы платформы собирают и анализируют данные о пользовательской активности, достижениях и успехах, что позволяет персонализировать рекомендации и предлагать курсы, соответствующие индивидуальным потребностям и интересам сотрудников [4].

Для проведения бизнес-симуляции «Управление железнодорожным транспортом» в российской железнодорожной компании ОАО «РЖД» был создан специализированный интерактивный портал, на котором участники моделируют деятельность виртуальных железнодорожных компаний, конкурируя за клиентские заказы. По завершении образовательной программы «Обеспечение функциональной безопасности на железнодорожном транспорте», имеющей высокую степень научной и практической значимости, проводится деловая игра, направленная на формирование культуры безопасности. В рамках этой игры участники проводят анализ и расследование гипотетических инцидентов, разрабатывая и внедряя меры по их предотвращению. Кроме того, в процессе игры изучаются аудиовизуальные материалы, а задания распределяются посредством чат-бота в индивидуальном порядке. Геймификация в данном случае позволяет поэтапно закреплять знания и навыки в таких сложных областях, как система управления безопасностью движения, аудит этой системы и корпоративная культура безопасности. При этом обучение осуществляется без риска прерывания реальных производственных процессов благодаря использованию моделируемой среды [5].

Таким образом, метод геймификации является эффективным инструментом повышения уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников организации. Его применение позволяет создать увлекательную рабочую среду, мотивирует персонал достигать поставленных целей, повышает интерес к выполнению профессиональных обязанностей и способствует улучшению корпоративной культуры. Геймификация положительно влияет на эмоциональное состояние работников, снижает уровень стресса и усталости, что ведет к повышению производительности труда и эффективности деятельности всей организации. Так, внедрение элементов игры в рабочие процессы становится важным направлением современного управления персоналом.

Библиографический список

1. В России 38% компаний инвестируют миллионы в трансформацию бизнеса. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6849932?erid=F7NfYUJCUneLt1nM6jow

2. *Багаутдинова Ю.В.*, *Комаров С.С.* Внедрение геймификации на предприятиях: эффективный подход к мотивации и повышению производительности // Журнал прикладных исследований. 2023. № 7. С. 66–73.

3. *Новикова И.В.*, *Самайбекова З.К.* Современные технологии стратегического управления персоналом в условиях инновационного развития предпринимательских структур // Управленческое консультирование. 2024. № 1 (181). С. 84–95.

4. Ростелеком. URL: https://www.company.rt.ru/?ysclid=matcmk6u2y959447671

5. Вестник цифровой трансформации РЖД от 31 марта 2022 г. URL: https://gudok.ru/vestnik-ct/?ID=1599106

Д.Е. Мулдашева, У.А. Пименова,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ *

Кадровая служба на предприятии пищевой промышленности играет ключевую роль в обеспечении эффективной работы организации, так как от качества управления персоналом во многом зависит производительность и безопасность на всех этапах производственного процесса. Важным аспектом является обеспечение здоровья и безопасности работников, которое включает в себя организацию медицинских осмотров, обучение правилам охраны труда и ведение документации по этим вопросам [1; 2].

ООО «Любимый город» – один из лидеров молочной промышленности Волгоградской области. Предприятие выпускает продукцию под несколькими торговыми марками: «Любимый

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента Е.С. Березиной.

город», «Мое любимое лето», «Active Energy». Основным видом деятельности является производство молока (за исключением сырого), а также молочной продукции. Помимо этого, есть и дополнительное производство маргариновой продукции, сливочного и топленого масел, масляной пасты, молочного жира, спредов и топленых сливочно-растительных смесей, сыра и сырных продуктов, молока и сливок в твердой форме [3].

С 2022 по 2024 г. включительно среднесписочная численность персонала уменьшалась (рис. 1). Это связано с выводом на аутсорсинг процесса доставки готовой продукции: устранены экспедиторы по доставке готовой продукции, уменьшена численность водителей. Отдел логистики доставляет готовую продукцию через транспортные компании.

С 2023 г. ООО «Любимый город» включено в наиболее масштабный проект реконструкции с момента образования предприятия. Было принято стратегическое решение, в соответствии с которым произошло плановое уменьшение объема производства продукции в период реконструкции.

Численность сотрудников ООО «Любимый город» по категориям персонала нестабильна, поскольку нет закономерности движения персонала; она и увеличивается, и уменьшается (рис. 2). Согласно представленным данным, численность персонала категории «Рабочие» с каждым годом уменьшается, что связано с автоматизацией производства, которая началась в 2023 г. Замена оборудований и технологических линий, позволившая уменьшить применение ручного труда, соответственно, уменьшила численность производственного персонала. Численность категории «Служащие» также ежегодно уменьшается. Сотрудники данной области занимаются обслуживанием помещений и зданий, техники и производственных линий. В связи с плановым уменьшением объема производства в период реконструкции предприятия некоторые цеха перестали функционировать на неопределенное время, соответственно, потребность в обслуживании некоторых помещений пропала.

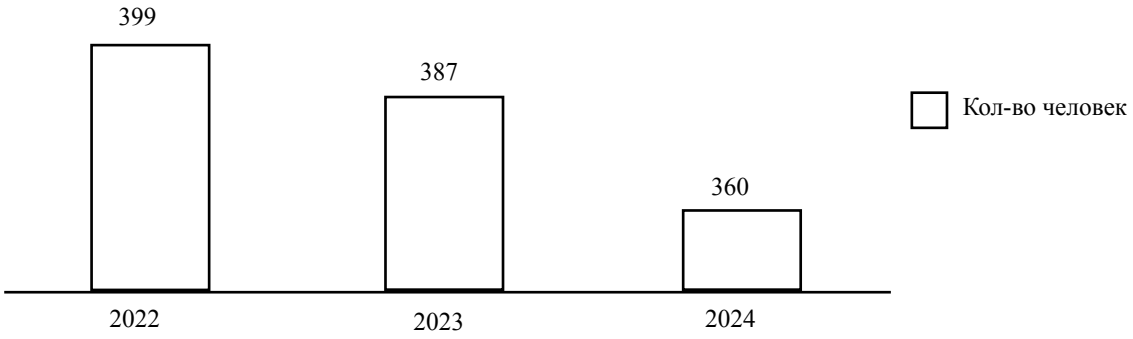


Рис. 1. **Среднесписочная численность персонала ООО «Любимый город»**

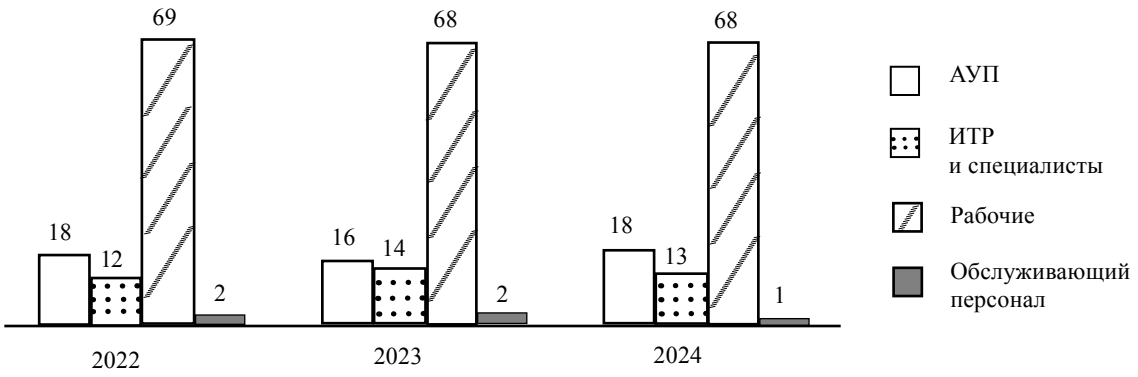


Рис. 2. **Категории персонала в ООО «Любимый город», %**

На предприятии преобладают сотрудники в возрасте 41–50 лет. В 2022 г. данная категория составила 28%, в 2023 г. она уменьшилась на 1%, а в 2024 г. увеличилась на 8% и составила 36%. Вторую по величине группу составляют сотрудники в возрасте 31–40 лет (рис. 3). С каждым годом количество сотрудников данной возрастной категории увеличивается. Сотрудников моложе двадцати лет крайне мало. Несмотря на то что предприятие ориентировано на сотрудничество с молодыми специалистами, принимает на практику учеников школ и высших учебных заведений, предлагает конкурентоспособную организацию в качестве места работы, люди выбирают переезд в более крупный город для самореализации.

раста, которые выбирают ООО «Любимый город» в качестве подработки на лето. С ними заключаются срочные трудовые договоры сроком от 1 до 3 месяцев, поэтому возрастает численность группы, чей стаж работы исчисляется не в годах, а в месяцах.

В 2022 г. больше ценились сотрудники с солидным стажем работы; в 2023 г. стаж отходит на второй план. Предприятие принимает молодых специалистов без опыта работы и обучает их практическим навыкам.

В 2022 г. коэффициент текучести кадров составил 44% при норме 3–6%. Это было следствием произошедших в том же году структурных изменений и сокращения количества сотрудников, необходимого для стабильного функционирования некоторых подразделений.

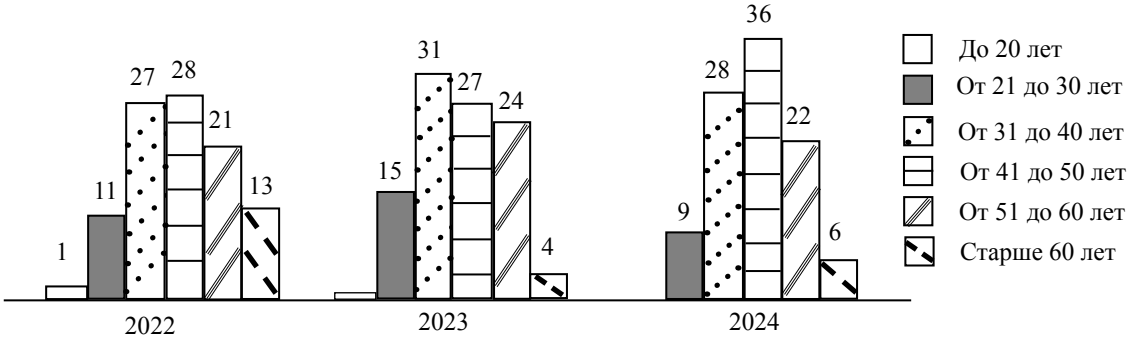


Рис. 3. **Возрастной состав персонала ООО «Любимый город», %**

Среди персонала преобладают сотрудники со стажем работы от 1 до 3 лет, и за три года их число практически не изменилось. В 2022 г. данная группа составляла 25% от среднесписочной численности персонала, 21% – работники со стажем 10–20 лет и 20% – те, кто проработали на предприятии 3–5 лет (рис. 4).

При среднесписочной численности персонала 399 чел. уволились 187 чел. (44%).

В 2023 г. коэффициент текучести кадров снизился до 33%, а в 2024 г. – до 31%. Коллектив предприятия становится более-менее стабильным, но при этом все равно остается в «зоне риска». Такой уровень сохраняется из-за специалистов, с которы-

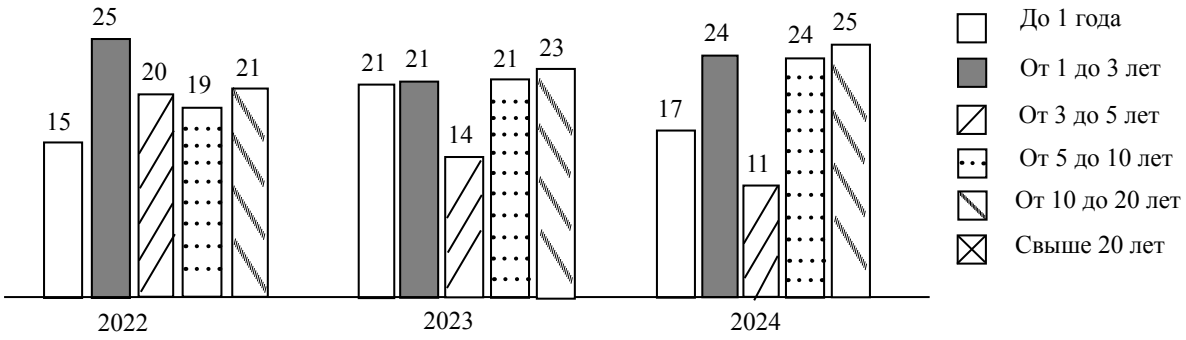


Рис. 4. **Кадровый состав ООО «Любимый город» по стажу работы на предприятии, %**

В 2023 г. на предприятие принимаются молодые сотрудники несовершеннолетнего возми заключен срочный трудовой договор, по истечении которого сотрудники увольняются (рис. 5).

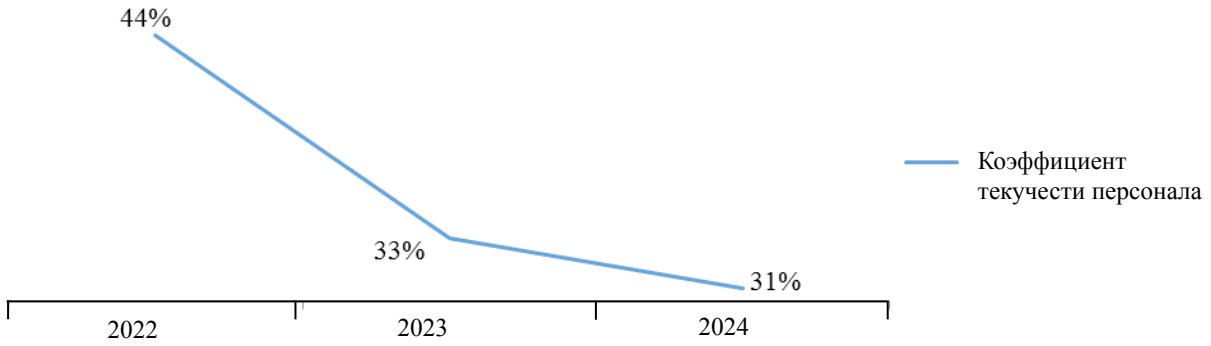


Рис. 5. **Текучесть персонала в ООО «Любимый город»**

Результирующими ключевыми показателями эффективности службы управления персонала являются следующие показатели: текучесть персонала, уровень вовлеченности персонала, уровень удовлетворенности персонала различными аспектами работы (условиями труда, отношениями в коллективе, компенсациями и льготами). Наибольшая удовлетворенность зафиксирована в сфере отношений в коллективе, что свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате и эффективной коммуникации между коллегами. Сотрудники высоко оценивают отношения с руководством, уровень оплаты труда и условия труда. Эти данные подтверждают, что компания успешно обеспечивает базовые потребности работников, создавая комфортную среду для профессиональной деятельности (рис. 6).

Наибольшие противоречия наблюдаются в таких аспектах, как содержание труда и карьерные возможности (неудовлетворенность сотрудников указывает на недостаточную вовлеченность, рутинность задач или отсутствие четких перспектив роста), обратная связь по результатам работы (часть респондентов скорее или полностью не удовлетворены, что сигнализирует о недостаточной прозрачности оценки труда или нерегулярности фидбека), корпоративная культура и мероприятия (формальный подход к корпоративным ценностям или слабое вовлечение сотрудников в нерабочую активность).

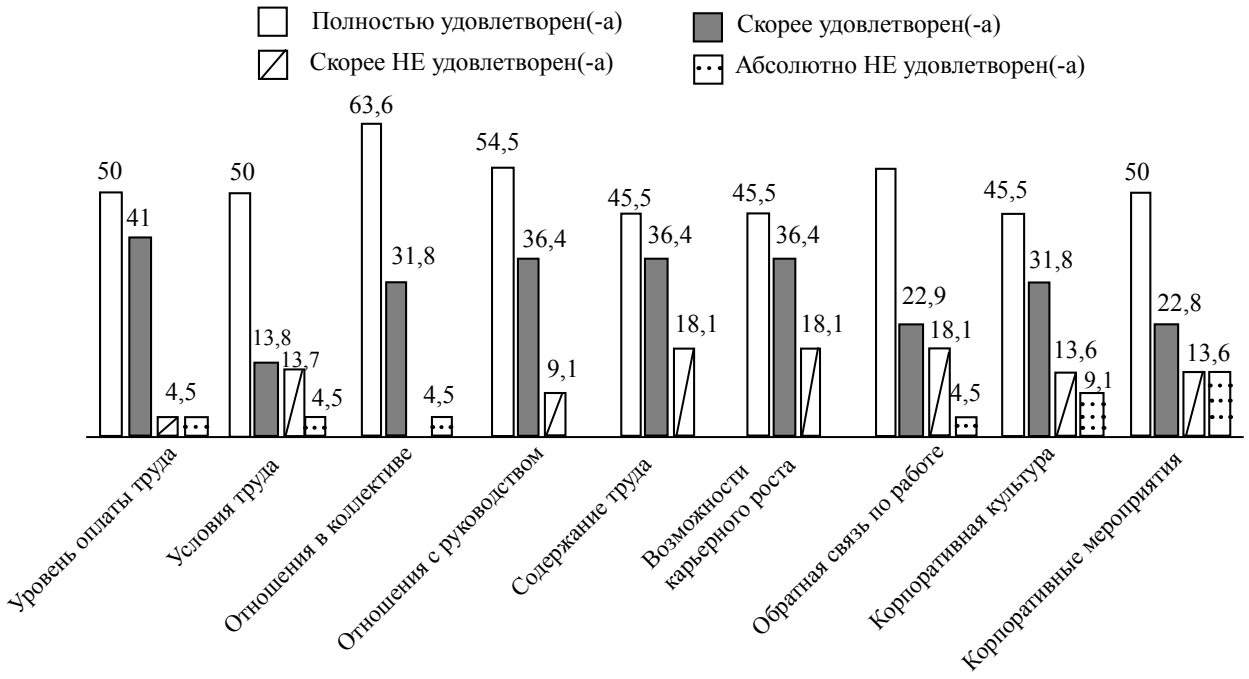


Рис. 6. **Удовлетворенность персонала ООО «Любимый город» факторами трудовой деятельности, %**

Компания демонстрирует устойчивые стратегии в обеспечении материальной мотивации, комфортных условий труда. Для повышения общего уровня лояльности необходимо уделить внимание развитию карьерных возможностей, улучшению системы обратной связи и усилению корпоративной культуры.

Более половины респондентов уверенно заявили о намерении продолжать работу в компании. Это свидетельствует о высоком уровне лояльности, связанном с удовлетворенностью условиями труда, включая достойную заработную плату, социальные гарантии и комфортный график. Значительная часть сотрудников (41,7%) ответила «возможно», что указывает на их условную лояльность. Подобная неопределенность вызвана такими факторами, как неясные карьерные перспективы, недостаточная мотивация.

Основными причинами, побуждающими респондентов рассматривать смену работы, являются финансовые и личные факторы.

Многие респонденты гордятся своей работой и еще большее количество склоняются к положительному ответу, что указывает на общий позитивный настрой среди сотрудников, свидетельствующий о сильной корпоративной культуре и эффективном управлении. Почти четверть респондентов выразили сомнения или отрицательное отношение к этому вопросу. Это может быть связано с недостаточной прозрачностью в управлении и отсутствии возможностей для карьерного роста (рис. 8).

Результаты исследования выявили комплекс проблем, влияющих на уровень идентификации персонала с компанией. Основные факторы неудовлетворенности носят как организационный, так и психологический характер. Частая ротация коммерческих директоров создает атмосферу нестабильности, подрывая доверие к руководству и долгосрочным перспективам. Отсутствие сплоченного коллектива в сочетании с воспринимаемой нелояльностью компании к персоналу указывает на серьезные пробелы в корпоративной культуре и системе мотивации.

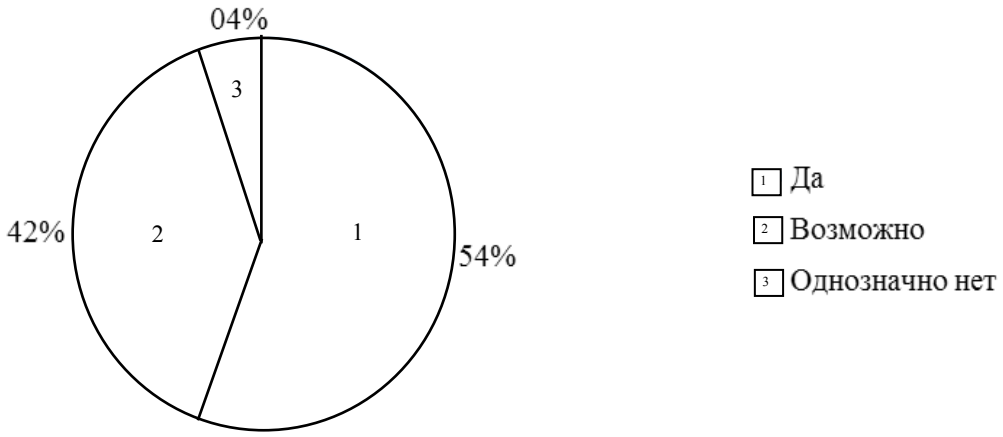


Рис. 7. **Работа в организации в ближайшие три года**

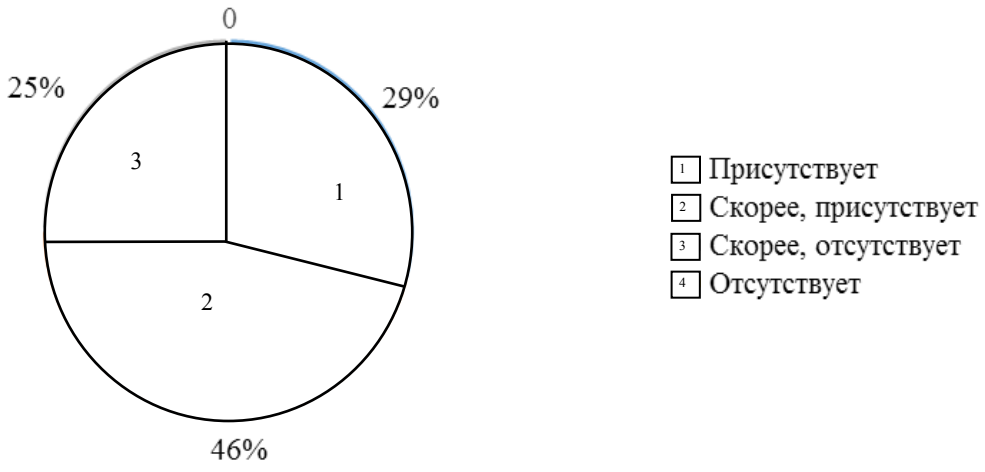


Рис. 8. **Гордость за работу в ООО «Любимый город»**

Барьером является отсутствие четких карьерных перспектив, что лишает сотрудников ощущения профессионального роста и развития. Эмоциональный аспект проявляется в общем чувстве неудовлетворенности, которое может быть связано как с условиями труда, так и с недостаточным признанием достижений. Позиция «работа как работа» отражает инструментальное отношение к месту занятости. Причина подобного распределения мнений кроется во множестве различных обстоятельств: качество корпоративной среды, уровень зарплаты, условия труда, возможности карьерного роста и отношения с коллегами и руководством. Таким образом, несмотря на преобладающую положительную динамику, руководители компании должны учитывать существующую долю скептиков и развивать инициативы, направленные на укрепление положительного образа работодателя.

Библиографический список

1. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. М., 2003.

2. *Митрофанова Е.Н.* Оценка деятельности службы управления персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. № 5. С. 55–59.

3. Любимый город. URL: https://www.lubgorod.ru/

В.Д. Маткова,

магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

МОТИВАЦИЯ УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Мотивация труда является ключевым аспектом управления учебно-воспитательным процессом (УВП), так как она непосредственно влияет на эффективность работы сотрудников. В связи с этим необходимо проводить оценку и улучшать мотивацию труда в образовательной сфере, особенно среди вспомогательного персонала. Это подтверждается результатами мониторинга Министерства образования и науки РФ, который выявил недостаточную эффективность работы вузов. В новом Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» особое внимание уделяется независимой оценке качества образования, а также разработке Национальным фондом подготовки кадров методик рейтингования образовательных учреждений профессионального образования [1].

Сегодня сотрудники УВП выполняют множество задач, от администраторских функций до технической поддержки. Однако на фоне неудовлетворительной заработной платы у молодых сотрудников возникает желание покинуть работу. В настоящее время в некоторых российских учебных заведениях возникла необходимость в разработке эффективной мотивационной модели для управления учебно-вспомогательным персоналом. В данной статье подробно рассматриваются теоретико-методологический анализ подходов к мотивации УВП, его основные составляющие, влияние на производительность труда и стратегии, которые могут помочь снизить текучесть кадров [2].

Отсутствие мотивации учебно-вспомогательного персонала может быть вызвано многими факторами. Например, неудовлетворенность заработной платой, которая является одной из основных причин, по которой сотрудники УВП покидают свои рабочие места [3]. Согласно проведенным исследованиям, хорошо мотивированные сотрудники чаще остаются в организации, что сокращает текучесть кадров и снижает затраты на поиск и обучение новых работников. Отсутствие опыта и карьерных перспектив может снижать уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Это обстоятельство требует внимания к созданию условий для развития навыков [3].

В области мотивации существует множество теорий, которые могут быть полезны для вузов. Например, согласно теории Маслоу, сотрудникам сначала необходимо удовлетворить базовые потребности (безопасность, жилье и еда), прежде чем они будут стремиться к более высоким потребностям, связанным с самореализацией. Однако для удовлетворения базовых потребностей нужны денежные средства. Теория Герцберга выделяет «гигиенические» факторы и факторы, повышающие удовлетворение и продуктивность сотрудников [4].

К УВП относятся прежде всего декан факультета или директор института, документовед,

заведующий лабораторией, лаборант, старший лаборант, специалист по учебно-методической работе, диспетчер факультета и другие специалисты [5]. Профессионализм этого персонала существенно влияет на эффективность выполнения задач, точность ведения документации, а также на установление положительных отношений со студентами и руководством, что отражается на общей деятельности высшего учебного заведения [6].

Мотивацию сотрудников можно улучшать с помощью обучения и развития: люди совершенствуют навыки и получают новые знания. Вузы могут реализовывать программы стажировок, тренингов, вебинаров, способствующих как профессиональному, так и личностному росту. Сотрудников следует вовлекать в процесс принятия решений, касающихся их работы, с помощью регулярных собраний или опросов, где работники смогут высказывать свои идеи и предложения. Подобный подход укрепляет чувство принадлежности к команде и повышает ответственность за результат.

Признание заслуг также является важным аспектом мотивации и способствует созданию положительной атмосферы, поднимая моральный дух коллектива. Вузы могут вводить регулярные награды, поощряя лучших работников на уровне университета, а также денежные поощрения сотрудникам УВП за качественно выполненную работу в срок, за активность на рабочем месте. Помимо материального стимулирования, важно акцентировать внимание на нематериальных факторах: атмосфере, климате в коллективе, возможностях для профессионального роста. Это способствует соблюдению высоких стандартов образовательного процесса в подготовке нового поколения специалистов.

Библиографический список

1. Об образовании в Российской Федерации: Федер. закон от 29 дек. 2012 г. № 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

2. *Шмидт Ю.Д.*, *Купера А.В*. Стимулирование труда профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 85–89.

3. *Соловова Н.В.*, *Санько А.М*. Современное состояние проблемы управления учебно-вспомогательным персоналом университета в условиях трансформации образовательного учреждения // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер.: Психолого-педагогические науки. 2017. № 4. С. 63–78.

4. *Ахметшин Э.М.*, *Идиятуллина И.И*. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации А. Маслоу и Ф. Герцберга // Экономика и социум. 2015. № 2. С. 665–668.

5. *Сахарова Н.В*. Трансформация роли учебно-вспомогательного персонала современных университетов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. № 2. С. 47–51.

6. *Матвеев В.В.*, *Соболева Ю.П*. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 3. С. 28–40.

Д.М. Шанин,

магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

АНАЛИЗ КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ БИЗНЕС-СРЕДЫ *

В современном мире, где бизнес играет ключевую роль в экономическом развитии, принятие эффективных решений становится особенно важным. Система мышления человека устроена так, что интуитивные суждения часто преобладают над рациональным анализом; кроме того, они негативно сказываются на качестве принимаемых решений [1, с. 45].

Когнитивные искажения – это систематические ошибки в мышлении, которые возникают из-за особенностей работы человеческого мозга и влияют на восприятие информации, формирование суждений и принятие решений [2, с. 1125]. Эти искажения ограничивают рациональность мышления и способны привести к серьезным финансовым потерям. Они могут проявляться в виде склонности к чрезмерной самоуверенности, излишней доверчивости, стремления к подтверждению своей точки зрения, а также в виде эффекта фрейминга, когда информация воспринимается в зависимости от того, в каком ключе – позитивном или негативном – она представлена, или эвристики доступности – оценки вероятности событий на основе того, насколько легко приходят в голову приме-

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента А.В. Андреева.

ры [1, с. 190, 212]. В результате компании могут столкнуться с убытками, связанными с неправильным выбором партнеров, неверной оценкой рыночных тенденций и другими ошибками, возникающими из-за таких факторов, как ограниченность знаний, стереотипы, предубеждения, лень и стремление к экономии усилий.

Осознание когнитивных искажений – первая ступень к преодолению их существования [3, с. 123]. Этот важный процесс может помочь людям более критично воспринимать свои мысли и действия, тем самым улучшая качество жизни и развивая адаптивное мышление – способность быстро и эффективно реагировать на изменения, используя новые подходы и решения [4, с. 57].

Процесс принятия любого экономического решения является сложной уникальной операцией принятия решения и основывается на экспертной, информационной и расчетно-аналитической деятельности. В настоящее время единая «технология» процесса принятия решений еще не выработана, однако определенная тенденция в этом направлении имеется. На основании типового процесса принятия решения формулируется цель эмпирического исследования: изучить влияние когнитивных искажений на принятие экономических решений.

Эмпирическое исследование проводится следующим образом:

1. Создается анкета, первая часть которой определяет личность респондента (пол, возраст, должность, профессия), вторая часть сосредотачивается на выявлении понимания респондента собственной подверженности влиянию когнитивных искажений, а в третьей части респонденту предстоит решить набор кейсов под влиянием когнитивных искажений.

2. Проводится опрос среди представителей бизнеса, созданного на базе Yandex Forms.

3. Полученные данные обрабатываются с помощью статистических методов (например, корреляционного или регрессионного анализа).

4. На основе результатов анализа формулируются выводы и рекомендации для снижения негативного влияния когнитивных искажений на принятие экономических решений представителями бизнеса.

Гипотеза исследования заключается в том, что когнитивные искажения оказывают существенное влияние на экономическую деятельность, ограничивая способность людей видеть полную картину и принимать осознанные решения. В исследовании принимали участие тридцать респондентов, представляющих различные уровни и направления бизнес-деятельности.

Гендерный состав выборки распределился следующим образом: восемнадцать респондентов (60%) идентифицировали себя как мужчины, двенадцать респондентов (40%) – как женщины. Возрастные характеристики выборки охватывают четыре основных диапазона: семнадцать респондентов (56,7%) находятся в возрастной категории 18–25 лет, пять респондентов (16,7%) относятся к возрастной группе 25–35 лет, четыре респондента (13,3%) входят в возрастную категорию 35–45 лет, четыре респондента (13,3%) принадлежат к возрастной группе 45 лет и старше. По уровню управленческой позиции респонденты распределились следующим образом: четырнадцать респондентов (46,7%) занимают позиции среднего менеджмента, двенадцать респондентов (36,7%) представляют нижний уровень управления, пять респондентов (16,7%) находятся на позициях высшего менеджмента. Профессиональная специализация участников исследования охватывает ключевые бизнес-направления, включая управление закупками, финансовый менеджмент и экономический анализ, аналитическое обеспечение, маркетинговую деятельность.

В рамках первого этапа эмпирического исследования была проведена оценка степени выраженности эффекта когнитивного подтверждения в выборке респондентов. Статистический анализ полученных данных выявил следующую градацию по уровню подверженности когнитивному искажению: десять респондентов (33,3%) продемонстрировали низкий уровень подверженности, двенадцать респондентов (40%) показали средний уровень выраженности, два респондента (6,7%) продемонстрировали высокий уровень подверженности.

При стратификационном анализе по возрастным группам были получены следующие результаты:

Группа 18–25 лет: низкий уровень – четыре человека (23,5% группы), средний уровень – семь человек (41,2% группы), высокий уровень – шесть человек (35,3% группы).

Группа 25–35 лет: низкий уровень – два человека (40% группы), средний уровень – три человека (60% группы), высокий уровень – ноль человек.

Группа 35 лет и старше (объединенная): низкий уровень – шесть человек (60% группы), средний уровень – два человека (20% группы), высокий уровень – два человека (20% группы).

Полученные данные свидетельствуют о наличии статистически значимой зависимости между возрастом респондентов и степенью подверженности когнитивным искажениям. Наблюдается тенденция к снижению выраженности данного когнитивного искажения с увеличением возраста респондентов, что может быть обусловлено накоплением когнитивного опыта и развитием критического мышления в процессе профессиональной деятельности. В основе этого явления лежит развитие избирательного внимания и механизмов расстановки приоритетов, позволяющих более эффективно фильтровать информацию и концентрироваться на наиболее релевантных аспектах. Метакогнитивная осведомленность помогает распознавать и корректировать свои когнитивные искажения [5, с. 267]. Параллельно происходит совершенствование эмоциональной регуляции, выражающееся в развитии более устойчивых механизмов самоконтроля и снижении импульсивности в принятии решений.

В ходе исследования была установлена корреляция между профессиональной специализацией респондентов и степенью их подверженности когнитивным искажениям. Анализ данных показал существенные различия между профессиональными направлениями. В сфере управления закупками (n = 10) преобладали респонденты с низким (60%) и средним (40%) уровнями подверженности при отсутствии высокого уровня. Финансовый менеджмент (n = 8) продемонстрировал схожую картину с доминированием низкого (62,5%) и среднего (37,5%) уровней.

В области общего управления (n = 3) также наблюдалась тенденция к низкому (66,7%) и среднему (33,3%) уровням подверженности при отсутствии высокого. Наиболее выраженные показатели выявлены в маркетинговой деятельности (n = 8), где зафиксировано отсутствие низкого уровня, преобладание среднего уровня (75%) и наличие высокого уровня (25%).

Статистический анализ демонстрирует наличие значимой корреляции между профессиональной специализацией и степенью подверженности когнитивным искажениям. Области с более структурированным характером принимаемых решений (закупки, финансы) показали наименьшую подверженность, в то время как в маркетинговой деятельности, характеризующейся высокой степенью неопределенности и необходимостью учета множества переменных факторов, отмечаются максимальные показатели.

Существенное влияние оказывает характер профессионального мышления: в финансах и закупках преобладает аналитический подход, основанный на работе с конкретными показателями и отчетностью, тогда как маркетинг развивает интуитивное мышление, что делает специалистов более подверженными субъективным искажениям.

Статистический анализ гендерных различий в субъективном отношении к когнитивным искажениям выявил следующие закономерности: в выборке женщин (n = 12) преобладает низкий уровень (50%), средний уровень демонстрируют 41,7%, высокий уровень зафиксирован у 8,3% респондентов. В выборке мужчин (n = 18) доминирует средний уровень (61,1%), низкий уровень выявлен у 33,3%, высокий уровень – у 5,6%.

Статистический анализ демонстрирует наличие значимых различий в распределении уровней подверженности когнитивным искажениям между полами. Полученные данные свидетельствуют о том, что мужчины демонстрируют более равномерное распределение с тенденцией к среднему уровню подверженности, в то время как женщины показывают более выраженную склонность к низкому уровню с меньшей вариативностью.

Эти результаты коррелируют с ранее установленными особенностями когнитивной обработки информации: женщины демонстрируют более выраженную тенденцию к иррациональной адаптации, а способность управлять эмоциями определяет качество принимаемых решений [6, с. 234], что может способствовать более критичному отношению к собственным когнитивным искажениям и, как следствие, к более низкому субъективному оцениванию. Мужчины, склонные к ограниченной рационализации, демонстрируют более высокий уровень принятия собственных когнитивных паттернов, что отражается в преобладании среднего уровня оценки.

В ходе исследования отмечалась также четкая корреляция между уровнем управленческой иерархии и подверженностью когнитивным искажениям, где наблюдается постепенное повышение среднего уровня подверженности

от высшего к нижнему звену управления. Эти результаты подтверждают необходимость разработки дифференцированных подходов к развитию управленческих компетенций и коррекции когнитивных искажений с учетом уровня управленческой иерархии.

Проведенное исследование подтвердило выдвинутую гипотезу о существенном влиянии когнитивных искажений на процесс принятия экономических решений представителями бизнеса. Комплексный анализ выявил взаимосвязь биологических, психологических и социально-культурных факторов, влияющих на формирование отношения граждан к собственным когнитивным процессам. Согласно полученным результатам, требуется разработка дифференцированных подходов к развитию управленческих компетенций с учетом как гендерной принадлежности, так и уровня управленческой иерархии.

Практические рекомендации должны включать развитие когнитивной гибкости, совершенствование навыков балансировки между анализом и скоростью принятия решений, интеграцию интуитивного и аналитического подходов, углубление навыков самоанализа и рефлексии. Контроль решений как система, учитывающая человеческую иррациональность, может улучшить качество принимаемых решений [7, с. 357].

Дальнейшие исследование когнитивных искажений в процессе принятия решения представителями бизнеса направлено на качественный анализ подверженности когнитивным искажениям и изучение дополнительных факторов, влияющих на принятие решения, а также разработку и апробацию конкретных методик коррекции выявленных искажений в различных категориях бизнес-среды. Исследование подчеркивает важность осознания и преодоления когнитивных искажений для повышения эффективности принятия экономических решений в бизнесе, что является одним из ключевых факторов успешного развития современной экономики, так как успешные решения часто являются результатом систематического подхода, а не интуиции [6, с. 289].

Библиографический список

1. *Канеман Д.* Думай медленно… решай быстро. М., 2024.

2. *Тверски А.*, *Канеман Д.* Суждения в условиях неопределенности: эвристика и предубеждения // Science. 1974. Vol. 185. P. 1124–1131.

3. *Гроссман Л.* Когнитивные искажения в бизнесе. СПб., 2024.

4. *Нортон М.*, *Старбак Д.* Адаптивное мышление. М., 2023.

5. *Саймон Г.* Рациональное принятие решений в бизнесе. М., 2023.

6. *Карузо Д.*, *Сэловей П.* Эмоциональный интеллект руководителя. М., 2024.

7. *Ариели Д.* Предсказуемая иррациональность. М., 2024.

Д.И. Абайдуллина, В.С. Абрамова,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ИНСТРУМЕНТЫ АВТОМАТИЗАЦИИ HR-ПРОЦЕССОВ: ВЛИЯНИЕ НА ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ *

Постоянно меняющиеся требования со стороны соискателей и сотрудников, связанные с динамичным развитием современных технологий, вынуждают все больше организаций прикладывать усилия для внедрения в практику IT-решений, обеспечивающих не только совершенствование, но и одновременную модернизацию процессов, в том числе в сфере управления персоналом. Внесение подобных изменений обусловлено не только стремлением к улучшению работы, но и необходимостью сокращения повторяющихся, однообразных и трудоемких операций. Это позволяет эффективнее использовать потенциал сотрудников, вовлекая их в более творческую и стратегически значимую деятельность.

Цифровая трансформация, включая внедрение решений на основе искусственного интеллекта, открывает возможности для изменения восприятия компании как работодателя. Это особенно важно для организаций, функционирующих в условиях высокой конкуренции на рынке труда, где существенное значение приобретает забота о собственном имидже и позиционирование в качестве привлекательного работодателя. Такая работа напрямую связана с реализацией стратегии формирования бренда работодателя (employer branding) [1, с. 45].

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента Е.С. Березиной.

Учитывая активную автоматизацию HR-процессов, целью данного исследования является выявление и анализ решений, основанных на использовании технологий искусственного интеллекта, которые применяются современными организациями для автоматизации процессов управления персоналом и реализации так называемого цифрового бренда работодателя.

Искусственный интеллект (ИИ) – это понятие, которое все чаще встречается как в научных и деловых кругах, так и в повседневной жизни. Согласно одному из существующих определений, искусственный интеллект – это общее название технологий, предназначенных для создания машин, полностью искусственного происхождения, способных демонстрировать поведение, сходное с человеческим, без участия живых организмов. Такие продукты, рассматриваемые с идеалистической точки зрения как полностью человекоподобные, могут ощущать, предсказывать и принимать решения, что в массовом сознании ассоциируется с роботами.

Наибольшее распространение ИИ получил в сфере продаж, маркетинга, а также управления персоналом. Многие современные экономисты подробно изучают влияние технологий на рабочую среду и организационную структуру. Исследователи подчеркивают необходимость глубокого изучения воздействия технологий на персонал и компании с помощью методов этнографических исследований и анализа опыта сотрудников, чтобы минимизировать возможные негативные эффекты и усилить положительные [2, с. 112].

Несмотря на активное внедрение ИИ, далеко не все организации готовы использовать подобные решения. Основными причинами такой осторожности являются высокая стоимость внедрения, опасения утечки персональных данных, необходимость усиления протоколов безопасности для создания безопасной цифровой среды, необходимость постоянного обновления и сопровождения систем, сложности интеграции с уже существующими программами, риск «обезличивания» HR-деятельности, необходимость соответствия правовым и этическим требованиям своей страны и организации. Сотрудники также выражают опасения, что автоматизация может лишить их части обязанностей и привести к сокращению рабочих мест, особенно в тех областях, где преобладают рутинные и повторяющиеся задачи, не требующие высокой квалификации.

Сторонники внедрения ИИ подчеркивают следующие преимущества: снижение нагрузки на сотрудников за счет автоматизации рутинных операций (например, ответов на типовые вопросы), сокращение субъективности в процессах, что положительно сказывается на имидже компании как работодателя, ускорение процессов и снижение времени их выполнения, упрощение подготовки отчетности и расчета рентабельности, а также возможность перераспределения ресурсов в пользу деятельности, непосредственно влияющей на успех компании на рынке [3].

Для внедрения ИИ в HR-процессы необходимы определенные компоненты: облачные платформы, цифровые помощники, автоматизированное машинное обучение, API-интерфейсы для интеграции с мессенджерами и чат-ботами. Согласно исследованиям, ключевым элементом разговорного ИИ является чат-бот, который, используя машинное обучение и анализ паттернов, выполняет функции интеллектуального помощника. Благодаря машинному обучению боты работают с очищенными массивами данных и выстраивают логику ответа на запросы сотрудников.

В настоящее время искусственный интеллект и автономные технологии постепенно проникают в рабочую среду, оптимизируя рутинные процессы и позволяя специалистам сосредоточиться на более значимых и продуктивных взаимодействиях с людьми. Например, автоматизированные HR-процессы позволяют ускорить обработку откликов соискателей и оформление новых сотрудников; ИИ-системы помогают отбирать лучших кандидатов, сравнивая их квалификацию с требованиями вакансий; чат-боты взаимодействуют с кандидатами, отвечая на вопросы и назначая собеседования.

Эти автоматизированные инструменты снижают нагрузку на HR-специалистов, позволяя им сосредоточиться на отборе кандидатов, подходящих к корпоративной культуре. По предварительным прогнозам, к 2026 г. значительная часть процессов рекрутинга будет осуществляться с помощью искусственного интеллекта и ботов. Это напрямую влияет на восприятие бренда работодателя – компании, использующие современные технологии, выглядят более прогрессивными и привлекательными для кандидатов [4].

Внедрение современных решений в HR-практику многих компаний привело к проблеме

несогласованности существующих систем. Так, только 5% респондентов заявили о наличии полностью интегрированной HR-платформы в облаке. Большинство компаний используют комбинации облачных и локальных решений, а 29% вообще не имеют автоматизированных систем. Такая разрозненность замедляет развитие HR-процессов и ухудшает пользовательский опыт, что сказывается на восприятии бренда как работодателя [5].

Для повышения удобства работы и улучшения интеграции многие организации внедряют специализированные платформы оценки вовлеченности персонала, повышающие функциональность имеющихся решений. Недостаточная интеграция или частичная реализация решений приводит к тому, что пользователи считают, будто ИИ-инструменты не способны в полной мере удовлетворить их потребности. Это влияет не только на эффективность HR-процессов, но и на общее восприятие компании как современного работодателя.

Современные организации ожидают от HR-автоматизации широких возможностей и высокого уровня сервиса. Это подтверждается постоянным ростом и развитием рынка ИИ-решений для HR, которые сегодня охватывают практически все направления работы с персоналом: рекрутинг и отбор, адаптацию, оценку персонала, обучение, внутренние коммуникации, систему вознаграждений, управление вовлеченностью и атмосферой в коллективе, организацию благополучия сотрудников, контроль этики и безопасности на рабочем месте.

Эти инструменты становятся важным элементом формирования позитивного HR-бренда. Возможность компании быстро реагировать на потребности персонала, предлагать современный, цифровой, удобный формат взаимодействия и заботиться о благополучии сотрудников через технологии — это все становится важным фактором для привлечения и удержания талантов [6].

Таким образом, автоматизация HR-процессов – это не только повышение эффективности, но и стратегический ресурс формирования имиджа работодателя. Компании, внедряющие инновации в работу с персоналом, воспринимаются как прогрессивные, заботливые и ответственные, что усиливает их конкурентные позиции на рынке труда.

Библиографический список

1. *Авдеенков В.А.*, *Андреев А.В.* [и др.]. Цифровизация HR-процессов в российских организациях: современное состояние и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2025. № 1. С. 45–58.

2. *Кретов А.А.* Искусственный интеллект в управлении персоналом // XIX Самарская региональная студенческая научная конференция. 2024. С. 112–118.

3. HRlink. Более 71% HR-специалистов позитивно относятся к искусственному интеллекту. URL: https://www.comnews.ru/content/230907/2024-01-09/2024-w02/1010/bolee-71-hr-specialistov-pozitivno-otnosyatsya-k-iskusstvennomu-intellektu

4. «1С-Битрикс» совместно с веб-интегратором «Факт». Результаты HR-исследования: тенденции рынка HR Tech в России 2024 года. URL: https://fact.digital/research-hr-tech-in-russia-2024/

5. МТС Линк и hh.ru. AI в HR: результаты российских и зарубежных исследований 2024 + тренды. URL: https://vc.ru/tribuna/1389076-ai-v-hr-rezultaty-rossiiskih-i-zarubezhnyh-issledovanii-2024-trendy

6. Технологии Доверия и Knomary. Искусственный интеллект в HR в 2024 году. URL: https://ict.moscow/research/iskusstvennyi-intellekt-v-hr-v-2024-godu/

П.Д. Аралина,

магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

РОЛЬ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ *

В настоящее время большинство руководителей предприятий не осознают важную составляющую организационной лояльности; по их мнению, главная задача – это производство качественного продукта. Однако это возможно только в том случае, если сотрудник лично заинтересован в процессе труда и его результате. Именно поэтому одним из ключевых элементов системы управления персоналом должен стать фокус на повышение уровня лояльности сотрудников, формирование у них желаемого производственного поведения. Для этого необходимо учитывать интересы сотрудников и их потребности при выполнении работы, тем самым повышая уровень приверженности персонала. Удовлетворенный и мотивированный сотрудник может значительно повысить эффективность и прибыль предприятия.

Лояльность персонала, являясь весьма

* Статья подготовлена под руководством кандидата психологических наук, доцента Н.В. Моисеенко.

скрытым фактором, играет важную роль в деятельности любого предприятия. Отсутствие лояльности сотрудников может привести к снижению эффективности, ухудшению результатов, отсутствию роста компании, повышению текучести кадров и т.д. Лояльные сотрудники также участвуют в создании имиджа, который продвигает компания (своим клиентам, заинтересованным сторонам).

Ученые по-разному трактуют психологическую природу лояльности, однако почти все отмечают, что повышение уровня лояльности персонала снижает вероятность ухода сотрудников из организации. Согласно проведенным исследованиям, целеустремленный, лояльный человек, вовлеченный в деятельность своей компании, демонстрирует высокий уровень успеха и мотивации. Существуют несколько подходов к определению лояльности персонала.

Одно из наиболее распространенных определений лояльности в западной научной литературе в рамках установочного подхода принадлежит Лиману Портеру и его коллегам: они понимают лояльность как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, имеют желание остаться в компании, принимая ее основные цели и ценности» [1, с. 38].

Трехкомпонентная концепция лояльности, выдвинутая Джоном Мейером и Натали Аллен, в настоящее время стала общепринятой. Организационная лояльность определяется авторами как «психологическая связь между сотрудником и организацией, снижающая вероятность того, что сотрудник добровольно покинет организацию» [1, с. 39].

Владислав Доминяк считает, что «намерение продолжать работать в организации является не элементом привязанности, а отдельной категорией». По мнению автора, «человек может быть лояльным к организации и при этом не быть ее сотрудником, что частично подтверждается концепцией внешней организационной приверженности» [1, с. 39].

Существуют различные определения лояльности, но большинство из них сводятся к следующему: лояльность – это определенное рабочее поведение, которое может характеризоваться законопослушностью и надежностью, что является основой приверженности ценностям и целям компании. Под лояльностью в общем смысле понимается искренняя готовность сотрудников выполнять и соблюдать основные правила, установленные в организации, разделять ее миссию и основные принципы, добросовестно выполняя свои профессиональные обязанности [2, с. 56].

При низком уровне лояльности сотрудник не разделяет цели и принципы организации, в которой он работает, не стремится привести ее к успеху, а также имеет желание сменить место работы. В подобном случае он, даже непреднамеренно, может принести предприятию различные экономические потери.

Уровень лояльности персонала играет важную роль и на промышленном предприятии, где работа сотрудников характеризуется большой ответственностью. Правильно выстроенная система и принципы построения взаимоотношений внутри коллектива организации, осознанный подход к оплате труда, к выбору системы нематериальной мотивации, стиль управления и формирование соответствующей иерархии – это важнейшие задачи руководителя и кадровой службы, которые оказывают непосредственное влияние на уровень лояльности персонала.

Сотрудники охотнее прилагают особые усилия в работе, если чувствуют, что их защитят и наградят значимым для них образом. Эмоциональная вовлеченность работников повышается, когда они считают, что их деятельность способствует развитию предприятия, и у них есть возможность учиться и развиваться в этой конкретной организации. Более того, лояльный персонал проявляет больший интерес в постоянном обучении и получении новых знаний с целью усовершенствования своих профессиональных навыков. Причиной этому является стремление сотрудника быть частью своей компании и быть полезным ей [3, p. 75].

Лояльные сотрудники – это сотрудники, которые не собираются менять компанию в ближайшем будущем и с энтузиазмом относятся к своей работе. Это люди, которые эмоционально и социально заинтересованы в успехе своей организации.

Обеспечив высокий уровень лояльности сотрудников, предприятие может получить множество преимуществ, главными из которых являются повышение производительности труда, снижение уровня абсентеизма и текучести кадров, улучшение социально–психологического климата в коллективе, укрепление делового имиджа [4, p. 105].

Результаты проведенных исследований демонстрируют, что высоколояльный персонал в

перспективе способен обеспечить эффективную работу предприятия, что в свою очередь, будет способствовать росту прибыли организации.

Американской компанией «Towers Perrin», предоставляющей консультационные услуги в сфере управления персоналом, проведено глобальное исследование лояльности персонала. Результаты исследования заключаются в следующем: предприятия, где уровень лояльности сотрудников высокий, за двенадцать месяцев работы способны увеличить прибыль от продаж на 19,2%, а организации с низким уровнем лояльности работников за тот же период могут снизить данный показатель на 32,7% [5, с. 20].

В качестве примера крупных российских предприятий, преуспевших в вопросе повышения лояльности своего персонала, рассмотрим компанию «Газпром нефть». Об успехе данной организации свидетельствуют результаты опроса: в 2024 г. 92% сотрудников предприятия продемонстрировали высокий интерес к своей работе, 86% отметили, что ощущают себя частью команды профессионалов, 81% считают, что реализуют свой потенциал благодаря компании, 80% чувствуют себя счастливыми на работе, 71% сотрудников проявили высокий уровень лояльности к культуре безопасности труда, следуя инструкциям и выполняя все необходимые требования [6].

По итогам всероссийского опроса экспертов по подбору персонала и корпоративной культуре проекты «Газпром нефть» по созданию привлекательных условий работы для сотрудников признаны лучшими среди предприятий промышленности. Компания стала финалистом премии «HR-бренд года».

Результаты исследования лояльности на производственном предприятии г. Саратова, проведенного магистрантами и преподавателями кафедры управления персоналом Поволжского института управления – филиала РАНХиГС, показали, что почти треть сотрудников (29%) имеют высокий уровень лояльности, 68% – средний уровень и лишь 3% – низкий уровень. По отдельным типам лояльности (аффективная, продолженная, нормативная) большинство работников имеют средние значения.

Кроме того, анализировался индекс чистой лояльности eNPS, с помощью которого можно комплексно оценить удовлетворенность сотрудников. Согласно расчетам по данному индексу, на предприятии 49% опрошенных готовы порекомендовать организацию своим родным и близким. Доля нейтрально настроенных респондентов составляет 19%, а 15% опрошенных не готовы рекомендовать данную организацию.

В ходе исследования было выявлено, что уровень лояльности сотрудников организации находится в прямой зависимости от стажа работы на предприятии. Большинство сотрудников предприятия (66%) ощущают себя органичной частицей общей корпоративной культуры, средние и низкие значения отмечены у 20 и 14% респондентов соответственно, причем это сотрудники со стажем работы менее одного года. 51% опрошенных искренне верят в цели и существующие ценности компании. Чуть меньший процент сотрудников желает проявлять инициативу и новые идеи в работе.

Проанализировав динамику уровня текучести персонала и коэффициент стабильности кадрового состава на предприятии, отметим, что данные показатели имеют положительную тенденцию развития за последние три года, однако наблюдается их нестабильность. Можно предположить, что уровень лояльности персонала способен оказывать непосредственное влияние на изменение показателей деятельности организации, отражающихся на ее эффективности.

Еще одним примером является компания «Северсталь», которая в 2024 г. смогла увеличить уровень лояльности персонала с 74 до 76% благодаря новой программе лояльности «#Для своих» [7]. Индекс eNPS достиг 39%, удовлетворенность сотрудников социальными льготами выросла на 3%, а узнаваемость бренда работодателя – на 11%. Программа «Северстали» показывает, что продуманная забота о сотрудниках приносит результаты не только в показателях лояльности сотрудников, но и в укреплении бренда работодателя. Таким образом, отношение работников к компании, в которой они работают, является важным показателем эффективной системы управления персоналом.

Ценность, которую лояльные сотрудники приносят организации, неоспорима, поэтому внедрение системы лояльности сотрудников – это не отдельная задача руководителей. Этот вопрос необходимо рассматривать наряду с другими инициативами, существующими на предприятии, ориентированными на сотрудников. Иными словами, это должно стать важной частью стратегии управления человеческими ресурсами.

Любой руководитель должен понимать, что лояльность сотрудников имеет решающее значение для успеха предприятия, поскольку

сотрудники вносят свой вклад в итоговый результат, добросовестно выполняя свои рабочие задачи. Таким образом, у руководителей возникает необходимость инвестировать в развитие сотрудников, предлагая им различные льготы, возможности, поддержку и комфортную рабочую обстановку.

Библиографический список

1. *Доминяк В*. Организационная лояльность: основные подходы. // Менеджер по персоналу. 2006. № 4. С. 34–40.

2. *Николаев К.И*. Проблема лояльности персонала в современных организациях // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2023. № 2 (48). С. 56–58.

3. *Vinerean A*. Loyal Employees. A Key Factor in the Success of a Company. // Lucian Blaga University of Sibiu, 2015. P. 73–78.

4. *Shvetsova O*. Staff Loyalty Formation as a Management Tool in International Business. // Korean University of Technology and Education, 2016. P. 102–108.

5. Артемова Е.И., *Нестеренко М.А*. Лояльность персонала как элемент глобальной системы менеджмента организации // ЕГИ. 2022. № 1 (39). С. 19–24.

6. Эксперты HeadHunter признали «Газпром нефть» одним из самых привлекательных работодателей. URL: https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/eksperty-headhunter-priznali-gazprom-neft-odnim-iz-samykh-privlekatelnykh-rabotodateley/

7. Как Северсталь трансформирует заботу о сотрудниках: программа #ДляСвоих. URL: https://vnutricom.ru/base/keysy/kak-severstal-transformiruet-zabotu-o-sotrudnikakh-programma-dlyasvoikh/

Д.С. Бодерская, Д.В. Петрушина,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И HR-БРЕНД: ВЗАИМОСВЯЗЬ И ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ *

В 2001 г. отечественные исследователи организационной культуры О.С. Виханский и А.И. Наумов дали следующее определение организационной культуры: «Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [1, с. 530].

Среди типологий организационной культуры рассмотрим самую популярную. Р. Куинн и К. Камерон использовали наиболее понятную и разделяемую большинством теоретиков типологию организационных культур, которая с легкостью дает понять, к какому типу относится та или иная организация [2].

1. Бюрократический тип организационной культуры характеризуется низкой индивидуальностью работника и авторитарным стилем руководства: ориентирован на стабильность, порядок и контроль. В таких организациях четко определены роли, процедуры и правила. Основные ценности – надежность, предсказуемость и контроль качества.

2. Клановая культура характерна для малых предприятий без иерархической структуры, где сотрудники ценятся независимо от уровня. Основные цели – удовлетворение потребностей сотрудников и создание благоприятной атмосферы для работы.

3. Рыночная культура направлена на получение прибыли и опережение конкурентов, ориентирована на результат и удовлетворение клиентов.

4. Организации с культурой адхократии отличаются гибкостью, инновациями и быстрым темпом работы. Этот тип характеризуется гибкостью, инновационностью и экспериментами. Организации с такой культурой стремятся к переменам, риску и творчеству. Основные ценности – инновации, эксперименты и решение сложных и неординарных задач. Такой тип культуры свойственен производственным предприятиям с инновационными разработками.

Организационная культура – это неотъемлемая часть любой организации. Она оказывает значительное влияние как на внутреннюю жизнь компании, так и на ее взаимодействие с внешним миром. Организационная культура формируется на основе устоявшихся норм, ценностей, принципов и убеждений, которые определяют, как компания должна реагировать на внешние факторы, как должны вести себя сотрудники, в чем смысл деятельности компании и т.д.

* Статья подготовлена под руководством кандидата психологических наук, доцента Н.В. Моисеенко.

За последние пять лет компания «ЭКОПСИ» собрала обширный массив данных о корпоративных культурах и ценностях российских компаний – в исследовании приняли участие около 200 тыс. сотрудников из семидесяти компаний [3].

По результатам исследований были выявлены следующие факты:

– организационная культура важна как дополнительный инструмент защиты от кадрового голода;

– исследования показывают устойчивую связь между культурой и показателями эффективности бизнеса – возвратом на активы, темпами роста выручки и другим;

– успешность внедрения изменений повышается в десять раз, если компания определила, как поменять образ мыслей и поведение людей вместе с изменением процессов.

Следовательно, организационная культура представляет собой важный аспект функционирования любой компании, формируя уникальную среду, в которой работают сотрудники. Ее сущность заключается в совокупности ценностей, норм и практик, которые определяют поведение и взаимодействие работников внутри организации.

Внутренний HR-бренд – это совокупность элементов, формирующих восприятие компании как работодателя среди ее собственных сотрудников, напрямую влияющая на достижение бизнес-целей. Сильный внутренний HR-бренд способствует привлечению, удержанию и мотивации талантливых специалистов, что, в свою очередь, обеспечивает конкурентоспособность и устойчивый рост компании [4].

Задачи HR-бренда в корпоративной среде включают в себя комплекс мер, направленных на сохранение кадрового потенциала, повышение производительности труда и укрепление лояльности сотрудников. Учитываются следующие аспекты: система материального стимулирования, оптимизация внутренних коммуникационных процессов, предоставление возможностей для профессионального развития, поддержание и формирование корпоративной культуры. Культивирование таких ценностей, как командная работа, взаимопомощь и профессиональная поддержка способствует созданию благоприятного рабочего климата и повышению уровня удовлетворенности сотрудников.

Представленные элементы в совокупности формируют комплексную стратегию HR-брендинга, направленную на создание устойчивой и продуктивной рабочей среды, способствующей достижению стратегических целей компании. Развитие организационной культуры позволяет сформировать внешний и внутренний имидж работодателя: это дает возможность привлекать в организацию только тех сотрудников, которые разделяют ценности и нормы компании и привержены ее организационной культуре [5].

Рассмотрим опыт двух промышленных предприятий: АО «Научно-исследовательский институт “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха» и ОАО «НИТИ-Тесар».

Акционерное общество «Научно-исследовательский институт “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха» является ведущим научным центром России в области лазерных технологий и производит собственную продукцию согласно патентам. По данным на 7 апреля 2025 г., численность персонала АО «НИИ “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха» составляет 1492 человека. Организация АО «НИИ “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха» являлась поставщиком в 138 государственных контрактах на сумму более 6 млрд рублей и выступала заказчиком в 3918 государственных контрактах на сумму более 12 млрд рублей [6].

В организации утверждены следующие системообразующие ценности организационной культуры: единство команды; инновации – поиск и внедрение инноваций для создания высокотехнологичных решений и продуктов, повышающих качество жизни людей; уважение – в организации относятся с уважением к своей компании, ее истории и достижениям; развитие – сотрудники нацелены быть лучшими, стремятся совершенствоваться и успешно конкурировать на рынке. В АО «НИИ “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха» есть собственная команда по мини-футболу и волейболу, проводятся турниры по настольному теннису и шахматам. На предприятии устраивают торжественные поздравления по случаю Дня Защитника Отечества, Международного женского дня, проводятся литературно-музыкальные конкурсы для творческих личностей, а также конкурсы детских песен и рисунков, организуются праздничные концерты и корпоративные мероприятия по случаю юбилея предприятия. Соответственно, культура в АО «НИИ “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха» имеет адхократические черты и направлена на развитие сотрудников, инновации, сплочение и участие коллектива в жизни организации.

Основным направлением деятельности ОАО «НИТИ-Тесар» являются научные исследования и разработки в области естественных и технических наук. На предприятии работает более ста сотрудников. ОАО «НИТИ-Тесар» выступила поставщиком в 66 госконтрактах на сумму более 51 млн рублей. Предприятие делает ставку на современную технику, умных и изобретательных сотрудников. Главная цель – переход на разработку наукоемких инновационных продуктов и новейших образцов современной техники [7]. Путем проведения исследовательского опроса было выявлено, что организационная культура в ОАО «НИТИ-Тесар» – бюрократическая. Текущая реальная организационная культура не выделяет инновации и развитие сотрудников главными аспектами производственной деятельности, наоборот, процесс производства и функционирования предприятия направлен на стабильность, выполнение точных сроков поставки, следование внутренним нормативным правилам. Желание сотрудников развиваться отходит на второстепенный план, отсутствием системы стимулирования развития, программ по совершенствованию навыков, главной целью начинает выступать следование срокам поставок и качество продукции.

В АО «НИИ “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха» особое внимание уделяется сплочению коллектива различными корпоративными мероприятиями, что помогает коллективу успешно реализовывать производство инновационного оборудования. Стимулирование развития персонала является одним из приоритетов: преимущественное право повышения квалификации; возможность получения высшего и дополнительного образования с компенсацией оплаты обучения; поощрительная премия сотрудникам за защиту докторской и кандидатской диссертации по тематике предприятия; выплаты сотрудникам, получившим ученую степень; материальное поощрение авторов при оформлении исключительных прав по российской или международной заявке на изобретение или патент; выплаты сотрудникам, имеющим публикации научных работ по тематике организации. Аналогичной политики в ОАО «НИТИ-Тесар» нет, что отражается в меньшем количестве предложений изобретений и патентов. Отсутствуют спортивные корпоративные мероприятия, торжественные поздравления, творческие конкурсы, которые могут быть интересными для определенной группы сотрудников.

Можно утверждать, что сила HR-бренда напрямую зависит от наличия здоровой, четко сформулированной и живой организационной культуры, которая правдиво отражается в этом бренде. Культура представляет собой основу, а бренд – ее внешнюю форму и репутацию на рынке труда. HR-бренд – это внешнее отражение внутренней организационной культуры [8]. Корпоративная культура – это то, как устроена жизнь в компании: ценности, взгляды, поведение сотрудников, методы управления, атмосфера в коллективе. Все это формирует опыт сотрудников, который становится основой их восприятия компании как места работы. Сотрудники делятся своими впечатлениями о компании с другими людьми, и это влияет на восприятие компании как работодателя извне. В идеале бренд должен точно отражать организационную культуру. Он передает внешнему миру (и внутреннему – сотрудникам) представление о работе в этой компании. Бренд создает у потенциальных сотрудников определенные ожидания. Если заявленный бренд (обещание) соответствует реальной культуре (реальности), то новые сотрудники, приходя в компанию, чувствуют, что они оказались именно там, где хотели, и быстро адаптируются к новой среде.

Библиографический список

1. *Виханский О.С.*, *Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2003.

2. 12 типов организационной культуры и роль HR в ее формировании. URL: https://hreducation.ru/blog/2021/08/18/12-типов-организационной-культуры-и-рол/

3. *Дегтярев П.* Что большие данные говорят о корпоративной культуре и ценностях российских компаний, и как они изменились за последние 5 лет. URL: https://www.ecopsy.ru/insights/chto-bolshie-dannye-govoryat-o-korporativnoy-kulture-i-tsennostyakh-rossiyskikh-kompaniy-i-kak-oni-i/

4. Внутренний и внешний HR-бренд. URL: https://plenum.ru/blog/vnutrenniy-i-vneshniy-hr-brand/

5. *Баркова Д.В.* Структура HR-бренда: что такое внешний и внутренний HR-бренд. URL: https://companies.rbc.ru/news/TSy8a3pGbQ/struktura-hr-brenda-chto-takoe-vneshnij-i-vnutrennij-hr-brend/

6. Корпоративная культура АО «НИИ “Полюс” им. М.Ф. Стельмаха». URL: https://niipolyus.ru/career/korporativnaya_kultura

7. ОАО «НИТИ-Тесар» // Официальный сайт. URL: http://www.tesar.ru/

8. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019.

В.Д. Кузнецова, А.В. Мельничук,
студенты
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ГИБКИЙ ГРАФИК И УДАЛЕННАЯ РАБОТА: КАК НОВЫЕ ФОРМАТЫ ВЛИЯЮТ НА БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ *

Современный бизнес претерпевает значительные изменения, обусловленные распространением новых форматов работы, таких как гибкий график и удаленная работа. Эти изменения становятся все более актуальными в условиях жесткой конкуренции за таланты и меняющихся ожиданий сотрудников. Компании вынуждены адаптироваться к новым реалиям, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. В связи с этим исследование влияния гибкого графика и удаленной работы на бренд работодателя приобретает особую значимость.

Первое публичное определение термина «бренд работодателя» было дано в 1990 г. Саймоном Барроу и Тимом Амблером: термин обозначал репутацию организации как работодателя. В 1996 г. Т. Амблер и С. Барроу определили бренд работодателя как «пакет функциональных, экономических и психологических выгод, предоставляемых работой и идентифицируемых с компанией-работодателем». Это определение акцентирует внимание на выгодах, которые сотрудник получает от работы в конкретной компании [1].

Основными составляющими бренда работодателя являются ценностное предложение работодателя (EVP), репутация и опыт сотрудников. Ценностное предложение работодателя (EVP) представляет собой совокупность формальных и неформальных, материальных и нематериальных выгод, которые компания предлагает сотрудникам в обмен на их труд. Разработка сильного и уникального EVP, отражающего культуру, ценности и карьерные возможности компании, является критически важным.

Репутация компании как работодателя на рынке труда также является важным компонентом бренда. Она включает в себя восприятие карьерных возможностей, корпоративной культуры и гражданской позиции компании. Для формирования сильного бренда работодателя необходимо обеспечить согласованность между внутренним и внешним его восприятием. Сильный бренд работодателя не просто привлекает кандидатов, но и формирует долгосрочные отношения с сотрудниками, способствуя их лояльности и вовлеченности, что в конечном итоге влияет на успех бизнеса.

Согласно мониторингу Центра трудовых исследований Высшей школы экономики, в 2024 г. в России удаленно работает около 1 млн человек, что составляет примерно 1% от всех занятых. Эта цифра значительно снизилась по сравнению с пиком пандемии, когда доля удаленных работников достигла 25–30%. В настоящее время 55–65% из этих миллионов трудятся в гибридном режиме, а 35–45% – полностью удаленно. Интересно, что в других странах доля удаленных сотрудников остается выше даже после снижения показателей, вызванных окончанием пандемии [2].

Существуют несколько аспектов влияния гибкого графика и удаленной работы на бренд работодателя [3; 4].

1. Повышение привлекательности работодателя.

Гибкость в организации рабочего времени и возможность удаленной работы становятся ключевыми факторами при выборе работодателя, особенно для молодых специалистов – представителей поколений миллениалов и Z, которые ценят баланс между работой и личной жизнью. Компании, предлагающие такие условия, получают конкурентное преимущество на рынке труда, что выражается в увеличении числа откликов на вакансии и расширении возможностей кандидатов, включая фрилансеров, родителей и людей с ограниченными возможностями.

2. Удержание и лояльность сотрудников.

Гибкий график способствует повышению удовлетворенности сотрудников, снижению уровня стресса и укреплению морального духа, что напрямую влияет на лояльность персонала и уменьшает текучесть кадров. Возможность самостоятельно выбирать время работы позволяет сотрудникам лучше управлять своим временем и совмещать профессиональные и личные обязанности, что повышает их приверженность компании. В отчете «2023 State of Remote Work» представлен суммарный опыт 3000 удаленных работников со всего мира. Половина удаленных работников (48%) сообщают, что чувствуют себя более энергичными, чем в

* Статья подготовлена под руководством кандидата психологических наук, доцента Н.В. Моисеенко.

прошлом году, а 21% опрошенных чувствуют эмоциональное выгорание; 58% сообщают, что чувствуют себя вовлеченными в работу, у 30% нет такой вовлеченности.

3. Рост производительности и эффективности.

Предоставление свободы в выборе времени и места работы повышает мотивацию и продуктивность сотрудников. Они могут работать в наиболее продуктивные для себя часы, что положительно сказывается на качестве и скорости выполнения задач. Кроме того, удаленная работа снижает утомляемость, связанную с поездками в офис, что дополнительно повышает эффективность труда. Согласно отчету «2023 State of Remote Work», подавляющее большинство (82%) респондентов сообщили, что работают из дома. Этот показатель значительно выше, чем в 2022 г. – тогда 59% участников опроса заявили, что работают дома. Для 22% опрошенных самым большим преимуществом удаленной работы является гибкость в отношении того, как они проводят свое время, для 19% – гибкость при выборе места жительства, а для 13% – гибкость при выборе расположения рабочего места.

4. Формирование имиджа инновационной и заботливой компании.

Внедрение гибких форматов работы демонстрирует, что компания ориентирована на современные тенденции, использует передовые технологии и заботится о благополучии сотрудников. Это усиливает положительное восприятие бренда работодателя и способствует формированию корпоративной культуры, привлекательной для талантливых специалистов.

5. Экономические и экологические преимущества.

Удаленная работа и гибкий график позволяют компаниям сокращать расходы на аренду офисных помещений и транспортные издержки, а также снижают нагрузку на окружающую среду за счет уменьшения количества поездок в часы пик. Эти аспекты также включаются в коммуникацию HR-бренда как часть социальной ответственности бизнеса. 64% опрошенных заявили, что их компании оплачивают аппаратные средства, которые могут понадобиться удаленным работникам (мониторы, мыши и т.д.); 25% опрошенных утверждают, что эти предметы не оплачиваются, хотя компенсация была бы желательна; для 11% опрошенных эти вещи не были важны.

Гибкий график работы становится важным элементом ценностного предложения работодателя, привлекая и удерживая талантливых специалистов, особенно миллениалов и работающих родителей. Он положительно влияет на баланс между работой и личной жизнью, снижает стресс и повышает удовлетворенность работой и вовлеченность сотрудников. Гибкие графики позволяют лучше управлять личными обязанностями, что ведет к снижению стресса и выгорания, и повышению мотивации и продуктивности. Компании, предлагающие гибкость, получают конкурентное преимущество на рынке труда, привлекая более широкий круг кандидатов и демонстрируя современную корпоративную культуру. Гибкость – это не просто дополнительная привилегия, а базовое ожидание многих соискателей.

Удаленная работа расширяет географию найма, открывая доступ к большему количеству талантов и преодолевая географические барьеры. Она способствует разнообразию и инклюзивности рабочей силы, поддерживая работающих родителей, людей с ограниченными возможностями и сотрудников из разных социально-экономических слоев. Внедрение удаленной работы снижает операционные расходы, такие как аренда офиса, и позволяет инвестировать сэкономленные средства в улучшение условий труда сотрудников. Сокращение выбросов углекислого газа за счет уменьшения количества поездок сотрудников на работу также способствует формированию имиджа социально ответственной компании. Для соискателей возможность удаленной работы является важным фактором, и компании с развитой культурой удаленной работы получают больше заявок от квалифицированных кандидатов. Предложение удаленной работы является мощным инструментом привлечения талантов, поскольку многие сотрудники предпочитают гибкость и независимость в выборе рабочего места [5–7].

В условиях распространения гибких и удаленных форматов работы компаниям необходимо адаптировать коммуникационную стратегию для укрепления бренда работодателя, активно используя онлайн-платформы, социальные сети и карьерные сайты. Важно демонстрировать гибкую рабочую среду через видеоролики, истории сотрудников и виртуальные мероприятия.

Необходимо подчеркивать ценности компании, связанные с гибкостью, балансом между работой и личной жизнью, заботой о сотрудниках, обеспечивая прозрачность в отношении политик и практик гибкой работы. Вовлечение сотрудников в процесс формирования и продвижения бренда работодателя, поощрение их делиться положительным опытом и создание

программ амбассадоров бренда, имеет решающее значение [8].

В Яндексе гибкий график и удаленная работа позиционируются как важные элементы корпоративной культуры. В компании отсутствует фиксированное время начала и окончания рабочего дня – сотрудники могут работать в удобное для себя время, что обеспечивает лучший баланс между работой и личной жизнью. Удаленная работа в Яндексе помогает сотрудникам уделять время обучению, развитию и личным делам. Для поддержки удаленных сотрудников организуются внутренние чаты и тематическая активность, чтобы уменьшить дистанцию между коллегами.

Такой подход формирует у сотрудников ощущение доверия и заботы со стороны работодателя, повышая их лояльность и вовлеченность. В результате Яндекс воспринимается как современный и прогрессивный работодатель, который помогает привлекать талантливых специалистов и удерживать их в компании.

Тинькофф предлагает сотрудникам возможность самостоятельно планировать свое рабочее время в пределах широкого временного окна – с 9 утра до 10 вечера по московскому времени. График работы гибкий и плавающий, без фиксированной смены, что позволяет сотрудникам адаптировать рабочий процесс в соответствии с личными потребностями и обстоятельствами. Удаленная работа в Тинькофф широко распространена и доступна во всех регионах России. Для работы необходим только стабильный интернет, микрофон и тихое помещение. Обучение новых сотрудников происходит дистанционно с помощью онлайн-платформ и наставников, что способствует адаптации и повышению качества работы [9–15].

Внедрение гибкого графика и удаленной работы является принципом формирования сильного и привлечения бренда работодателя. Эти формы призваны привлечь и удержать квалифицированных специалистов, повысить их мотивацию и продуктивность, а также оптимизировать затраты компании. Современные российские компании, опередив ожидания молодых специалистов и потребности рынка, активно интегрируют гибкость в рабочие процессы, что положительно отражается на их репутации и конкурентоспособности. Таким образом, новые формы работы (гибкий график и удаленная работа) не только удовлетворяют запросы у сотрудников, но и становятся конкурентными преимуществами на рынке труда.

Библиографический список

1. Бренд работодателя: как привлечь и удержать лучших специалистов. URL: https://delovoymir.biz/brend-rabotodatelya-kak-privlech-i-uderzhat-luchshih-specialistov.html

2. Удаленная работа в России. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Удаленная_работа_в_России

3. Гибкий график для ваших сотрудников. URL: https://optof.biz/blog/gibkij-grafik-dlja-vashih-sotrudnikov/

4. Гибкий график работы. URL: https://sales-generator.ru/blog/gibkiy-grafik-raboty/

5. Как мы развили бренд работодателя и выигрываем кандидатов у крупнейших компаний. URL: https://interforums.ru/blog/kak-myi-razvili-brend-rabotodatelya-i-vyiigryivaem-kandidatov-u-krupnejshix-kompanij

6. На удаленке: преимущества, особенности и самые популярные профессии для дистанционной работы. URL: https://cpb-runo.ru/news/staff-start/na-udalenke-preimushchestva-osobennosti-i-samye-populyarnye-professii-dlya-distantsionnoy-raboty/

7. Почему все больше компаний переводят сотрудников на гибридный график. URL: https://stakhanovets.ru/blog/pochemu-vse-bolshe-kompanij-perevodyat-sotrudnikov-na-gibridnyj-grafik/

8. Работа с HR-брендом. URL: https://happy-job.ru/hr-blog/rabota-s-hr-brendom/

9. Роль HR-брендинга в привлечении талантливых сотрудников и удержании. URL: https://rostjob.com/industrial/blog/employers/rol-hr-brendinga-v-privlechenii-talantlivyh-sotrudnikov-i-uderzhanii

10. Dreamjob: Вакансии и работодатели. URL: https://dreamjob.ru/employers/ 2714775?nrs%5Bvacancies%5D=%5B37%2C3448%2C3375%2C3147%2C566%2C1720%2C3043%2C3721%2C1674%2C3146%5D&nrs%5Bonly_with_approved_vacancy%5D=1&page=12

11. Employer Branding Guide. URL: https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/executive-network/employerbrandingguide.pdf

12. Employer Branding: Benefits and Challenges. URL: https://www.shrm.org/topics-tools/news/employer-branding-benefits-and-challenges

13. Flexible Work Arrangements. URL: https://www.altres.com/manage-a-business/flexible-work-arrangements/

14. Need Flexible Work Arrangements?. URL: https://hr.berkeley.edu/return-campus/flexible-work-arrangements/need-flexible-work-arrangements

15. The Benefits of Offering Flexible Work Arrangements. URL: https://plansource.com/resources/blogs/the-benefits-of-offering-flexible-work-arrangements/

СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

А.Ф. Латыпов,
аспирант
Казанский государственный архитектурно-строительный университет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В ПРОСТРАНСТВЕ РЕГИОНА *

Социально-экономическое положение любой страны непосредственно связанос развитием транспортной инфраструктуры государства. Учитывая важность вопросов обеспечения транспортной доступности и развития транспортной инфраструктуры, в 2021 г. Правительство Российской Федерации приняло Стратегию развития транспортной системы на период до 2030 года [1]. Основополагающая идея данной Стратегии заключается в обеспечении не только существующих ожиданий пользователей и потребителей транспортного комплекса, но и в работе на перспективу, развитии транспортной инфраструктуры для обеспечения потребностей государства в будущем. Реализация поставленных в Стратегии целей невозможна без изучения влияния транспортной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов, причем наиболее актуальным представляется исследование взаимосвязи между развитием транспортной инфраструктуры и пространственным развитием регионов как основных субъектов экономической деятельности [2].

В настоящее время не существует устоявшейся трактовки термина «пространственное развитие». Согласно распоряжению Правительства РФ от 13 февраля 2019 г. № 207р, под пространственным развитием понимается «совершенствование системы расселения и территориальной организации экономики, в том числе за счет проведения эффективной государственной политики регионального развития» [3]. Некоторые ученые, развивая это положение, предлагают считать «пространственным развитием» процесс экономического роста, достигнутого за счет повышения качества экономической среды. Они подчеркивают, что конечной целью этих процессов является повышение благосостояния и качества жизни населения на рассматриваемой территории [4]. Соответственно, ключевым в этом определении является прямая увязка пространственного развития с социально-экономическим развитием региона.

Таким образом, возникает необходимость исследования и анализа теоретико-методологических подходов, которые позволяют учитывать вклад развития транспортной инфраструктуры в социально-экономическое развитие регионов. В настоящее время к числу основных теоретико-методологических подходов можно отнести описательный и экономико-аналитический подходы.

В ходе первых исследований акцент был сделан на описательный подход, основанный на изучении транспортных путей на протяжении определенных периодов времени. Базируясь на таких показателях, как уровень развития транспортной инфраструктуры и характеристики территории, описательный подход позволял выявить через пространственные характеристики (конфигурация транспортных сетей, узловых точек) определить взаимосвязь с экономическим развитием регионов. В дальнейшем некоторые авторы развили описательный метод через углубленное изучение различных типов транспортных сетей. Основываясь на том, что различные типы экономических систем тяготеют к различным видам транспортных сетей, исследователи использовали аппарат теории транспортных сетей для достижения поставленных целей [5].

Рассмотренные методы описательного подхода входят в группу технократических, акцентирующихся на анализе состояния и технических параметров транспортной инфраструктуры. Несомненным достоинством такого подхода является систематизация транспортной деятельности, недостатком – сложности с количественной оценкой параметров.

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента И.Ф. Гареева.

Следующим шагом развития описательного подхода послужило появление экономико-географического метода, в котором транспортная инфраструктура рассматривалась как численная величина, имеющая определенный экономический смысл. В рамках этого подхода принято исследовать отдельные характеристики транспортной инфраструктуры (насыщенность транспортной сети, пропускная способность дорог, транспортная доступность и т.д.) и их использование со стороны населения региона и субъектов экономической деятельности.

В ходе дальнейших исследований описательный подход стал базой для реализации экономико-аналитического подхода, суть которого состоит в выборе экономических предпосылок, позволяющих установить взаимосвязи транспортной инфраструктуры и показателей экономического развития регионов.

Анализ количественных показателей развития экономики при экономико-аналитическом подходепредоставляет возможность составлять в рамках модели межотраслевого баланса матрицы коэффициентов, наглядно отражающих показатели затрат продукции одной отрасли для производства единицы продукции в другой отрасли, сопоставляя их с затратами ввезенной продукции для производства единицы продукции отрасли в рассматриваемом регионе. Это позволяет оценить величины затрат транспортных отраслей других регионов в производстве продукции рассматриваемого региона по другим отраслям на рассматриваемой территории.

Данная разновидность анализа относится к балансовому методу; ее отличительной особенностью является восприятие транспортной инфраструктуры как одной из отраслей экономики, что дает возможность изучения с позиции затратных показателей. Основное преимущество подхода состоит в том, что он позволяет составить картину существующей взаимосвязи отраслей внутри региона, однако широкому применению данного подхода препятствует его значительная трудоемкость.

В рамках экономико-аналитического подхода существуют методы рассмотрения транспортной инфраструктуры в качестве одного из видов капитала. Так, в исследовании Е.А. Коломак плотность транспортной инфраструктуры принимается за детерминанту экономического роста, уровня благосостояния и качества жизни, однако прежде всего обосновывается положение о том, что влияние инфраструктуры и внешние пространственные эффекты зависят от категорий инфраструктурного капитала, а развитие транспортной инфраструктуры ограниченно воздействует на социально-экономическое развитие территории региона [6].

Представление транспортной инфраструктуры в виде капитального ресурса позволяет использовать стоимостные и количественные оценки для оценки эффективности ее работы, что положительно сказывается на применении имеющихся экономических инструментов для установки величины влияния транспортной инфраструктуры на показатели пространственного развития региона по сравнению с другими с ресурсами. Однако, как и предыдущий подход, его отличает значительная сложность моделирования процессов.

Проводя обзор экономико-аналитического подхода оценки влияния транспортной инфраструктуры на пространственное развитие региона, следует учитывать и обоснование инвестиций в инфраструктуру. Ю.А. Щербанин, Е.А Ивин и другие авторы акцентируют внимание на экономическом эффекте, который проявляется в ходе воплощения транспортных инфраструктурных проектов в реальной практике [7]. Этот подход основывается на анализе окупаемости инвестиционных проектов, связанных с развитием транспортной инфраструктуры. Несомненно, такая постановка вопроса выводит данные подходы на уровень практического инструмента оценки инвестиций и позволяет получить экономический эффект на локальных участках, связанных с отраслями, которые больше остальных выигрывают при таком положении дел. Однако следует учитывать, что интересы отдельных отраслей промышленности не равны интересам регионального развития; соответственно, требуется дополнительная экспертиза таких проектов с целью соблюдения баланса интересов.

На примере рассмотренных материалов можно утверждать, что развитие теоретико-методологических подходов, связанных с оценкой влияния транспортной инфраструктуры на пространственное развитие регионов, представляет собой непрерывный процесс. Актуальными работами в этом направлении являются труды Н.А. Рослякова, который, указывая на недостатки существующих подходов, предлагает в качестве дальнейшего развития экономико-аналитического подхода решение вопроса об адек-

ватной оценки пространственных особенностей регионов Российской Федерации [8]. Предполагая изначальную неоднородность и различную степень значения транспортной инфраструктуры для разных регионов, он предлагает создать систему оценки структурированности регионов по уровню влияния транспортной инфраструктуры на социально-экономическое развитие территорий, отмечая, что кластеризация регионов позволяет получить более достоверные данные для анализа вследствие группировки регионов по соответствующим признакам.

Обзор теоретико-методологических подходов к изучению влияния транспортной инфраструктуры на пространственное развитие регионов будет неполным без примеров реализации методик. Одна из наиболее интересных работ в этой сфере представлена Е.Ц. Чимитдоржиевой и И.И. Вахромеевым [4], которые разработали методику на основе анализа показателей муниципальных образований (МО), состоящую из трех основных этапов:

На первом этапе исследуется связность экономического пространства путем расчета густоты сети путей сообщения, ее пропускной способности и построения интегрального показателя, через который выражается эффективность функционирования транспортной инфраструктуры и связность экономического пространства.

Густота сети определяется по формулам (1), (2) и отдельно считается по отношению к площади территории или ее населению:

$$d_s = \frac{L}{S}; \qquad (1)$$

$$d_H = \frac{L}{H}, \qquad (2)$$

где $Д$ – протяженность путей сообщения,

S – площадь территории,

H – число населения.

Следующим расчетом является определение пропускной $M_П$ и провозной $M_В$ способности транспортной сети за единицу времени, рассчитываемая по формулам (3), (4):

$$Mn = 24 \times \frac{V \times 1000}{Lr + L_И} \times T_Э \quad ; \qquad (3)$$

$$M_В = 24 \times \frac{V \times 1000}{Lr + L_И} \times T_Э \times qy, \qquad (4)$$

где V – скорость движения на участке сети, км/ч;

L_r – длина транспортного средства, м;

$L_И$ – интервал между транспортными средствами, м;

$T_Э$ – эксплуатационный период, сутки;

q – фактическая грузоподъемность (пассажировместимость) транспортного средства, тонн, пассажиры;

γ – коэффициент использования грузоподъемности (пассажировместимость).

На основе полученных данных строится интегральный критерий связности транспортной сети территории, рассчитываемый по формуле (5):

$$z_i = \sqrt{\sum_{k=1}^{n} V_k(\tilde{x}_{ik} - 1)^2}, \qquad (5)$$

где z_i–значения интегральных показателей связности для i-го муниципального образования;

$\tilde{x}_{ik}$ – нормированное значение k-го показателя связности для i-го муниципального образования;

v_k – вес k-го частного показателя связности.

Значение нормированного показателя $\tilde{x}_{ik}$ интерпретируется по формуле (6):

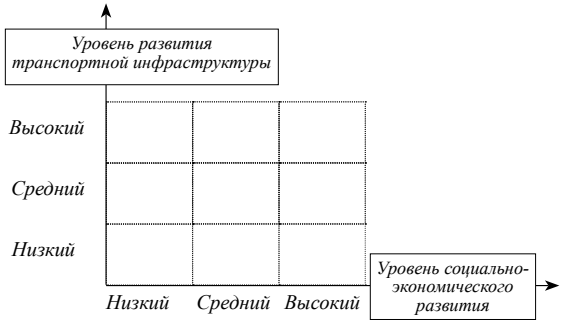
$$\tilde{x}_{ik} = \frac{\max x_{ik} - x_{ik}}{\max x_{ik} - \min x_{ik}}, \qquad (6)$$

где $\min x_{ik}$ – минимальное значение;

$\max x_{ik}$ – максимальное значение показателя по всей совокупности объектов.

На втором этапе проводится исследование эффективного функционирования транспортной инфраструктуры и свойства неоднородности экономического пространства. В качестве неоднородности экономического пространства используются показатели экономического развития МО региона. Результатом исследования является построение матрицы, основанной на интегральных критериях эффективности функционирования транспортной инфраструктуры, которая позволяет провести ранжирование МО по влиянию транспортной инфраструктуры на процессы их социально-экономического развития.

Таким образом устанавливается ранжирование уровня социально-экономического развития МО с привязкой к состоянию транспортной инфраструктуры (рисунок).



Ранжирование МО в зависимости от состояния транспортной инфраструктуры

На третьем этапе авторы предлагают исследовать структурированность экономического пространства. Под данным термином понимается концентрация видов экономической деятельности, расположенных на территории МО.

Как представляется исследователям, результатом применения данного теоретико-методологического подхода станет математическая модель, которая будет описывать взаимодействие транспортных потоков между узловыми точками транспортной сети. Такая модель позволит наглядно отразить каркас экономического пространства МО, что создаст предпосылки для контроля и влияния на протекающие экономические процессы.

Приведенный пример подтверждает, что основа экономико-географического метода – это экономический смысл, который оценивается на основе количественных показателей влияния транспортной инфраструктуры на экономику территорий. Несомненным достоинством при этом является возможность сопоставления характеристик развития различных регионов.

Итак, можно заключить, что рассмотренные теоретико-методологические подходы к изучению влияния развития транспортной инфраструктуры на пространственное развитие регионов находятся в постоянном развитии. Наиболее перспективным в этой сфере является использование методик, позволяющих представить пространственную структуру регионов с подробными характеристиками экономической системы, масштаба, роли транспортной инфраструктуры и взаимовлияния различных прилегающий территорий. Работа в этом направлении позволяет выявлять основные направления пространственного развития регионов и способствовать выработке механизмов, способствующих дальнейшему их эффективному развитию.

Библиографический список

1. Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 27 нояб. 2021 г. № 3363-р. URL: https://mintrans.gov.ru/documents/8/11577

2. *Гольская Ю.Н.* Методика оценки влияния транспортной инфраструктуры на социально-экономическое развитие региона // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. 2014. Т. 2. С. 114–118.

3. О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации: постановление Правительства РФ от 20 авг. 2015 г. № 870 (с изм. и доп.). URL: https://base.garant.ru/71170676/

4. *Чимитдоржиева Е.Ц.*, *Вахромеев И.И.* Роль транспортной инфраструктуры в повышении эффективности пространственного социально-экономического развития региона // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2013. № 5. С. 125–129.

5. *Ветренко Е.А.* Применение теории графов для оценки транспортных и экономико-географических сетей // Научные основы стратегии развития АПК и сельских территорий в условиях ВТО: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию образования ВолГАУ (Волгоград, 28–30 января 2014 г.). Волгоград, 2014. С. 187–291.

6. *Коломак Е.А.* Пространственные экстерналии как ресурс экономического роста // Регион: Экономика и Социология. 2010. № 4. С. 73–87.

7. *ЩербанинЮ.А.*, *Ивин Е.А.*, *Курбацкий А.Н.*, *Глазунова А.А.* Эконометрическое моделирование и прогнозирование спроса на грузовые перевозки в России в 1992–2015 гг// Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2017. Т. 15. С. 200–217.

8. *Рослякова Н.А.* Дифференциация развития транспортной инфраструктуры в условиях неравновесной динамики регионов. СПб., 2021. DOI 10.34981/Lab-67.2021.roslyakova.differtransinfra.1-290

И.А. Колбин, А.А. Гаврилова,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ *

В современном мире, где глобальные вызовы и риски становятся все более сложными и взаимосвязанными, обеспечение экономической безопасности является одной из приоритетных задач. Экономическая безопасность государства – это один из ключевых элементов его стабильного развития; она подразумевает устойчивость национальной экономики к внешним и внутренним угрозам, способность обеспечивать достойный уровень жизни граждан и сохранять экономический суверенитет [1]. В этом контексте государственный финансовый контроль (ГФК) выступает в качестве важнейшего

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента В.А. Свищевой.

инструмента, позволяющего эффективно управлять государственными ресурсами и предотвращать финансовые нарушения. Он является механизмом предупреждения и нейтрализации рисков, связанных с нецелевым использованием бюджетных средств, коррупцией, теневой экономикой и другими нарушениями в финансовой сфере, охватывая все этапы бюджетного процесса: от планирования бюджета до исполнения и контроля за отчетностью [2].

Эффективный ГФК выполняет следующие функции:

– предотвращение финансовых нарушений и злоупотреблений. ГФК выявляет и пресекает нецелевое использование бюджетных средств, хищения, коррупцию и другие финансовые нарушения, которые подрывают экономическую основу государства;

– оптимизация государственных расходов. ГФК способствует повышению эффективности использования бюджетных средств, выявлению резервов экономии и оптимизации государственных программ;

– обеспечение прозрачности и подотчетности. ГФК обеспечивает открытость и доступность информации о государственных финансах, что способствует повышению доверия граждан к органам власти;

– укрепление финансовой дисциплины. ГФК устанавливает четкие правила и процедуры использования государственных средств, что дисциплинирует распорядителей бюджетных средств и повышает их ответственность.

Государственный финансовый контроль – это система мер, направленных на проверку законности, целесообразности и эффективности использования государственных финансовых ресурсов. Его основными задачами являются обеспечение соблюдения бюджетного законодательства; выявление и пресечение финансовых нарушений; повышение эффективности управления государственными средствами; минимизация финансовых рисков. ГФК осуществляется через деятельность Счетной палаты, Федерального казначейства, Министерства финансов, Банка России, правоохранительных и надзорных органов [3; 4].

Экономическая безопасность предполагает защиту национальной экономики от внутренних и внешних угроз. Государственный финансовый контроль способствует ее обеспечению следующими способами:

– борьба с коррупцией и финансовыми злоупотреблениями. Коррупция и нецелевое использование бюджетных средств подрывают экономическую стабильность. Контрольные органы выявляют нарушения, способствуют возврату средств в бюджет и привлечению виновных к ответственности;

– противодействие теневой экономике. Нелегальные финансовые операции, уклонение от налогов и отмывание денег снижают доходы государства. ГФК позволяет выявлять схемы ухода от налогов и усиливать фискальный контроль;

– обеспечение бюджетной дисциплины. Контроль за исполнением бюджета предотвращает дефицит и необоснованные расходы, что особенно важно в условиях санкций и экономической нестабильности;

– защита государственных активов. Проверки использования государственной собственности (предприятий, земель, стратегических объектов) минимизируют риски их незаконного отчуждения или неэффективного управления [5; 6].

Несмотря на значительные успехи в развитии системы ГФК, существуют и нерешенные проблемы. К ним относятся слабый внутренний финансовый контроль в органах государственной власти и управления, дефицит специалистов с необходимыми знаниями и опытом в области финансового контроля, отсутствие четкого взаимодействия между различными органами ГФК [7].

В целях дальнейшего повышения эффективности ГФК необходимо внедрить современные методы управления рисками и внутреннего контроля в органах государственной власти и управления, разработать программы обучения и повышения квалификации для специалистов в области финансового контроля, обеспечить эффективное взаимодействие между различными органами ГФК, использовать современные IT-решения для автоматизации процессов ГФК, повышения прозрачности и оперативности контроля [8].

Государственный финансовый контроль является важнейшим инструментом защиты экономической безопасности страны. Только эффективная система ГФК, основанная на четком законодательстве, квалифицированных кадрах и современных методах контроля, способна обеспечить сохранность и эффективное использование государственных ресурсов, предотвратить финансовые нарушения и злоупотребления, и, как следствие, укрепить экономическую основу государства. Его совершенствование позволит повысить прозрачность управления финансами, снизить уровень коррупции и обеспечить устойчивость экономики в условиях современных вызовов. Дальнейшее развитие системы

ГФК является необходимым условием для устойчивого и безопасного развития экономики.

Таким образом, эффективный ГФК – это не только способ борьбы с нарушениями, но и ключевой элемент стратегии экономической стабильности и национальной безопасности.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ. [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

2. *Столярова А.Н.*, *Боташева Л.С.*, *Леонова Ж.К.* [и др.]. Финансовый контроль как инструмент обеспечения экономической безопасности: учеб. пособие. М., 2025.

3. *Груль Д.В.* Анализ современных тенденций в сфере государственного финансового контроля в Российской Федерации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15.

4. *Балашова И.В.*, *Приходько К.С.* Основные проблемы государственного финансового контроля // Сфера услуг: инновации и качество. 2019. № 45. С. 14–21.

5. *Матвеева Н.С.* Международный опыт осуществления государственного финансового контроля // Финансовый журнал. 2020. Т. 12, № 2. С. 69–95.

6. *Шепелева Д.В.*, *Попова О.В.* Эволюция государственного финансового контроля // Право и государство: теория и практика. 2020. № 12 (192). С. 30–34.

7. *Соян Ш.Ч.*, *Морзекей А.О.* Проблемы государственного финансового контроля // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-3. С. 57–59.

8. *Шейхислямова С.Б.* Пути совершенствования государственного финансового контроля в Российской Федерации // Таврический научный обозреватель. 2016. № 5 (10). С. 183–184.

А.М. Леонтьева, Э.Э. Каримова,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ТЕНДЕНЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ *

Быстрое развитие технологий и появление искусственного интеллекта (ИИ) значительно повышает уровень удовлетворенности потребителей. В современном экономическом пространстве роль ИИ становится весьма важной, а банки являются одним из новаторских секторов внедрения ИИ в экономику.

Искусственный интеллект помогает клиентам банков спланировать свои финансы, расходы, найти лучшие из предложений по финансовым продуктам, сделать пенсионные накопления. Программы на основе ИИ помогают избежать мошенничества. В настоящее время ИИ-технологии способны самостоятельно, быстро и качественно отыскать новые возможности предоставления банковских услуг, увеличить доходы банков путем целенаправленного формирования спроса клиентов на продукты банка, а также существенно снизить затраты за счет автоматизации процессов [1].

Одним из ключевых направлений использования ИИ является персонализация клиентского обслуживания. Благодаря алгоритмам машинного обучения банки формируют гиперперсонализированные предложения, учитывающие поведение пользователя, его финансовую историю, цели и жизненные события. Например, клиенты Тинькофф Банка получают индивидуальные рекомендации по накоплениям, кредитным продуктам и инвестициям в зависимости от их транзакционной активности и моделей потребления. Системы рекомендаций в банковских приложениях, включая Сбербанк и ВТБ, анализируют расходы клиента, его привычки, участие в акциях и даже геолокацию, предлагая наиболее релевантные предложения – от вкладов до кешбэков за покупки.

Вторым направлением выступает автоматизация скоринга клиентов. Сегодня ИИ позволяет моментально оценить кредитоспособность потенциального заемщика; современные скоринговые модели, например, на базе Logistic Regression или Random Forests, используют данные из бюро кредитных историй, а также информацию о платежах по ЖКХ, наличии штрафов и даже активность в социальных сетях. Такие технологии широко применяются в банках («Райффайзенбанк», «Альфа-Банк», «Совкомбанк»), что позволяет минимизировать участие человека в принятии решений и снизить риск ошибок [2].

Не менее важную роль ИИ играет в развитии банковских экосистем. Банки стремятся превратить свои приложения в «суперсервисы», предлагающие не только классические финансовые услуги, но и доступ к маркетплейсам, страхованию, телемедицине, заказу билетов и другим сервисам. Так, Сбербанк активно использует

* Статья подготовлена под руководством кандидата культурологии, доцента Е.Ю. Антонюк.

ИИ для координации своей экосистемы, обеспечивая бесшовное взаимодействие между платформами «СберМаркет», «СберЗдоровье», «СберАвто» и другими. Алгоритмы обрабатывают Big Data в реальном времени, а технологии обработки естественного языка (например, NLP-модели BERT) обеспечивают точное понимание запросов пользователей.

Голосовые помощники и чат-боты также становятся стандартом в клиентском сервисе. Например, голосовой робот «Олег» в Т-банке позволяет значительно сократить нагрузку на операторов, при этом обрабатывая до 40% всех запросов. В результате банк экономит миллионы рублей в месяц и улучшает клиентский опыт за счет мгновенного отклика.

ИИ существенно оптимизирует внутренние процессы банков. Роботизация бизнес-процессов (RPA) применяется для обработки документов, выполнения стандартных комплаенс-проверок и подготовки отчетности. Это снижает издержки, ускоряет выполнение задач и повышает точность операций. Таким образом, банк ВТБ использует решения искусственного интеллекта для автоматического анализа договоров, а Сбербанк внедрил специальную платформу по распознанию финансовых рисков в операциях [3].

Ключевым направлением являются финансовый мониторинг и противодействие мошенничеству. Современные антифрод-решения, включая SAS Risk Management и Kount, способны автоматически обрабатывать до 99,5% транзакций, что значительно укрепляет доверие к банковскому сектору и минимизирует финансовые риски клиентов. Кроме того, ИИ усиливает кибербезопасность, отслеживая подозрительную активность и предотвращая атаки. Такие технологии используют в Газпромбанке и МКБ, где создаются собственные центры кибербезопасности на базе ИИ, способные оперативно выявлять утечки данных, попытки взлома и несанкционированный доступ.

Искусственный интеллект становится основой для создания цифровых платформ нового поколения. Российские банки все чаще переходят к модели экосистем, объединяя услуги различных партнеров в едином приложении. Так, Сбербанк создал «Сбер ID», интегрирующий все цифровые продукты банка, и использует ИИ для управления сценариями потребления услуг в зависимости от профиля клиента. Таким образом, ИИ перестает быть вспомогательным инструментом и становится фундаментальной технологией в цифровой трансформации банковского сектора в России.

Искусственный интеллект становится важной частью современных банковских экосистем, обеспечивая их гибкость, адаптивность и устойчивость. Важнейшими направлениями являются оптимизация рабочего времени персонала, улучшение клиентских коммуникаций, маркетинг и аналитика, персонализация финансовых продуктов, робо-эдвайзинг в инвестициях. Искусственный интеллект способен рационально распределять нагрузку, для этого создаются персонализированные графики с учетом индивидуальной продуктивности сотрудников. Это повышает эффективность работы и снижает уровень стресса персонала [4].

ИИ анализирует поведение клиентов, определяет оптимальное время для коммуникаций, что делает взаимодействие более результативным и укрепляет доверие к банку – это способствует улучшению коммуникаций с клиентами. В сфере продвижения ИИ отслеживает лучшие каналы коммуникации и повышает отклик аудитории. Это позволяет банкам рационально распределять маркетинговые бюджеты и фокусироваться на самых перспективных направлениях. Персонализация финансовых продуктов также находится под влиянием ИИ. На основе анализа транзакций, целей и рисков клиентов алгоритмы машинного обучения предлагают индивидуальные решения – от кредитных программ до инвестиционных стратегий.

Автоматизированные советники (робо-эдвайзеры) набирают популярность, динамично корректируя инвестиционные портфели в соответствии с рыночными изменениями и целями клиента. Это делает инвестиции более доступными и удобными для массового потребителя. Однако нельзя забывать о том, что инвестиции почти всегда связаны с риском, поэтому, прежде чем использовать робо-эдвайзинг, рекомендуется проконсультироваться с финансовым экспертом. Значительный акцент делается на автоматизации процессов соответствия нормативным требованиям. ИИ способен отслеживать законодательные изменения, автоматизировать процедуры контроля соответствия.

Таким образом, банки, использующие ИИ, приобретают конкурентные преимущества, так как способны более эффективно отвечать на постоянно растущие запросы клиентов. В ближайшие годы ожидается активное внедрение технологий квантового ИИ, объяснимого ИИ (XAI) и федеративного обучения, что повысит безопасность, прозрачность и доверие к работе банковских экосистем.

К рискам внедрения ИИ в банковские экосистемы можно отнести выход систем из-под контроля и причинение вреда человеку и обществу, непонимание и непредсказуемость действий алгоритмов, недостаточная устойчивость и надежность систем принятия решений. Нередко достаточно сложно выяснить, почему ИИ выбрано то или иное решение; это может вызывать недоверие к системам, использующим технологии искусственного интеллекта.

Одной из ключевых проблем остаются регуляторные ограничения. Развитие ИИ-технологий значительно опережает обновление законодательной базы. Банки вынуждены самостоятельно обеспечивать соответствие решений ИИ действующим нормам, что требует дополнительной юридической экспертизы и проведения перепроверок результатов, выданных алгоритмами.

Острой проблемой является нехватка квалифицированных специалистов. На рынке наблюдается серьезный дефицит дата-сайентистов, необходимых для построения, обучения и сопровождения нейросетевых моделей. За последние три года спрос на этих специалистов увеличился в 6–7 раз, при этом подготовка кадров не поспевает за технологическим развитием.

Существенным вызовом также остаются технологические риски. Даже незначительные ошибки в работе ИИ-систем или сбои в инфраструктуре могут привести к серьезным последствиям – от финансовых потерь до нарушения доверия клиентов и репутационных издержек. Кроме того, внедрение ИИ порождает этические вопросы, в частности – обеспечение прозрачности в принятии решений и исключение возможной дискриминации пользователей. Банки должны гарантировать, что алгоритмы работают справедливо, предсказуемо и не ущемляют интересы клиентов по полу, возрасту, социальному статусу и другим признакам [5].

Таким образом, успешная ИИ-трансформация в банковской сфере требует не только технического внедрения, но и комплексного подхода к нормативному, кадровому и этическому обеспечению.

В рамках анализа тенденций применения ИИ в банковских экосистемах было предложено решение – интеллектуальный финансовый консультант FinAdvisor. Приложение анализирует финансовое положение клиента, его цели, уровень риска и предлагает персонализированные рекомендации по банковским продуктам – кредитам, вкладам и инвестициям. Основная функция приложения заключается в создании автоматизированной системы персонализированных финансовых рекомендаций, способной заменить традиционного банковского менеджера и обеспечивать клиенту подбор оптимальных финансовых продуктов на основе его индивидуальных характеристик, целей, отношения к риску и текущих макроэкономических условий.

Главная задача FinAdvisor – предоставить пользователю персонализированную финансовую стратегию, учитывающую следующие факторы:

– текущее финансовое положение клиента;

– целевые ориентиры (накопление, инвестиции, крупные покупки);

– индивидуальный риск-профиль;

– актуальные экономические показатели, включая ключевую ставку Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ);

– персональную банковскую и транзакционную историю.

Таким образом, приложение ориентировано на повышение качества финансовых решений клиентов, автоматизацию выбора продуктов и поддержку в управлении личными финансами без участия сотрудника банка.

Особенности FinAdvisor:

1. Полный финансовый анализ клиента. Приложение осуществляет сбор и обработку первичных данных о пользователе через короткий опрос, включающий информацию о доходах (фиксированных и переменных), регулярных расходах, финансовых целях, допустимом уровне риска и временных горизонтах вложений. При наличии доступа к банковской истории клиента анализируется также реальное финансовое поведение.

2. Автоматическое предложение лучших продуктов. ИИ-модель подбирает для пользователя индивидуальные предложения по: кредитованию (оптимизация условий по переплатам и срокам), депозитам (с расчетом прогнозной доходности), инвестициям (в ОФЗ, облигации, акции в зависимости от риск-профиля).

3. Анализ и прогнозирование финансовых условий. Приложение предоставит клиенту прогноз динамики ключевой ставки, моделирование изменений кредитных платежей, расчет потенциальной доходности депозитов и инвестиционных инструментов, рекомендации по досрочным операциям, автоматический расчет налоговых последствий.

4. Цифровое обслуживание. С использованием ЭЦП (электронной цифровой подписи) клиенты получают возможность оформлять кредитные продукты онлайн, открывать и уп-

равлять депозитами, совершать инвестиционные операции.

5. Персональный ИИ-консультант. Интеллектуальный помощник будет обеспечивать постоянное сопровождение клиента, быстрые ответы на вопросы независимо от времени, помощь в принятии финансовых решений и рекомендации.

Банки, которые внедрили приложение FinAdvisor, смогут обеспечить увеличение уровня удовлетворенности клиентов, сокращение операционных расходов, а также рост продаж банковских продуктов.

За небольшой промежуток времени ИИ трансформировал весь банковский сектор, и стал его неотъемлемой частью. Он способствует оптимизации ресурсов, снижению затрат, совершенствованию клиентского сервиса, повышению безопасности и созданию новых возможностей развития экосистем. Ведущие российские банки, такие как Сбербанк, Т-Банк и Альфа-Банк, активно внедряют ИИ-технологии, стремясь укрепить свои позиции в цифровую эпоху.

Библиографический список

1. *Берджесс Э.* Искусственный интеллект – для вашего бизнеса: Руководство по оценке и применению. М., 2021.

2. *Моттола М., Котни М.* Экономика удаленки. Как облачные технологии и искусственный интеллект меняют работу: практическое руководство. М., 2022.

3. *Кацов И.* Искусственный интеллект на предприятии: теория и практика: практическое руководство / пер. с англ. В.С. Яценкова. М., 2024.

4. Искусственный интеллект в России. Технологии и рынки / под науч. ред. Л.М. Гохберга. М., 2025.

5. *Конягина М.Н.* Основы цифровой экономики: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М., 2025.

А.Д. Мазаева,

студент

Национальный Исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЕЕ ВНЕДРЕНИЯ *

В научных источниках экономика замкнутого цикла описывается как модель, в которой ресурсы используются повторно, а производственные процессы закольцованы. Главная особенность циркулярной экономики заключается в том, что она ориентирована на восстановление: такой подход сокращает количество отходов и увеличивает срок использования товаров. Именно этот принцип является основополагающим в исследованиях Н.В. Пахомовой, К.К. Рихтера и М.А. Ветровой. Аналогичную позицию занимает Н.М. Сербулова, которая предлагает отказаться от традиционного представления о том, что у продукции есть «конечный срок службы». Ключевую роль играет эффективное использование ресурсов. Д.В. Валько акцентирует внимание на возобновляемости ресурсов и их повторном вовлечении в экономический процесс. А.И. Зайцева подчеркивает, что циркулярная экономика предполагает максимальное использование сырья, ориентированное не только на экологическую устойчивость, но и на извлечение экономической выгоды [1].

Сравнивая подходы различных исследователей, можно определить экономику замкнутого цикла как модель хозяйствования, основанную на возобновлении ресурсов, сокращении отходов, продлении жизненного цикла продукции, восстановлении экосистем и замкнутых ресурсных циклах. В отличие от линейной экономики, где ресурсы быстро превращаются в отходы, эта система обеспечивает их многократное использование, объединяя экологические и экономические преимущества.

В отечественной науке можно выделить несколько ключевых концепций, повлиявших на формирование подходов к циркулярной экономике:

Концепция ноосферы (В.И. Вернадский) – модель взаимодействия человека и природы, при которой развитие цивилизации согласуется с законами биосферы, сохраняя ее устойчивость.

Концепция коэволюции (Н.Н. Моисеев) – взаимное приспособление общества и окружающей среды через внедрение «чистых» технологий и перестройку экономики с учетом ограниченности ресурсов.

Концепция биотической регуляции – подход, рассматривающий природные системы как механизмы самонастройки, которые требуют защиты для поддержания экологического равновесия.

Концепция экоразвития – стратегия роста экономики, основанная на бережном использовании возобновляемых ресурсов и сохранении экосистем.

Концепция рационального природопользо-

*Статья подготовлена под руководством преподавателя Е.Д. Макаренко.

вания – система мер для баланса между хозяйственной деятельностью и сохранением природы, включая переработку отходов и снижение вредных выбросов.

Социально-этические модели – ориентированы на трансформацию общественного сознания: отказ от сверхпотребления, воспитание экологической ответственности и разумное ресурсопотребление.

Современные российские исследователи (Б.Н. Порфирьев, С.Н. Бобылев, Н.Н. Пахомов) развивают эти идеи, адаптируя их к текущим экономическим тенденциям. Согласно их исследованиям, переход к замкнутым циклам производства особенно важен для ресурсо-зависимой экономики России. Такой подход может уменьшить экологический ущерб, рациональнее использовать природные богатства и открыть перспективные направления в перерабатывающей отрасли.

В отличие от западных стран, где циркулярная экономика во многом развивается за счет рыночных механизмов и инициатив бизнеса, в России ее продвижение требует активного государственного регулирования. Одним из перспективных направлений внедрения циркулярных моделей является лесопромышленный комплекс, где сегодня реализуются проекты по глубокой переработке древесины, биоэнергетике и утилизации отходов. Таким образом, отечественная научная школа предлагает комплексный подход к развитию циркулярной экономики, сочетая идеи технологического развития, государственно-управленческих механизмов и изменения общественного сознания. Однако для реального прорыва предстоит решить несколько задач: обновить законодательство, создать экономические стимулы для предприятий и построить современную инфраструктуру переработки.

Рассмотрим примеры международного и российского опыта внедрения экономики замкнутого цикла в деревообрабатывающей промышленности.

International Paper (IP) – один из крупнейших мировых производителей упаковки, целлюлозы и изделий из древесного волокна. Штаб-квартира находится в Мемфисе (США), а производственные мощности охватывают Северную Америку, Европу, Ближний Восток, Африку и Латинскую Америку. Ключевым элементом стратегии IP является переход к экономике замкнутого цикла. Компания активно внедряет принципы устойчивого использования ресурсов, опираясь на концепцию «Возобновляемо от природы. Создано для циркулярного мира».

Важным направлением развития компании стало увеличение доли переработанного сырья в производственных процессах. В североамериканском сегменте бизнеса доля вторичного волокна в упаковочных материалах достигла 34,5% по итогам 2023 г. [2]. Параллельно компания расширяет линейку экологичных решений, среди которых особого внимания заслуживает разработка Clima Guard – инновационного покрытия с пониженным углеродным следом, призванного заменить традиционные восковые составы. В ответ на давление со стороны клиентов и законодательных органов компания также предприняла шаги по сертификации своих лесных ресурсов, получив сертификаты FSC и PEFC для 89% древесного сырья, а также наладила партнерство с American Bird Conservancy для защиты биоразнообразия [3].

Результаты внедрения устойчивых практик оказались положительными: с 2019 г. выбросы парниковых газов были сокращены на 8,6%, а производство отходов в 48% случаев перерабатывается или используется в производственных процессах, включая биотопливо. Кроме того, компания восстановила более 730 000 акров лесных территорий, что составляет 73% от ее цели по восстановлению одного миллиона акров леса к 2030 г.

China Forestry Group (CFG) – крупнейшая государственная корпорация Китая в сфере лесопромышленности. Ее деятельность служит примером возможного применения принципов циркулярной экономики в отраслях, требующих использования большого количества природных ресурсов [4].

Одним из значимых действий компании стало создание системы контроля восстановления лесов. Благодаря использованию датчиков и спутникового мониторинга площадь восстановленных территорий достигла 95% от объема вырубок, что помогло сохранить баланс между потреблением и восполнением природных ресурсов. Кроме того, компания разработала программу переработки древесных отходов: в 2018 г. перерабатывалось лишь 35% остатков, но к 2023 г. этот показатель вырос до 82% за счет запуска биотепловых электростанций на древесной щепе и модернизации линий по производству древесно-стружечных плит [5].

Переход к принципам циркулярной экономи-

ки оказался непростым и потребовал решения ряда задач. Одной из ключевых проблем стала нехватка специалистов, способных работать с новыми технологиями. Чтобы восполнить этот кадровый дефицит, CFG организовала корпоративную «Зеленую академию», где ежегодно проходят обучение около 5000 человек.

Финляндия демонстрирует системный подход к внедрению принципов циркулярной экономики, что особенно заметно в деревообрабатывающем секторе. Государственная политика создает благоприятные условия для бизнеса: такие стратегии, как Circular Economy Green Deal, сочетают добровольные обязательства компаний с поддержкой через гранты и исследовательские программы. Например, фонд Business Finland's Circular Transitionfor Zero Waste финансирует пилотные проекты, направленные на сокращение отходов и разработку новых материалов. В рамках инициативы Recovery and Resilience Facility выделено 110 млн евро на переработку промышленных побочных продуктов [6].

Stora Enso, один из мировых лидеров в производстве целлюлозы, бумаги и древесных материалов, является ярким примером успешного перехода от линейной модели экономики к циркулярной. Компания переосмыслила свою бизнес-модель, сделав акцент на замкнутости производственного цикла. Ее ключевыми инициативами являются использование побочных продуктов, устойчивая упаковка и энергоэффективность. Опилки, кора и щепа, ранее считавшиеся отходами, превращаются в биоэнергию или сырье для новых продуктов. Например, проект по производству лигниновых батарей (ligninbasedbatteries) показывает, как отходы лесопиления могут заменить ископаемые материалы в высокотехнологичных отраслях. Линейка Circular Packaging включает схемы полной переработки, где древесные волокна используются многократно, сократив зависимость от первичного сырья на 30% в 2022–2023 гг. Заводы Stora Enso в Финляндии и Швеции работают на биотопливе из собственных отходов, что снизило углеродный след на 20% за три года.

Несмотря на прогресс, компания столкнулась с высокими затратами на НИОКР при разработке биоразлагаемых материалов. Для минимизации рисков Stora Enso заключила соглашение с VTT Technical Research Centreof Finland, что позволило разделить финансовую нагрузку. Не менее сложной задачей оказалась реорганизация сложившихся производственных цепочек. Переход на вторичное сырье потребовал от Stora Enso создания принципиально новых логистических схем, включая разработку цифровых платформ для отслеживания потоков древесных отходов от многочисленных мелких поставщиков. Существенным затруднением является ценовая конкуренция на глобальных рынках – в некоторых регионах обычная пластиковая упаковка по-прежнему существенно дешевле экологичных аналогов.

Однако эти вызовы компенсируются значительными стратегическими преимуществами. Для финской экономики в целом переход на циркулярные принципы означает снижение зависимости от импорта сырья и создание новых высокотехнологичных рабочих мест – только в секторе переработки занятость превышает 40 тыс. человек. Опыт Финляндии и Stora Enso показывает, что переход к экономике замкнутого цикла требует значительных первоначальных инвестиций и организационных изменений, но в долгосрочной перспективе он формирует устойчивую и конкурентоспособную бизнес-модель. Этот процесс невозможен без технологических новшеств и тесного взаимодействия между бизнесом, научными учреждениями и государством – именно такой подход лежит в основе финской стратегии в области циркулярной экономики.

Российские деревообрабатывающие предприятия, внедряя принципы экономики замкнутого цикла, сталкиваются с барьерами в регулировании, логистике и рыночном спросе. В отличие от финских компаний, опирающихся на государственную поддержку, российским предприятиям приходится самостоятельно инвестировать в циркулярные технологии.

Одной из проблем остается высокая стоимость модернизации. В Финляндии компании получают гранты и субсидии, а в России подобные меры носят точечный характер. Развитие переработки древесных отходов требует значительных инвестиций, которые не всегда быстро окупаются. Некоторые предприятия сотрудничают с научными институтами, но таких инициатив недостаточно для системных изменений. Кроме того, спрос на экологичную продукцию в России остается низким. В Европе потребители готовы платить за «зеленые» решения, что стимулирует компании к переходу на замкнутые модели, тогда как российский рынок менее восприимчив. Некоторые предприятия компенсируют это экспортом,

но сталкиваются с конкуренцией со стороны скандинавских производителей. Тем не менее отдельные российские компании, например, «Сегежа Групп», адаптируют международные практики ЭЗЦ. В 2023 г. уровень переработки древесных отходов на предприятиях компании достиг 82%, а 80% котельных переведены на древесное топливо, что позволило сократить потребление угля [7]. Компания запустила замкнутый цикл переработки отходов лесопиления. Биоэнергетическая установка мощностью 36 МВт покрывает потребности предприятия в тепловой и электрической энергии. Кроме того, технологический щелок используется для производства таллового масла, востребованного в химической промышленности, что позволило окупить проект за три года [8]. В рамках кампании по восстановлению леса в 2023 г. объем посадок превысил объем заготовки древесины на 13%, а дополнительное производство сеянцев в Вологодской области позволяет выращивать до 1 млн саженцев ежегодно [7].

Российский рынок недостаточно готов к экологичной упаковке из вторичного сырья, поэтому 40% продукции ориентировано на экспорт. «Сегежа Групп» не получает господдержки в области НИОКР и вынуждена самостоятельно финансировать исследования, включая создание научно-технического центра. Однако, несмотря на определенные ограничения, в 2023 г. выручка компании составила 88 млрд рублей.

Дальнейшее развитие методов экономики замкнутого цикла связано с углубленной переработкой отходов, цифровыми системами учета и поиском новых рыночных ниш. Опыт «Сегежа Групп» показывает, что в российских условиях переход к ЭЗЦ возможен, но требует значительных инвестиций, в первую очередь в проекты с быстрой окупаемостью.

Библиографический список

1. *Ogunmakinde O.E.* A Review of Circular Economy Development Models in China, Germany and Japan // Recycling. 2019. Vol 4, Iss 3. P. 27. Publisher Information: MDPI AG, 2019.

2. International Paper Sustainability Report. URL: https://www.internationalpaper.com/reports

3. How International Paper is Promoting Sustainable Forestry to Combat Climate Change and Preserve Biodiversity. URL: https://clck.ru/3LQW3Z

4. China Forestry Group Sustainability Report. URL: https://fsc.org/en/fsc-annual-reports

5. China Statistical Yearbook 2023. URL: https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2023/indexeh.htm

6. European Environment Agency. Finland 2024 circular economy country profile. URL: https://surl.li/nysjpm

7. Годовой отчет за 2023 год «Сегежа Групп». URL: https://segezha-group.com/investors/reports/annual-reports/

8. *Зайцев В.А.* Промышленная экология. М., 2012.

А.Ф. Павлюкова,

студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ТОРГОВЫЕ ВОЙНЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ РОССИИ *

Современные экономические конфликты между крупнейшими государствами оказывают значительное влияние на глобальные торговые потоки, инвестиции и экономическую безопасность стран. Одним из инструментов воздействия на политику и экономику являются торговые войны, поэтому важно понять, как противодействовать их негативному влиянию на устойчивость экономической системы России.

Торговые войны – это конфликт двух и более государств, стороны которого добиваются преимуществ в экономических отношениях посредством временного ограничения двусторонней торговли. Торговые войны могут проявляться в торговом соперничестве двух и более стран с целью захвата зарубежных рынков (наступательная торговая война) или снижении влияния производителей других стран на внутреннем рынке (оборонительная торговая война) [1]. Отметим, что экономические санкции и торговые войны – это не одно и то же: экономические санкции всегда направлены на достижение политических целей, тогда как смысл торговых войн заключается в максимизации экономической выгоды [2].

Одной из первых торговых войн считается торговый конфликт, произошедший в 431 г. до н. э. между Афинами и городом Мегара: в результате решения народного собрания Древних Афин для купцов Мегары был установлен запрет на торговлю в Аттике, а их кораблям запрещалось заходить в порты Афинского мор-

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента В.А. Свищевой.

ского союза. Это нанесло удар по экономике Мегары и стало одной из причин начала полноценного военного конфликта – Пелопонесской войны [3].

Еще один яркий пример торговых войн – опиумные войны, происходившие в середине 1800-х годов между Британской империей и Китаем. Первая опиумная война (1839–1842) началась из-за китайской политики ограничения иностранного влияния и запрета продажи опиума, что привело к военному конфликту с Великобританией. В результате войны был подписан Нанкинский договор, согласно которому Гонконг перешел к Великобритании, Китай выплатил значительную контрибуцию и открыл порты для британской торговли, что усугубило деградацию и наркоманию в стране. Вторая опиумная война (1857–1860) возникла из-за недовольства Англии условиями Нанкинского договора и стремления расширить торговлю: в 1860 г. был подписан Пекинский договор, по которому выплачивалась контрибуция, открывались новые торговые пути для иностранцев, а также утрачивалась часть китайских территорий [4].

В середине XX в. начались масштабные торговые войны между США и Кубой. В начале XX в. Куба находилась под влиянием США, которым принадлежали 60% кубинской сахарной промышленности. В 1960 г. после революции и попытки обрести независимость от контроля Соединенных Штатов новые власти Кубы начали национализировать американские предприятия без компенсаций. В ответ США ограничили покупку сахара и отказались продавать Кубе топливо, а затем ввели санкции против стран, сотрудничавших с новым режимом. В поисках нового партнера Куба обратилась к СССР, который согласился покупать сахар и продавать нефть, на что США нанесли серьезные удары по экономике Кубы: было введено полное эмбарго на экспорт товаров на Кубу, что продолжается и сегодня [5].

Проанализируем влияние торговой войны между США и Кубой на национальные экономики этих стран:

1. В 1960 г. США ввели частичное эмбарго на торговлю с Кубой (эмбарго на экспорт всех товаров за исключением медицинских и продовольственных);

2. В феврале 1962 г. устанавливается полная блокада Кубы: запрещен импорт всех товаров кубинского происхождения, всех товаров, импортированных из Кубы или через Кубу, а также экспорт на Кубу товаров, произведенных в США;

3. В октябре 1962 г. устанавливается военно-морская блокада Кубы;

4. В 1966 г. американским компаниям запрещается осуществлять любую деятельность на Кубе без специального разрешения;

5. В 1989–1993 гг. республики СССР объявляют о своей независимости. В результате распада СССР Куба теряет главного союзника, с помощью которого производился импорт недостающих товаров.

Последствиями торговой войны США и Кубы являются дефицит товаров на Кубе, сокращение количества денег в обороте страны, замедление ее экономического роста и ухудшение социально-экономического положения. Введение эмбарго стало особенно разрушительным для кубинской экономики, потому что ее основу составлял экспорт товаров из аграрного сектора. Генеральная Ассамблея ООН с 1992 г. регулярно принимает резолюции с требованием отменить односторонние американские санкции против Кубы, однако на ситуацию это не влияет.

По данным Министерства иностранных дел Кубы, общий ущерб, нанесенный экономике страны в результате санкций, введенных США более пятидесяти лет назад, достиг не менее 1,1 трлн долларов, из-за чего страдают все отрасли производства – от туристической до производства сахара. Однако Соединенные Штаты в данном конфликте тоже несут убытки: по оценкам на 2020 г. ежегодные средние потери экспорта США из-за санкций против Кубы составляют 1,2 млрд долларов [6].

Торговые войны оказывают существенное влияние на национальные экономики и национальную безопасность государств – участников, что, как правило, проявляется в ухудшении экономической ситуации; результатами таких войн могут быть увеличение темпа инфляции, дефицит товаров на государственном рынке, создание дефицита бюджета и другие негативные последствия, причем во всех государствах – участниках [7; 8].

Безусловно, торговые войны, являясь одним из современных видов войн между государствами, влияют на экономическую систему Российской Федерации; соответственно, государство должно оперативно реагировать на экономическое воздействие и принимать анти-

кризисные меры. Рассмотрим существующие меры противодействия влиянию торговых войн на российскую экономическую систему [9].

В 2021 г. был принят Указ Президента РФ «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», в котором закреплено следующее определение: национальная безопасность Российской Федерации – это состояние защищенности национальных интересов Российской Федерации от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, гражданский мир и согласие в стране, охрана суверенитета Российской Федерации, ее независимости и государственной целостности, социально-экономическое развитие страны [10].

Торговые войны угрожают национальной экономической безопасности, так как могут повлечь за собой снижение объемов торговли и инвестиций, увеличение стоимости продукции, рост инфляции из-за увеличения цен на сырье и готовую продукцию из-за рубежа или их дефицита, рост безработицы и социальную напряженность.

Согласно ст. 74 Конституции РФ, ограничения перемещения товаров и услуг (что является одним из инструментов для ведения торговой войны) могут вводиться в соответствии с федеральным законодательством, если это необходимо для обеспечения безопасности, защиты жизни и здоровья людей, охраны природы и культурных ценностей [11], а в Указе Президента РФ «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» закреплено, что деятельность создаваемых без участия Российской Федерации межгосударственных экономических объединений в сфере регулирования торгово-экономических и финансово-инвестиционных отношений, которая может нанести ущерб национальным интересам Российской Федерации, относится к основным вызовам и угрозам экономической безопасности [12].

Рассмотрев торговые войны и их влияние на экономическую систему, можно сделать следующий вывод: в краткосрочной перспективе торговая война может принести выгоду ее участникам, однако если она приобретает затяжной характер, то значительные потери возникают у всех сторон конфликта: во время войны создается состояние неопределенности и нестабильности внутри государства, что является риском для долгосрочного развития экономики. Следовательно, торговые войны серьезно и, как правило, негативно влияют на экономическую систему государств, и странам необходимо обращать особое внимание на подобные конфликты и оперативно реагировать на них. Необходим всесторонний анализ последствий, к которым может привести решение о развязывании торговой войны, и тщательный учет ресурсов на ее ведение или противостояние.

Среди рекомендаций, которые могут помочь в минимизации рисков во время ведения торговой войны, отметим необходимость четкого определения целей и задач конфликта, а также выбор адекватных инструментов и сроков его ведения. Помимо этого, следует оценивать, какой вариант будет наиболее выгодным: конфронтация с другим государством или рассмотрение более гибкой торговой политики, в которой экономические интересы будут выше политических амбиций. Важно также заранее разработать стратегию перехода к мирной торговле, чтобы впоследствии восстановить и укрепить экономические связи между государствами.

Библиографический список

1. Торговые войны. Большая российская энциклопедия. URL: https://bigenc.ru/c/torgovye-voiny-e6725d

2. *Мухамадеев Д.В.*, *Шевченко Я.Н.* Войны торгово-экономические и санкционные: попытка теоретического размежевания в свете науки о международных отношениях // Мировая политика. 2020. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/voyny-torgovo-ekonomicheskie-i-sanktsionnye-popytka-teoreticheskogo-razmezhevaniya-v-svete-nauki-o-mezhdunarodnyh-otnosheniyah

3. *Ососко Я.С.*, *Иванова А.Е.* Торговые войны: историко-экономический аспект // Научные записки молодых исследователей. 2019. № 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/torgovye-voi-ny-istoriko-ekonomicheskii-aspekt

4. URL: https://www.savills.com/impacts/market-trends/the-impacts-of-the-us-china-trade-war.html

5. 60 лет одиночества Санкции США против Кубы – самые долгие в истории. За что Америка наказывает Остров свободы? URL: https://lenta.ru/articles/2020/10/20/cuban_sanctions/

6. *Мытарева Е.А.* «Торговая война» как средство нетарифного регулирования международной торговли // СибСкрипт. 2010. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/torgovaya-voyna-kak-sredstvo-netarifnogo-regulirovaniya-mezhdunarodnoy-torgovli

7. *Стефанова Н.А.*, *Королев А.А.* Торговые войны и их влияние на мировую экономику // Основы ЭУП. 2022. № 3 (34). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/torgovye-voyny-i-ih-vliyanie-na-mirovuyu-ekonomiku

8. *Яруллин Р.Р.*, *Зубаерова Ю.Э.* Влияние мировых торговых войн на экономику // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2 (111). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-mirovyh-torgovyh-voyn-na-ekonomiku

9. *Чабанов А.С.*, *Мансуров Д.М.*, *Черепкова Т.Н.* Экономическая безопасность России в условиях торговых войн // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 7 (117). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-rossii-v-usloviyah-torgovyh-voyn

10. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. с изм. от 1 июля 2020 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

12. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

А.А. Панков, А.А. Кирякина,

бакалавры

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ: КЛЮЧЕВЫЕ УГРОЗЫ И МЕХАНИЗМЫ ЗАЩИТЫ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ *

Финансовая безопасность является одной из ключевых составляющих национальной безопасности любого государства. В условиях современных глобальных вызовов (экономические санкции, внутренняя нестабильность, коррупция) обеспечение устойчивости бюджетной системы становится первоочередной задачей для России. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью анализа факторов, угрожающих финансовой стабильности, и разработки эффективных механизмов их нейтрализации. Для достижения этой цели следует изучить природу и последствия экономических санкций, рассмотреть проблему коррупции и ее влияние на бюджет, а также проанализировать неэффективное управление ресурсами как фактор риска для финансовой стабильности.

*Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента В.А. Свищевой.

Введение экономических санкций оказало значительное влияние на бюджетную систему России. Согласно данным Министерства финансов России, в 2022 г. из-за санкций было заморожено около 300 млрд долларов резервов Центрального банка РФ, что составляет почти половину всех международных резервов страны. Это решение привело к необходимости пересмотра финансовой политики страны и поиска альтернативных источников финансирования. Кроме того, по оценке Международного валютного фонда, санкции 2014 г. привели к снижению ВВП России на 1–1,5% ежегодно в течение нескольких лет, что также отразилось на доходах бюджета. Эти факты подчеркивают важность адаптации бюджетной системы к новым экономическим условиям.

Коррупция представляет собой одну из наиболее значительных угроз финансовой стабильности государства, подрывая доверие к институтам и приводя к неэффективному использованию поиска бюджетных научной средств. Примеры коррупции в России включают многочисленные случаи нецелевого использования бюджетных средств и махинаций в сфере государственного управления. Согласно отчету Счетной палаты России за 2021 г., ущерб, вызванный нарушениями в этой области, составил 1,8 трлн рублей. Коррупция оказывает разрушительное воздействие на бюджетную систему, лишает бюджет значительных ресурсов, снижает эффективность государственных инвестиций, а также препятствует достижению социально-экономических целей; соответственно, необходимо разрабатывать и внедрять эффективные антикоррупционные меры. В условиях сложной экономической ситуации в России, вызванной внешними экономическими санкциями, требуется разработка эффективных механизмов защиты бюджетной системы [1].

Неэффективное управление ресурсами представляет собой явление, при котором ресурсы, включая финансовые, материальные и человеческие, используются нерационально, что приводит к их утрате или снижению эффективности. В контексте бюджетной системы это может быть нецелевое использование бюджетных средств, отсутствие контроля расходов и необоснованные затраты. Например, согласно данным Счетной палаты РФ за 2021 г., объем нецелевого использования бюджетных средств превысил 1,5 трлн рублей, что свиде-

тельствует о значительных масштабах данной проблемы. Такие случаи подрывают доверие к государственным институтам и снижают эффективность реализации государственных программ.

Глобальные экономические вызовы (например, рост мировой инфляции) оказывают значительное влияние на бюджетную систему России. Согласно данным Всемирного банка, в 2022 г. глобальная инфляция достигла 7,4%, что потребовало пересмотра экономической политики во многих странах, включая Россию. Увеличение расходов на импортируемую продукцию и колебания цен на энергоносители, являющиеся важной статьей доходов российского бюджета, создают дополнительные риски для финансовой стабильности. Эти обстоятельства требуют адаптивных мер, направленных на минимизацию негативного воздействия на бюджетную систему.

Законодательство играет ключевую роль в обеспечении финансовой безопасности страны. Одной из значимых инициатив в этой области стал Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Цель данного Закона заключается в повышении прозрачности и эффективности государственных закупок, что способствует минимизации рисков коррупции и неэффективного использования бюджетных средств.

По мнению А.Г. Хабибулина, особое место в обеспечении финансовой безопасности страны занимает борьба с коррупцией [2]. Оптимизация бюджетных расходов является ключевым направлением для укрепления финансовой стабильности. Сокращение неэффективных трат позволяет высвободить ресурсы для стратегически важных направлений, таких как образование, здравоохранение и инфраструктура. По данным Минфина России, в 2022 г. доля неэффективных расходов в федеральном бюджете составила около 5%, что подчеркивает необходимость более строгого контроля за распределением и использованием бюджетных средств.

Для обеспечения прозрачности и подотчетности бюджетных процессов необходимо совершенствовать контроль за использованием государственных средств с помощью современных методов аудита и мониторинга, а также усиления ответственности за нарушения. Развитие цифровых технологий и внедрение автоматизированных систем позволяет оперативно обрабатывать данные и минимизировать человеческий фактор, что особенно важно для предотвращения коррупции и ошибок. В 2021 г. в России началось использование системы «Электронный бюджет», направленной на повышение прозрачности и эффективности управления государственными финансами. Такие инициативы становятся важным шагом в модернизации финансовой системы, что способствует укреплению ее устойчивости и адаптивности к современным вызовам.

Роль государственных институтов в обеспечении финансовой безопасности страны заключается в формировании и реализации основных направлений финансовой политики. Важным аспектом их деятельности является управление государственным бюджетом. В 2021 г. бюджет Российской Федерации был выполнен с профицитом в размере 0,8% ВВП, что свидетельствует о способности государственных институтов поддерживать финансовую стабильность даже в условиях внешних и внутренних вызовов. Вместе с тем одной из основных задач, направленных на защиту бюджета и финансовой стабильности страны, является экономическая безопасность регионов [3]. Это подчеркивает необходимость комплексного подхода к финансовой безопасности, который учитывает как федеральные, так и региональные аспекты.

Важная роль в обеспечении финансовой безопасности отводится международному сотрудничеству, которое позволяет странам совместно противостоять глобальным вызовам и угрозам. Участие России в международных организациях и соглашениях (например, в ЕАЭС) способствует координации финансовой политики и укреплению экономической устойчивости региона. Совместные усилия стран-участниц направлены на создание условий для стабильного экономического развития и минимизацию рисков, связанных с внешними факторами, такими как экономические санкции и глобальные финансовые кризисы.

Примером успешного международного сотрудничества является соглашение между Россией и Китаем, подписанное в 2019 г., которое направлено на развитие финансовых технологий и укрепление двусторонних экономических связей. Это соглашение позволило улучшить взаимодействие между финансовыми институ-

тами двух стран и способствовало внедрению инновационных решений в области управления финансами. Подобные инициативы демонстрируют, как международное сотрудничество может способствовать повышению финансовой стабильности и укреплению экономических отношений между странами.

Прогнозирование финансовых рисков является неотъемлемой частью обеспечения финансовой безопасности страны. Оно включает использование различных методов анализа, таких как экономическое моделирование, статистический анализ и экспертные оценки. Эти подходы позволяют выявлять потенциальные угрозы на ранних стадиях и разрабатывать меры по их предотвращению. Мониторинг макроэкономических показателей (инфляции, курса валют и уровня государственных расходов) способствует определению возможных рисков для финансовой стабильности. Прогнозирование внутренних и внешних угроз требует учета множества факторов, включая глобальные экономические тенденции, геополитическую обстановку и внутренние экономические показатели. Замедление глобального экономического роста, зафиксированное Всемирным банком в 2022 г., подчеркивает необходимость анализа международных рисков. Вместе с тем глобализация экономики, ее структурные изменения, приводящие к увеличению конкуренции, неопределенность макроокружения приводят к актуальности вопросов финансовой безопасности как компонента экономической безопасности государства, общества и индивидуума [4–6].

Внутренняя стратегия национальной безопасности России, принятой в 2021 г., включает механизмы прогнозирования, учитывающие местные экономические вызовы, такие как коррупция и неэффективное управление. Это позволяет более комплексно подходить к анализу угроз, сочетая внешние и внутренние факторы. В 2022 г. было принято более тридцати инициатив, направленных на улучшение финансовой стабильности страны. Для повышения эффективности этих мер необходимо обеспечить их оперативное внедрение и строгий контроль за исполнением. Например, усиление законодательных норм, регулирующих внешние инвестиции, может минимизировать риск утечки капитала и защитить стратегически важные отрасли экономики. Кроме того, актуальным становится развитие законодательства в сфере цифровой экономики, поскольку ее значимость для финансовой устойчивости страны продолжает расти. Современный этап развития экономики, характеризующийся нестабильностью ее современного состояния, требует постоянного внимания государства к проблеме достижения определенного уровня финансовой безопасности [7].

Для укрепления бюджетной системы России необходимо сосредоточиться на разработке и реализации стратегических мер, направленных на оптимизацию расходов и повышение эффективности управления ресурсами. В 2021 г. уровень государственного долга России составил около 20% ВВП, что является одним из самых низких показателей среди ведущих экономик мира. Это свидетельствует о высоком потенциале для дальнейшего улучшения финансовой устойчивости. Важно продолжать внедрение программ, направленных на сокращение бюджетного дефицита, например, за счет оптимизации государственных расходов и повышения прозрачности их распределения. Кроме того, необходимо развивать механизмы долгосрочного планирования и прогнозирования, чтобы обеспечить устойчивость бюджетной системы в условиях изменяющихся экономических реалий.

Библиографический список

1. *Ватьян А.С.*, *Гусарова Н.Ф.*, *Добренко Н.В.* Системы искусственного интеллекта. СПб., 2022.

2. *Хабибулин А.Г.* Финансовая безопасность России на современном этапе: проблемы обеспечения // Правовое поле современной экономики. СПб., 2012. С. 103–109.

3. *Касьянов С.А.* Экономическая безопасность и региональная экономика // Экономические науки. 2010. № 3. С. 40–56.

4. *Коробкова О.К.* Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 4 (ч. 1). С. 73–77.

5. Финансовая политика государства: современные тенденции и перспективы: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции (Рязань, 20 мая 2016 г.) / под общ. ред. Л.А. Маленковой. Рязань, 2016.

6. *Янтарян Л.Г.* Влияние экономических санкций на национальную безопасность и экономическую стабильность. URL: https://phsreda.com.

7. Актуальные проблемы экономики и управления: сборник статей / под ред. А.А. Сукиасяна. Уфа, 2023.

О.В. Пентегов,
аспирант
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ОСОБЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ *

Российская экономика, следуя мировым тенденциям, активно подвергается процессу цифровизации: в 2002 г. была принята федеральная целевая программа «Электронная Россия», в 2008 г. одобрена Стратегия развития информационного общества, в 2017 г. запущен национальный проект «Цифровая экономика», в рамках которого развиваются такие современные технологии, как искусственный интеллект, блокчейн, робототехника [1]. В связи с трансформацией социально-экономической системы в стране весьма актуальным становится рассмотрение экономического агента (потребителя) с точки зрения рыночных изменений.

Представители неоклассической школы раскрывают социально-экономическую систему через поведение ее агентов, стремящихся к максимизации полезности в условиях неограниченных потребностей и ограниченных ресурсов [2]. Взаимосвязь процессов удовлетворения агентами потребностей на современном рынке формирует парадигму; все экономические агенты являются потребителями.

Потребительское поведение включает в себя выбор товара (услуги), а также деятельность по его потреблению и удовлетворению этим соответствующей потребности. Акцентируем внимание на выборе, поскольку именно он определяет спрос, когда потребитель совершает действия, направленные на оценку товара и его сравнение с альтернативами. Отметим также, что выбор не обязательно заканчивается потреблением.

О.С. Посыпанова считает, что четких этапов выбора не существует либо они ранжируются по очередности в зависимости от ситуации. Этапами являются информационный поиск товара, сравнительный анализ и оценка источников и альтернатив и выбор оптимального варианта [3, с. 64]. Необходимой является информация о характеристиках товара, способах приобретения и потребления и личностных установках, чувствах и убеждениях потребителя [4].

Выбор зависит от цели потребления (потребности). Существует общая условная классификация потребностей: физические, социальные и личностные. Однако не всегда можно сразу однозначно определить, какую именно потребность или группу потребностей удовлетворяет выбор того или иного товара. Роджер Кауфман, раскрывая свой метод оценки потребностей, доказывает, что реальную степень потребности можно, как правило, оценить только после попытки ее удовлетворения [5, с. 49–52].

Важную роль в понимании системы потребительского поведения играет концепция рациональности. Д. Канеман указывает, что в принятии решений участвуют когнитивная и интуитивная системы. Аналитический подход применяется потребителем, как правило, не имеющим опыта в приобретении товара конкретной категории либо ставящий непосредственной целью подход максимально рациональный [6]. Естественными ограничениями рациональности являются неполнота информации всех категорий, вызываемая как маркетинговыми стратегиями, так и ограничениями концентрации внимания, а также аналитические и математические способности человека (например, его способность высчитывать в уме полезность) и преобладающее стремление опираться на имеющийся опыт, а также временные издержки и случайные факторы. В случаях ограниченной рациональности и незавершенности когнитивного процесса преобладают интуитивные и эмоциональные факторы [7, с. 7].

Рассматривая изменения концепции потребителя, отметим понятие так называемого «выбирателя», или «нового потребителя», который в условиях расширения и развития рынка со значительным преобладанием предложения над спросом ориентируется в первую очередь на потребности более высокого порядка, а именно на ощущение причастности, статуса, эмоционального отклика, ощущение счастья и т.д. [8]. Новый потребитель, движимый иррациональным влечением к тому или иному товару, не ориентируется на показатель полезности; его интересует то, что в неклассической теории называется интерналиями, или дополнительными доходами [9, с. 155–156]. Если эмоциональное влечение к товару превышает издержки

* Статья подготовлена под руководством доктора экономических наук, профессора А.Ю. Маркелова.

времени на принятие рационального решения (как правило, на сбор и анализ информации) решение о потреблении будет в большей степени интуитивно-эмоциональным.

В системе отношений «рынок – потребитель» цифровизация затрагивает процесс маркетинга полностью, от продвижения товара до его потребления. Интернет становится преобладающим источником информации о рыночном предложении и масштабным инструментом для производителя. Удобство цифрового маркетинга определяют два ключевых преимущества: простота комплексного подхода и фокусировка внимания на пользователе, напрямую предоставляющем информацию о своих предпочтениях. К основным элементам-процессам цифрового маркетинга относятся оптимизация поисковых систем, поисковый маркетинг, маркетинг социальных медиа, контекстная реклама, реклама в различных видах цифровой продукции [10].

В условиях цифровизации системы экономический агент не становится однозначно уязвимее; он менее подвержен одним искажениям рациональности и более подвержен другим. Возможность быстро сравнивать товары по характеристикам и цене в разных магазинах из разных стран мира оптимизирует процесс выбора из альтернатив по времени. Наличие в Интернете системы отзывов и возможность немедленно ознакомиться с ними позволяет использовать не только свой опыт, но и опыт других потребителей, а система рейтингов автоматически снижает демонстрацию непопулярных или низко оцененных товаров. Таким образом, на этапе определения оптимального варианта новый потребитель более интуитивен, но вместе с тем более рационален. Такая избирательность со стороны потребителя оптимизирует и рынок, побуждая продавцов предоставлять клиентам максимальное количество прозрачной информации.

Этот процесс не всегда является односторонним; рациональность такого вида потребления растет при условии, что один потребитель поддерживает другого, оставляя содержательные отзывы и оценивая товар по рейтингам. В противном случае возникает риск появления на популярных и рекомендуемых страницах товаров по специальным предложениям, выбранных по лучшей цене, что не соответствует подходу с комплексным анализом. Кроме того, сохраняется риск поддельных отзывов. По некоторым исследованиям, примерно половина опрошенных в России не оставляют отзывы вообще, 15% только ставят оценку, 6% прикладывают фото [11]. Тенденция оставления отзыва только в случае, если товар вызвал какие-либо яркие эмоции (неожиданно положительные, полное соответствие ожиданиям либо, наоборот, критичный брак или ложная реклама) ведет к совокупной лени потребительского контингента и делает его уязвимым для манипуляции.

Существенное влияние цифровизация оказывает и на систему человеческих потребностей, в первую очередь – на потребность в цифровизации. Соответствие технологическим новшествам и использование передовых технологий имеет позитивный эффект для рациональности. Однако быстрое развитие цифрового рынка побуждает потребителя соответствовать трендам по двум причинам: прекращение поддержки более старых версий и устройств и вопрос имиджа, то есть искусственное наращивание потребности в одобрении и социальной причастности, усугубляемое превышением в Сети привычного для «живого» общения эмоционального фона.

Новый потребитель, сокративший время на принятие взвешенного решения, становится более уязвимым к краткосрочному эмоциональному воздействию (и не только со стороны других агентов-индивидов). Давний и проверенный рекламный инструмент скидок и специальных предложений в цифровом варианте выходит на качественно новый уровень. В реальной среде потребитель может увидеть объявление о проходящей акции в отношении тех или иных товаров. Цифровые площадки нередко снабжают такие объявления информацией об оставшемся количестве товара, а также таймерами истечения скидок – и то, и другое побуждает потребителя к импульсивному, соответственно, не до конца осознанному потреблению.

Формирование долгосрочных и излишних потребностей у нового потребителя происходит более активно, но и подвержено гибкому внешнему воздействию. На странице интернет-магазина он может увидеть, что в рекомендациях к одному товару предлагаются товары из кардинально другой категории, но со скидкой либо в «выгодном» наборе, стимулирующие ненужное и избыточное потребление.

Блоги в браузерах и контекстная реклама активно влияют на представление потребителем себя как «человека будущего». Ему предлагаются вакансии либо места для поступления на учебу, о которых иначе он не имел бы представления; которые могут показаться ему более выгодными и даже поменять его видение собственной занятости. Эта тенденция не обязатель-

но носит негативный характер. Таким образом, главными целями манипуляции в цифровом маркетинге являются эмоциональное искажение долгосрочной стратегии и лимит времени.

Библиографический список

1. URL: https://tass.ru/nacionalnye-proekty/7268367
2. *Колганов А.И., Бузгалин А.В.* Экономическая компаративистика. Сравнительный анализ экономических систем: учебник. М., 2009.
3. *Посыпанова О.С.* Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Калуга, 2012.
4. *Арташина И.А.* Поведение потребителей: учеб. пособие. Н. Новгород, 2003.
5. *Fulgham S.M.*, *Shaughnessy M.* Q & A with Ed Tech Leaders: Interview with Roger Kaufman // Educational Technology, Sept-Oct. 2008.
6. *Канеман Д.* Думай медленно… решай быстро. М., 2014.
7. *Саймон Г.А.* Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS. 1993. Вып. 3. URL: https://igiti.hse.ru/data/003/314/1234/3_1_2Simon.pdf
8. URL: https://altapress.ru/ekonomika/story/arkadiy-tsuker-209615
9. *Щербаков И.В.* Экономическое поведение человека: сущность и особенности // Известия высших учебных заведений. Сер.: Экономика, финансы и управление производством. 2018. № 4 (42).
10. URL: https://practicum.yandex.ru/blog/digital-marketing/#osnovnye-kanaly
11. URL: https://rg.ru/2023/07/27/issledovanie-polovina-rossiian-pri-onlajn-pokupkah-rukovodstvuetsia-otzyvami-no-ne-ostavliaet-ih.html

Е.А. Серпень,

студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ (на примере ПАО «Газпром газораспределение Саратовская область») *

Импортозамещение стало приоритетным направлением государственной политики России; его цель – повысить экономическую независимость страны путем замены иностранных товаров, услуг и технологий аналогичными внутренними ресурсами. Сегодня Россия активно реализует политику импортозамещения во многих отраслях экономики, включая энергетику. Переход на отечественное оборудование и технологии требует серьезных изменений внутри компаний, и одной из ключевых проблем становится управление этими изменениями, особенно в крупных организациях, таких как ПАО «Газпром газораспределение». Замена иностранного оборудования и технологий влечет за собой ряд организационных, технических и экономических сложностей, которые требуют тщательного управления процессами изменения.

Рассматривая особенности и проблемы управления изменениями в ПАО «Газпром газораспределение» в условиях активного внедрения политики импортозамещения, особое внимание следует уделить технической оснащенности и готовности кадрового потенциала организации к новым условиям работы. Необходимо выявить основные трудности и ограничения, возникающие при переходе на отечественное оборудование и технологии, а также предложить конкретные меры по оптимизации процессов внедрения новых решений и управлению рисками, связанными с переходом на российскую технику и материалы.

Компания занимается эксплуатацией и развитием региональных газораспределительных сетей, обеспечивая поставку природного газа конечным потребителям. Ключевые элементы производственной деятельности включают строительство и обслуживание магистральных трубопроводов, автоматизированных систем контроля и учета расхода топлива. Наиболее успешными направлениями импортозамещения в организации являются оборудование для газораспределительных сетей и программное обеспечение.

Одной из ключевых областей импортозамещения является производство материалов российского происхождения. «Газпром газораспределение Саратовская область» при выполнении программ газификации и догазификации применяют материалы и оборудование преимущественно российского производства. Для выполнения работ по реализации программ используются различные комплектующие и материалы отечественного производства: приборы учета газа, соединительные детали, запорная арматура, стальные и полиэтиленовые газоп-

*Статья подготовлена под руководством кандидата социологических наук, доцента Е.В. Бурмистровой.

роводные трубы, пункты редуцирования газа и многое другое [1].

Еще одна важная задача компании – создание условий для полного отказа от зарубежного программного обеспечения, которое используется в системах автоматизации технологических процессов и управлении производством. Примером успешного проекта является замена операционной системы Windows на российское решение – операционную систему «Ред ОС» [2]. Среди преимуществ перехода на «Ред ОС» – независимость от санкционного давления Запада, возможность интеграции собственных разработок, ориентированных на российский рынок, повышение защищенности критически важных информационных ресурсов. Недостатками являются необходимость дополнительного обучения пользователей и технического персонала работе с новой системой, а также отсутствие некоторых специализированных приложений.

Основные проблемы, с которыми сталкивается компания при управлении изменениями, заключаются в организационных, технических и экономических сложностях.

Организационные трудности. Сотрудники часто воспринимают нововведения негативно, опасаясь увеличения нагрузки, нарушения привычных рабочих процессов или даже потери квалификации. Рассматривая пример внедрения отечественной операционной системы «Ред ОС», можно отметить отрицательное восприятие и сопротивление со стороны сотрудников, которые не готовы принимать новые условия работы. Необходимо внедрять изменения постепенно, подчеркивая важность и положительные стороны, наглядно демонстрируя, как это повысит качество работы и снизит нагрузку на персонал [3]. Кроме того, сотрудники недостаточно подготовлены для эффективной работы с новыми технологиями, что замедляет процессы адаптации и снижает производительность труда. Для решения необходимо провести курсы переподготовки или привлечь внешних консультантов.

Технические сложности. Основная проблема связана с возможным несоответствием технических характеристик отечественного оборудования и возможностей действующих сетей газораспределения. Необходимо проводить детальное тестирование и адаптацию перед массовым использованием нового оборудования [3].

Экономические проблемы. Замена иностранного оборудования на отечественное чаще всего означает значительные финансовые вложения, так как новое оборудование нередко дороже аналогов или требует значительных расходов на монтаж и настройку. Кроме возможных высоких начальных затрат существуют риски, связанные с качеством отечественной продукции. Оборудование российского производства еще не прошло массовую проверку временем, поэтому высока вероятность возникновения дефектов или сбоев в работе.

При любых изменениях возникает еще одна проблема – адаптация, а именно падение продуктивности в первое время после внедрения. Переход на новую инфраструктуру неизбежно ведет к временному снижению эффективности работы компании; пока сотрудники осваиваются с новым оборудованием и информационными системами, скорость производственного цикла снижается. Одним из самых эффективных методов борьбы с данным риском является постепенное внедрение с возможностью адаптации компании в новых условиях. Постепенное внедрение нового оборудования небольшими партиями минимизирует капиталовложения и помогает плавно интегрироваться в рабочие процессы [3].

Таким образом, комплекс мероприятий по эффективному управлению изменениями должен охватывать подготовку сотрудников (улучшение процессов коммуникации и вовлечения персонала), техническое сопровождение обновления оборудования (включая разработку программы подготовки специалистов для обслуживания новой техники) и стратегию минимизации риска снижения эффективности производства и финансовых затрат [4].

Управление изменениями в условиях импортозамещения является одной из главных стратегических задач для ПАО «Газпром газораспределение». Процесс перехода на отечественное оборудование и технологии порождает серьезные организационные, технические и экономические трудности, однако эффективное управление этими изменениями способно превратить данную ситуацию в фактор роста и укрепления позиций компании. Применение предложенных рекомендаций поможет компании эффективно управлять изменениями и успешно реализовать стратегию импортозамещения.

Библиографический список

1. URL: https://www.saratovoblgaz.com/
2. URL: https://www.vedomosti.ru/
3. *Саратовцев Ю.И.* Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. М., 2025.
4. *Коротков Э.М.*, *Жернакова М.Б.*, *Кротенко Т.Ю.* Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. М., 2025.

А.В. Афанасьев, С.В. Вырыханова,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И МОЛОДЕЖИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ *

Одним из значимых факторов современной модели взаимодействия государства и общества является цифровая среда, в которой это взаимодействие реализуется. Использование технических возможностей цифровых технологий дает органам публичной власти дополнительные возможности для объединения усилий власти и общества в реализации государственной политики. Успешность консолидации этих усилий напрямую зависит от уровня доверия к власти различных социальных групп. С позиции понимания приоритетов стратегического развития государства ключевой социальной группой является молодежь. Участие молодежи в развитии системы общественных отношений позволяет повысить эффективность реализации таких важных для общества функций, как демографической и функции воспроизводства духовно-нравственных ценностей, направленных на устойчивое и динамичное развитие государственно-общественной системы [1].

Согласно социологическим исследованиям, вовлеченность молодых людей в общественную деятельность остается на довольно низком уровне. На сайте ВЦИОМ приводятся следующие данные: нижние строки списка ценностных ориентиров заняли ценности социальные – участие в общественной и политической жизни (52%) и участие в волонтерской и добровольческой деятельности, помощь другим людям (49%) [2]. На сайте ФОМ наблюдается схожая ситуация [3]. На вопрос «А вы лично скорее интересуетесь или скорее не интересуетесь политикой?», ответ «скорее интересуюсь» в основном дают респонденты старше 45 лет, а респонденты до 45 лет чаще отвечают «скорее не интересуюсь». Ответы на вопрос «Как вы считаете, у молодых людей сегодня есть возможность влиять на политическую жизнь в стране или такой возможности нет?» схожи с предыдущими. На вопрос «Как вы полагаете, многие или немногие среди молодежи интересуются сегодня политикой, или среди молодежи сегодня таких нет совсем?» люди независимо от возраста отвечают «немногие». Отметим, что согласно данным аналитического отчета Федерального агентства по делам молодежи (Росмолодежь), только около 20% молодежных инициатив продолжают осуществлять реализацию на федеральном уровне и действуют на понижение. Эти проблемы требуют комплексного анализа и поиска новых подходов к взаимодействию.

Анализ возможностей участия молодежи в выработке управленческих решений в сфере молодежной политики демонстрирует, что в настоящее время в России действует ряд специализированных платформ и программ. Данные инструменты ориентированы на обеспечение участия молодого поколения в процессах принятия управленческих решений и практической реализации их социально значимых инициатив. Например, платформа «Россия – страна возможностей» представляет собой интегрированную систему, включающую 26 специализированных конкурсов и проектов, направленных на содействие самореализации молодежи и оказание комплексной поддержки в воплощении их инициатив. По данным 2022 г., в платформах проектов приняли участие более 8 млн человек, а по данным 2023 г. – более 20 млн человек.

Конкурс «Лидеры России» представляет собой управленческий кадровый проект, ориентированный на выявление и продвижение высококвалифицированных молодых специалистов различных профессиональных сфер. Участие в конкурсе открывает перспективы получения руководящих позиций в государственных структурах и корпоративном секторе. Согласно статистическим данным, более четырехсот финалистов конкурса были

*Статья подготовлена под руководством кандидата социологических наук, доцента И.И. Брянцева.

назначены на ответственные должности. Всероссийский студенческий конкурс «Твой Ход» направлен на выступление и поддержку молодежных инициатив. В 2022 г. в конкурсе приняли участие более 5000 студентов, более двухсот проектов получили грантовую поддержку для реализации. Система грантовой поддержки молодежных инициатив «Росмолодежь. Гранты» по итогам 2022 г. собрала более 50 тыс. заявок, из которых 3276 получили грантовую поддержку на общую сумму 2,5 млрд рублей. «Молодежный бюджет» – это проект по практикам инициативного бюджетирования, который предполагает вовлечение молодежи в решение вопросов развития общественной инфраструктуры. В 2022 г. в девятнадцати субъектах РФ было реализовано 819 проектов в рамках этой практики. «Движение Первых» – это новая программа, запущенная в 2022 г., направленная на патриотическое воспитание и вовлечение молодежи в общественную деятельность. За первый год работы к движению присоединились более 2,5 млн молодых людей.

Наличие этих платформ и программ свидетельствует о том, что в России существует разветвленная система поддержки молодежных инициатив, однако эффективность их реализации варьируется в зависимости от региона и специфики проекта. Необходимо дальнейшее развитие обратной связи и результатов реализации молодежных инициатив. Во многих регионах задачи и полномочия молодежных правительств прописаны нечетко, что ставит под вопрос механизмы их реализации. Это может мешать эффективной деятельности, поскольку в таком случае молодежные правительства не могут принимать решения или влиять на реальные изменения в регионе.

Например, согласно Положению о Молодежном Правительстве Саратовской области, одними из основных задач Молодежного Правительства являются «участие в разработке проектов нормативных правовых актов Губернатора области и Правительства области, проектов программ развития области в сфере социальной политики, экономики, промышленности и других сферах», «содействие реализации основных направлений государственной молодежной политики в области, пропаганде ее целей и задач», а каким образом должно происходить это «участие» или «содействие», не уточняется [4]. Существует отдельная глава «Полномочия Молодежного Правительства», но и там нет конкретных указаний по осуществлению указанных действий. Примером может служить такой пункт, как «содействие работе исполнительных органов области, организаций по вопросам, относящимся к сфере деятельности Молодежного Правительства», где, по нашему мнению, также не конкретизируются механизмы, с помощью которых должно «оказываться содействие».

В Положении о Молодежном Правительстве Ленинградской области глава с полномочиями называется «Права и обязанности молодежного правительства» [5]. В данной главе есть пункты «участие в разработке стратегических документов, проектов правовых актов и предложений по вопросам, относящимся к компетенции молодежного правительства» и «взаимодействие с органами государственной власти, а также иными органами и организациями по вопросам, относящимся к компетенции молодежного правительства», которые также лишены конкретики и практически не имеют путей реализации на практике.

Рассматривая опыт Республики Татарстан, отметим, что в постановлении Кабинета Министров Республики Татарстан от 21 апреля 2017 г. № 234 «Об образовании молодежного правительства Республики Татарстан» идет речь не только о создании молодежного правительства, но и Координационного совета по обеспечению взаимодействия органов исполнительной власти Республики Татарстан и молодежного правительства Республики Татарстан [6]. В состав Координационного совета включаются руководители и представители исполнительных органов государственной власти Республики Татарстан, молодежных общественных объединений Республики Татарстан и образовательных организаций высшего образования Республики Татарстан. Можно предположить, что создание такого органа помогает обеспечить эффективное сотрудничество молодежного правительства с органами исполнительной власти, что способствует более активному вовлечению молодежи в процессы принятия решений и улучшению качества реализации молодежной политики в Татарстане. В приложении к данному постановлению утверждаются «Положение о Координационном совете по обеспечению взаимодействия органов исполнительной власти Республики Татарстан и молодежного правительства Республики Татарстан» и «Состав Координационного

совета по обеспечению взаимодействия органов исполнительной власти Республики Татарстан и молодежного правительства Республики Татарстан».

Анализ содержания постановления свидетельствует о том, что в нормативном акте отсутствует регламентация ключевых параметров деятельности молодежного правительства Республики Татарстан; в частности, не определены его целевые установки, организационная структура и объем полномочий. Основное внимание документа сосредоточено исключительно на вопросах создания и организации работы Координационного совета. Подобная нормативная регламентация позволяет сделать вывод о существенно ограниченной степени автономии молодежного правительства Республики Татарстан по сравнению с аналогичными структурами в других субъектах РФ. Фактически, деятельность данного органа полностью подконтрольна Координационному совету, что свидетельствует о его подчиненном положении в системе молодежного управления регионом. Отсутствие четкого нормативного закрепления статуса и компетенций молодежного правительства указывает на его пониженный институциональный уровень в сравнении с Молодежными Правительствами других субъектов РФ.

Молодежные правительства рассмотренных субъектов РФ играют важную роль в общественной жизни, активно участвуя в различных акциях, форумах, конкурсах и других мероприятиях, направленных на вовлечение молодежи в социальные и культурные процессы. Такие организации становятся важными инструментами для выражения мнений и интересов молодежи, создавая пространство для обмена идеями и продвижения новых инициатив. Однако, несмотря на активное участие молодежных правительств в жизни общества, их взаимодействие с органами власти и участие в процессе создания нормативно-правовых актов остаются ограниченными.

Безусловно, участие молодежных правительств в социальных и культурных акциях способствует развитию гражданской активности среди молодежи, помогает выявить и реализовать ее потребности. Такие инициативы могут положительно влиять на общественные отношения и создавать позитивный имидж молодежных организаций. Однако, несмотря на наличие различных форумов и мероприятий, которые организуются с участием молодежных правительств, степень влияния этих структур на реальные процессы принятия решений и выработку государственной политики остается достаточно низкой в силу недостаточно развитых правовых механизмов.

Таким образом, существующая система взаимодействия государства и молодежи в России приводит к разрыву между формальными возможностями участия и реальным влиянием молодых граждан на процессы принятия решений. Несмотря на наличие разветвленной системы поддержки молодежных инициатив (платформы и конкурсы «Россия – страна возможностей», «Лидеры России», «Твой ход», системы грантовой поддержки), уровень интереса молодежи к общественно-политической деятельности остается низким, что подтверждается данными социологических исследований ВЦИОМ и ФОМ. Молодежные правительства имеют преимущество, но их потенциал не реализован. Их превращение из формальных структур в реальные инструменты требует системных изменений в нормативно-правовой базе и практике взаимодействия с властью.

Современное состояние молодежной политики в России характеризуется необходимостью существенного совершенствования нормативно-правовой базы для повышения эффективности взаимодействия государства с молодым поколением. Основные проблемы заключаются в недостаточной нормативной регламентации деятельности молодежных правительств, ограниченности их реального влияния на процессы принятия управленческих решений и сохраняющемся низком уровне вовлеченности молодежи в общественно-политическую жизнь, что подтверждается данными социологических исследований ВЦИОМ и ФОМ. Для решения этих проблем необходимо прежде всего четко определить статус, полномочия и механизмы деятельности молодежных правительств в нормативных актах. Региональные положения должны содержать конкретные нормы, регламентирующие процедуры участия молодежных структур в разработке нормативных актов, включая обязательное рассмотрение их инициатив в органах власти, а также установить формы взаимодействия с исполнительными органами, например, включение представителей молодежных правительств в рабочие группы

и экспертные советы. Особое значение имеет закрепление права законодательной инициативы для молодежных правительств на региональном уровне, что позволит им напрямую влиять на нормотворческий процесс.

Стимулирование участия молодежи в политической жизни требует внесения изменений в федеральное законодательство. В Федеральный закон «О государственной молодежной политике» следует включить нормы о квотах для молодежи в общественных палатах и советах при органах власти, а также предусмотреть обязательные публичные консультации с молодежными организациями при принятии решений, затрагивающих их интересы. Дополнительным стимулом может стать расширение практики молодежного бюджетирования с увеличением числа регионов-участников и объемов финансирования.

Важным компонентом реформы должно стать усиление образовательной функции молодежных правительств. В их программы необходимо включить обучение основам нормотворчества и проектного управления, а также развивать партнерство с вузами и экспертами для повышения качества молодежных инициатив. Реализация этих мер позволит трансформировать молодежные правительства из формальных структур в реальные институты влияния, повысит уровень доверия молодежи к власти и обеспечит устойчивое развитие гражданского общества. Ключевым принципом реформирования должен стать переход от декларативности к конкретным механизмам участия, подкрепленным законодательно. Для практической реализации этих изменений целесообразно разработать типовое положение о молодежных правительствах на федеральном уровне, которое регионы смогут адаптировать с учетом местной специфики, обеспечивая тем самым единые стандарты участия молодежи в управленческих процессах при сохранении гибкости для учета региональных особенностей.

Библиографический список

1. *Брянцев И.И.*, *Брянцева О.В.* Особенности процесса политической социализации молодежи в российском обществе в условиях цифровизации // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19, № 3. С. 109–136.

2. ВЦИОМ Ценности молодежи. 14 дек. 2022 г. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cennosti-molodezhi

3. ФОМ. Участие молодежи в политической жизни страны. Отношение и интерес к политике. 28 февр. 2023 г. URL: https://fom.ru/Politika/14842

4. О создании молодежного правительства Саратовской области: постановление Правительства Саратовской области от 28 февр. 2013 г. № 93-П (с изм. на 19 авг. 2022 г.). URL: https://pravo.gov.ru

5. Об образовании молодежного правительства Ленинградской области: постановление Губернатора Ленинградской области от 18 февр. 2010 г. № 8-ПГ (с изм. на 17 марта 2025 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

6. Об образовании молодежного правительства Республики Татарстан: постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 21 апр. 2017 г. № 234 (с изм. на 12 авг. 2024 г.). URL: https://pravo.tatarstan.ru

М.А. Сергеева,

студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

РОЛЬ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В ФОРМИРОВАНИИ ЦИФРОВОГО ГОСУДАРСТВА: РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ВЫЗОВЫ *

Региональные практики осуществления процессов цифровой трансформации непосредственно связаны с успешностью реализации национальных проектов в субъектах РФ, которая зависит от умения органов публичной власти регионов решать комплекс управленческих задач, связанных с преодолением цифрового неравенства, борьбой с коррупцией, подбором компетентных кадров и обеспечением кибербезопасности. Этот процесс формирует вектор регионального развития в направлении перехода к «умному государству», в котором цифровые технологии выступают ресурсом повышения эффективности государственного управления и повышения качества жизни граждан. Успех региональных управленческих команд проявляется в их умении определять приоритеты и находить баланс между административным регулированием, поддержкой инновационных инициатив и социальной ответственностью.

* Статья подготовлена под руководством кандидата социологических наук, доцента И.И. Брянцева.

Возможности национальных проектов, играя ключевую роль в формировании цифрового государства в России, проявляются неравномерно по регионам, имеют свою специфику и вызовы, но при этом обнаруживаются и общие тренды позитивной динамики развития и решения имеющихся проблем на основе формирования институциональной среды цифровой трансформации, определяющей направление развития всей системы общественных отношений [1].

Согласно федеральному проекту «Цифровое государственное управление» в рамках национального проекта «Цифровая экономика», к концу 2024 г. самые востребованные государственные услуги стали доступны гражданам без необходимости личного визита в государственные органы и организации [2]. На региональном уровне, по поручению Президента России, утверждены стратегии цифровой трансформации ключевых секторов экономики, социальной сферы и государственного управления с целью достижения их «цифровой зрелости». Можно сделать вывод, что регионы, развивающие собственные цифровые решения, демонстрируются как экспериментальные площадки для внедрения инновационных технологий, а их успешный опыт может быть распространен в дальнейшем на другие территории.

В Российской Федерации выделяется группа регионов, демонстрирующих наиболее значительные успехи в построении цифрового государства. В их числе Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Республики Адыгея, Татарстан, Башкортостан, Мордовия, Удмуртия, Кемеровская, Курская, Липецкая, Ростовская, Ульяновская, Самарская, Челябинская области, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа [3].

В рамках статьи рассмотрен опыт Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Саратовской и Пензенской областей.

Главным документом Югры в сфере цифровой трансформации является постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 10 ноября 2023 г. № 565-п «О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Цифровое развитие Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»».

Анализируя результаты цифровизации государственных услуг в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, можно утверждать, что национальные проекты сыграли ключевую роль в формировании цифрового государства на региональном уровне. Достижение седьмого места в России и лидирующей позиции в Уральском федеральном округе по доле граждан, использующих электронные сервисы, свидетельствует о высокой эффективности внедрения цифровых технологий. Развитие и активное использование мобильного приложения «Госуслуги Югры», нейросети «Vika» и цифровой образовательной платформы демонстрируют ориентацию региона на инновационные решения, повышающие доступность и качество госуслуг. Наличие шестнадцати автоматизированных «услуг без чиновника» и функционирование единого официального сайта органов власти подтверждают успешное сокращение бюрократических барьеров и повышение прозрачности работы госструктур. Данные тренды отражают успешную реализацию национальных проектов, направленных на цифровую трансформацию региона.

Национальные проекты способствовали значительному прогрессу в цифровизации государственной и муниципальной сфер, однако в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре наблюдается недостаточный уровень квалификации государственных и муниципальных служащих в области цифровой трансформации и цифровой грамотности, что может тормозить внедрение новых технологий и усложнять процессы цифровизации. Отсутствие развитой системы мониторинга и прогнозирования потребностей рынка труда в ИТ-специалистах по отраслям экономики усложняет эффективное планирование кадровой политики в сфере цифровой экономики. Недостаточный уровень цифровой грамотности среди населения ограничивает полный охват электронных сервисов. Слабое взаимодействие вузов и работодателей по целевой подготовке специалистов с последующим трудоустройством вызывает дефицит кадров, способных качественно поддерживать цифровую трансформацию региона. Все эти вызовы указывают на необходимость корректировки национальных проектов с акцентом на перечисленные проблемы.

На примере Саратовской области очевидна значимая роль национальных проектов в формировании цифрового государства на региональном уровне. Регион демонстрирует устойчивый тренд на цифровизацию государственных и муниципальных услуг: Саратовская

область заняла шестое место в Приволжском федеральном округе по итогам 2024 г.; увеличение охвата услугами связи на 7,5 тыс. человек свидетельствует о расширении инфраструктуры и доступа к цифровым ресурсам; значительный рост электронного документооборота в правительственных структурах (до 85%) и в органах местного самоуправления (до 64,1%) подтверждает успешное внедрение цифровых процессов и оптимизацию административной работы. Новый инструмент «Визуальный конструктор услуг» улучшает удобство и функциональность цифровых сервисов. Ежегодный рост числа пользователей электронных услуг на 3–4% отражает растущую цифровую грамотность населения и востребованность данных сервисов. Создание в структуре ГКУ СО «ЦЦР СО» отдела цифровизации государственных услуг и функций является важным шагом для системного развития и повышения качества цифровых услуг [4]. Жители г. Саратова, использующие цифровые услуги, считают, что регион в этой сфере развит, но можно внести дополнительные цифровые услуги, например, цифровую регистрацию брака, оформление загранпаспорта онлайн.

Несмотря на существенные успехи в переводе государственных и муниципальных услуг в электронный вид, ключевой проблемой региона остается низкий кадровый потенциал, необходимый для эффективной реализации задач цифровой трансформации. Недостаток современного высокотехнологичного оборудования в исполнительных органах создает дополнительное препятствие, снижая темпы и качество цифровизации. Отсутствие достаточного финансирования региональных проектов цифровой трансформации также негативно сказывается на масштабах и скорости развития цифровой инфраструктуры. Кроме того, сохраняется низкий уровень цифровой грамотности среди населения, что ограничивает массовое и эффективное использование электронных услуг [4].

В Пензенской области все массовые региональные услуги успешно переведены в электронный формат и доступны на Едином портале госуслуг, что значительно повышает доступность и удобство взаимодействия граждан с государственными структурами. Создание ситуационного центра губернатора и центра компетенций по анализу и обработке данных свидетельствует о системном подходе региона к управлению и использованию цифровых технологий для повышения эффективности принятия решений. Функционирование специализированных сервисов, например, «Госуслуги Пензенской области», «Госуслуги Авто» и «Рождение ребенка», подтверждает ориентацию на удовлетворение конкретных потребностей граждан через цифровые инструменты. Высокий уровень регистрации на портале – более 1,1 млн жителей региона – отражает доверие населения к цифровым сервисам и высокий уровень вовлеченности. Использование межведомственного электронного взаимодействия для запрашивания недостающих справок и сведений дополнительно упрощает процесс получения государственных услуг. Данные тенденции демонстрируют успешную реализацию национальных проектов в цифровой трансформации региона и служат примером эффективного создания цифрового государства [5].

Несмотря на активные усилия региона в цифровизации государственных и муниципальных услуг, определенные проблемы все же сохраняются. Технологическое оснащение и оборудование остаются недостаточно подготовленными, что замедляет процесс перехода к цифровым сервисам, уровень цифровой грамотности населения не соответствует современным требованиям, что затрудняет массовое и эффективное использование электронных услуг. Помимо этого, наблюдается недостаточность современных цифровых компетенций и профессиональной квалификации у государственных служащих, что негативно сказывается на качестве предоставления цифровых услуг, а также на информационной безопасности, поскольку с ростом цифровизации возрастает риск утечек данных и кибератак. Необходимо уделять внимание данным проблемам и принимать соответствующие решения.

Накопление субъектами РФ позитивного опыта в решении обозначенных проблем обусловливают перспективу развития в сфере цифровой трансформации. В рамках национального проекта «Экономика данных» и в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», цифровая трансформация выделена как приоритетная национальная цель развития России. В данном национальном проекте исследуемые регионы нацелены на достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, отраслей эконо-

мики и социальной сферы, удаленные населенные пункты получат доступ к высокоскоростному интернету. Ханты-Мансийский автономный округ и Пензенская область нацелены на развитие инфраструктуры предоставления услуг и сервисов в цифровом виде. На территории Саратовской области осенью 2024 г. реализуется проект по созданию центра обработки данных (ЦОД) в Балакове; к 2030 г. завершится работа над его реализацией. Данный объект позволит обеспечить более 12 тыс. цифровых услуг в год, повысить стабильность работы информационно-телекоммуникационных систем и снизить затраты на их модернизацию [6]. Регионы нацелены на увеличение доли обращений в 2030 г. (до 80% в Ханты-Мансийском автономном округе, до 70% в Пензенской и Саратовской областях); кроме того, планируется запустить искусственный интеллект в обработку обращений.

В январе 2025 г. Нижегородская область разработала «Дашборд губернатора». Это аналитическая панель, которая отображает данные из государственных информационных систем, связанные с результатами деятельности региона, что позволяет повышать качество управленческих решений [7]. На этой платформе представляются актуальные показатели по всем ключевым направлениям работы региона и его взаимодействию с федеральным центром. Она помогает главам регионов сформировать индивидуальный набор данных, дополнив их сведениями, отражающими специфику региона.

Национальные проекты играют ключевую роль в формировании цифрового государства, способствуя интеграции современных технологий в управление и предоставление услуг. Региональные тренды демонстрируют активное внедрение цифровых решений, что улучшает доступ к информации и взаимодействие с гражданами. Однако существуют актуальные проблемы, требующие решений: неравномерное развитие инфраструктуры, недостаток квалифицированных специалистов и необходимость обеспечения кибербезопасности. Для успешной реализации цифровизации важно учитывать региональные особенности и активно вовлекать местные сообщества, делая их активными субъектами, участвующими в обеспечении и осуществлении процессов цифровой трансформации.

Библиографический список

1. *Брянцев И.И., Брянцева О.В.* Правовое регулирование общественных отношений в условиях цифровизации: института и институциональная среда // Вестник Поволжского института управления. 2021. Т. 21, № 2. С. 56–64.

2. Национальные проекты России. URL: http: www.национальные проекты.рф

3. Регионы-лидеры в сфере цифровизации государственного управления. URL: https://digital.gov.ru/news-projects/data-publikaczii-15-04-2024-na-soveshhanii-u-d-n-chernyshenko-nazvany-regiony-lidery-v-sfereczifrovizaczii-gosupravleniya

4. Уровень «цифровой зрелости» Саратовской области. URL: https://saratov.gov.ru/events/uroven_tsifrovoy_zrelosti_saratovskoy_oblasti_za_god_vyros_na_7300125/?ysclid=mainwjvth146943944

5. О цифровом развитии Пензенской области в 2024 году. URL: https://d-russia.ru/o-cifrovom-razvitii-penzenskoj-oblasti-v-2024-godu.html?ysclid=mainz6lzte992932540

6. Крупнейший дата-центр России будет запущен в Саратовской области осенью 2024 года. URL: https://www.admbal.ru/news/krupneyshiy-data-tsentr-rossii-budet-zapushchen-v-saratovskoy-oblasti-osenyu-2024-goda/

7. Российские регионы начали подключаться к федеральной цифровой системе госуправления. URL: http://government.ru/news/54024/

А.А. Суркова, В.И. Иванова, Д.К. Савельева,

студенты

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

«ЗДРАВСТВУЙ, СОСЕД!» (проект по оказанию помощи в адаптации новоприбывших в Терновское муниципальное образование граждан) *

Терновское сельское поселение Энгельсского муниципального района Саратовской области – активно развивающееся муниципальное образование, которое становится новым местом проживания для граждан других муниципальных образований Саратовской области и других субъектов РФ. Сравнительно небольшой муниципалитет постоянно внедряет различные новшества, не забывая об исторических корнях

* Статья подготовлена под руководством кандидата экономических наук, доцента О.Г. Тэйслиной.

и традициях [1]. Свою креативность муниципальное образование подтверждает, участвуя во Всероссийских конкурсах «Лучшая муниципальная практика» и «Лучшая практика территориального общественного самоуправления», а также в региональном конкурсе «Лучшая практика работы территориального-общественного самоуправления в Саратовской области», где регулярно занимает призовые места [2]. Кроме того, поселение, как и некоторые другие территории региона, хранит отголоски уникальной культуры немцев Поволжья.

Нередко граждане, приезжающие на новое место проживания, не ознакомлены с его историей, бытом, традициями и существующим на территории Терновского муниципального образования объектами социальной инфраструктуры, в связи с чем испытывают ряд трудностей. Кроме того, даже местные жители не всегда знают, куда обращаться по имеющимся бытовым вопросам, вследствие чего продуктивность диалога между представителями администрации и гражданами (в том числе приезжающими на новое место проживания) снижается.

С инициативой реализации социального проекта «Здравствуй, сосед!», направленного на решение проблемной ситуации, выступила глава Терновского муниципального образования Н.В. Сидоренко. Реализация проекта направлена на помощь в адаптации 25 новоприбывших в Терновское муниципальное образование Саратовской области граждан путем создания для них иллюстрированного информационного ресурса до 31 мая 2025 г. [3].

Создание иллюстрированного информационного ресурса, содержащего все необходимые сведения, – один из механизмов взаимодействия администрации Терновского муниципального образования с новоприбывшими гражданами. Он включает не только местоположение основных объектов социальной инфраструктуры, но и обычаи, традиции и историю каждого из девяти входящих в состав муниципалитета сел.

В его создание были вовлечены граждане сельского поселения, что позволило им почувствовать важность своего мнения, укрепить собственное доверие к органам власти и тем самым улучшить продуктивность диалога между администрацией и местными жителями. Значимость прямого диалога муниципальных органов власти с гражданами подчеркнул Президент РФ В.В. Путин на заседании Совета по развитию местного самоуправления, который состоялся 20 апреля 2023 г.: «Муниципальные власти, безусловно, должны находиться с жителями в постоянном контакте, внимательно слушать и слышать их запросы и чаяния, быстро на них реагировать... Регулярное общение с ними – важнейший фактор повышения взаимопонимания и доверия между гражданами и местной властью» [4].

Опрос, проведенный разработчиками проекта среди жителей Терновского муниципального образования, позволил выявить наиболее значимые для них места и сложившиеся традиции. Командой был разработан макет иллюстрированной брошюры, представляющий полученные сведения в наглядной и доступной форме, а в целях корректировки макета проводилось интернет-обсуждение среди жителей муниципального образования. Первые напечатанные экземпляры прошли успешную апробацию среди новоприбывших граждан. Данные, полученные путем сбора обратной связи, свидетельствуют об удобстве восприятия информации, отраженной в брошюре, а также о быстрой адаптации новых жителей Терновского муниципального образования.

Кроме того, информационный ресурс оказался полезен и местным жителям: они смогли разобраться, какие структуры ответственны за решение их бытовых проблем.

Проект «Здравствуй, сосед!» получил активную информационную поддержку в информационных сообществах в социальных сетях. В освещении участвовали как сообщества органов местного самоуправления муниципалитета, так и ресурсы Студенческого проектного офиса при Ассоциации «Совет муниципальных образований Саратовской области» Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиала РАНХиГС под руководством доцента кафедры государственного и муниципального управления, кандидата экономических наук О.Г. Тэйслиной.

Проект «Здравствуй, сосед!» не ограничится уже имеющейся информацией, он будет дополняться и актуализироваться по мере расширения сети социальной и коммерческой инфраструктуры Терновского муниципального образования.

Реализация проекта позволила главе муниципального образования расширить имею-

щиеся формы взаимодействия с гражданами, тем самым обеспечив успешное участие во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» в номинации «Обеспечение эффективной «обратной связи» с жителями муниципальных образований, развитие территориального общественного самоуправления и привлечение граждан к осуществлению (участию в осуществлении) местного самоуправления в иных формах» в категории II – сельские поселения [5].

Таким образом, социальный проект «Здравствуй, сосед!» стал примером слаженного взаимодействия представителей администрации муниципального образования, жителей и студенческой команды, позволив вовлечь в процесс осуществления местного самоуправления значительное количество граждан, укрепив их доверие к органам власти и позволив им продемонстрировать активную гражданскую позицию.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. с изм. от 1 июля 2020 г.). URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210060013

2. О Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика»: постановление Правительства РФ от 18 авг. 2016 г. № 815. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201608220006?index=5

3. Минэкономразвития России выбрало лучшие практики участия муниципалитетов в реализации национальных проектов. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_rossii_vybralo_luchshie_praktiki_uchastiya_municipalitetov_v_realizacii_nacionalnyh_proektov.html

4. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Саратовской области до 2030 года: постановление Правительства Саратовской области от 30 июня 2016 г. № 321-П. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/docbody=&prevDoc=157048563&backlink=1&&nd=157090939

5. Заседание Совета по развитию местного самоуправления. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/70959

ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Д.А. Ивонина,
студент
Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар

ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ИСКЛЮЧАЮЩИЕ ПРОТИВОПРАВНОСТЬ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПРАВОНАРУШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, ЗНАЧЕНИЕ *

В административном праве термин «административное правонарушение» занимает центральное положение. Квалификация и точное определение его признаков напрямую влияет на правомерность и обоснованность привлечения нарушителя к административной ответственности. Однако ситуация может быть неоднозначной: даже при наличии всех формальных элементов состава административного правонарушения ответственность не наступает в случаях, когда присутствуют обстоятельства, исключающие противоправность деяния [1].

Обстоятельства, исключающие противоправность административного правонарушения – это юридически значимые факты, наличие которых свидетельствует об отсутствии общественной опасности или виновности деяния, формально попадающего под признаки состава административного правонарушения. Обстоятельства, исключающие противоправность деяния, представляют собой юридические факты, которые устраняют негативную оценку действий лица, формально подпадающих под признаки административного правонарушения. К таким обстоятельствам относятся необходимая оборона, крайняя необходимость, физическое или психическое принуждение, исполнение законных приказов и распоряжений, а также задержание лица, совершившего преступление. Эти обстоятельства основаны на признании того, что действия лица, хотя и нарушают установленные запреты, являются общественно полезными или вынужденными и, следовательно, не могут квалифицироваться как противоправные. Таким образом, данные обстоятельства направлены на защиту прав и интересов граждан, общества и государства в ситуациях, когда лицо вынуждено действовать в условиях, исключающих возможность выбора более мягких средств.

В соответствии с ключевыми правовыми критериями этих форм и условий в административно-правовой сфере действующее законодательство классифицирует их на две категории: первая исключает противоправность действий лица, а вторая предусматривает возможность избежать административного наказания. В частности, в случае крайней необходимости действие или бездействие освобождается от квалификации как административное правонарушение, поскольку исключается сама противоправность поступка [2].

Статья 2.7 КоАП РФ устанавливает, что не является административным правонарушением совершение деяния в состоянии крайней необходимости, то есть для устранения опасности, непосредственно угрожающей личности и правам данного лица или других лиц, а также охраняемым законом интересам общества или государства. Для признания действий совершенными в состоянии крайней необходимости требуется наличие реальной и непосредственной опасности, которая угрожает указанным в статье объектам. Кроме того, лицо должно доказать, что не имело возможности устранить опасность другими способами, не прибегая к нарушению административно-правовой нормы, а причиненный вред должен быть менее значительным, чем вред, который удалось предотвратить. Например, водитель, превысивший скорость для доставки тяжелобольного в больницу, может быть освобожден от административной ответственности, если докажет, что иными спо-

*Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента Н.В. Павлова.

собами доставить больного было невозможно и что промедление могло привести к серьезным последствиям для его здоровья.

Статья 2.8 КоАП РФ устанавливает, что физическое лицо, которое во время совершения противоправных действий (бездействия) находилось в состоянии невменяемости, то есть не могло осознавать фактический характер и противоправность своих действий (бездействия) либо руководить ими вследствие хронического психического расстройства, временного психического расстройства, слабоумия или иного болезненного состояния психики, не подлежит административной ответственности. Состояние невменяемости исключает возможность признания лица виновным, что необходимо для квалификации деяния как административного правонарушения. Обычно для подтверждения невменяемости требуется экспертное заключение, полученное в результате судебно-психиатрической экспертизы.

Согласно ст. 2.9 КоАП РФ лицо, совершившее малозначительное административное правонарушение, может быть освобождено от административной ответственности. В таком случае рассматривающие дело судья, коллегиальный орган или должностное лицо вправе ограничиться простым устным предупреждением.

Статья 2.5 КоАП РФ устанавливает особенности административной ответственности отдельных категорий лиц, обладающих специальным статусом: военнослужащих, сотрудников органов внутренних дел, органов и учреждений уголовно-исполнительной системы, органов принудительного исполнения Российской Федерации, а также лиц, проходящих службу в войсках национальной гвардии Российской Федерации и имеющих специальные звания полиции. Особенность заключается в том, что к указанным лицам, за исключением случаев, предусмотренных ч. 1 и 2 ст. 2.5 КоАП РФ, не применяются административные наказания в виде административного ареста, обязательных работ и административного штрафа. К ним могут быть применены дисциплинарные взыскания в соответствии с уставами или положениями о службе. Причина заключается в специфике их деятельности и статусе, которые подразумевают особые требования к дисциплине и ответственности. Данный подход обеспечивает поддержание порядка и законности в рядах данных категорий лиц, не прибегая к мерам административного воздействия, которые могут быть неприемлемы в силу их особого статуса. Однако в определенных случаях, прямо предусмотренных законом, к указанным лицам все же применяются общие нормы административной ответственности.

Исключающие противоправность административного нарушения обстоятельства играют ключевую роль в поддержании законности и справедливости в системе административных наказаний. Корректное толкование и использование ст. 2.5, 2.7, 2.8 и 2.9 КоАП РФ, а также иных соответствующих положений дает возможность предотвратить необоснованное привлечение граждан к ответственности и обеспечить защиту их прав и интересов, охраняемых законом [3; 4].

Применение существующих нормативных актов сопряжено с рядом трудностей. КоАП РФ имеет ограниченный список смягчающих обстоятельств. Данный факт не позволяет в полной мере учитывать все возможные ситуации, когда действие, формально подпадающее под определение правонарушения, таковым по сути не является. Также отсутствует последовательный анализ практики применения норм по отношению к рассматриваемым обстоятельствам, что затрудняет выявление и исправление ошибок. Отметим также размытость критериев некоторых обстоятельств (например, крайней необходимости или необходимой обороны), что усложняет оценку действий лица, находящегося в подобном состоянии [5].

Для повышения эффективности применения данных норм необходимо дальнейшее развитие теоретической базы и улучшение практической реализации. Данная цель может быть достигнута, например, путем обеспечения единообразного применения норм об обстоятельствах, исключающих противоправность, административными органами и судами, а также посредством обобщения и анализа судебной практики по аналогичным делам. Важно определить перечень доказательств, которые могут быть использованы для подтверждения наличия обстоятельств, исключающих противоправность, и установить правила оценки доказательств, представляемых лицом, привлекаемым к административной ответственности. В результате станет возможным учет всех особенностей конкретных ситуаций и принятие более обоснованных решений.

Библиографический список

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 дек. 2001 г. № 195-ФЗ (в ред. от 17 июня 2019 г.; с изм. и доп., вступ. в силу с 28 июня 2019 г.) // Российская газета. 2001. № 256. 31 дек.

2. *Жеребцов А.Н.*, *Павлов Н.В.* Вопросы сущности и правоприменительного значения административной практики. // Lex Russica. 2019. № 3 (148). С. 34–44.

3. *Павлов Н.В.*, *Брянцева А.Р.*, *Гореликова Х.А.* Административное расследование правонарушений как административно-правовая фикция // Евразийский юридический журнал. 2021. № 7 (158). С. 228–229.

4. *Павлов Н.В.*, *Косиненко Н.Н.*, *Коновалов А.А.* Административное расследование правонарушений как административно-правовая фикция // Евразийский юридический журнал. 2021. № 5 (156). С. 143–144.

5. *Нестерова Т.А.*, *Кремёнов И.Н.* Проблемы защиты прав субъектов административных правоотношений // Молодой ученый. 2019. № 31 (269). С. 98–102.

Н.А. Бондаренко,

студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

DDOS-АТАКИ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ КИБЕРПРЕСТУПЛЕНИЙ *

С каждым годом усиливается внедрение общества в цифровую инфраструктуру, постепенно делая современного человека все более зависимым от цифровых платформ: различных мессенджеров, веб-приложений и многого другого. С увеличением оборота цифровых площадок увеличивается нагрузка на безопасность, в том числе и цифровую. Данное явление способствует возникновению многих киберпреступлений, одним из которых являются DDoS-атаки. Так, согласно статистике StormWall**, число DDoS-атак в России в 2024 г. выросло на 45% по сравнению с 2023 г.

Рассматриваемое кибероружие возникло в начале 1990-х годов. Американский хакер Кевин Митник, в дальнейшем – консультант по компьютерной безопасности и писатель, в 1994 г. перегрузил SYN-пакетами (носители синхронизации номеров последовательности) компьютер своего оппонента с помощью одного устройства (DoS-атака). Через некоторое время хакер повторил атаку на компьютер жертвы, но запустил нагрузку с нескольких устройств. Данное действие Митника привело к появлению термина «распределенная атака» (DDoS-атака). Таким образом, под DDoS-атаками следует понимать перегрузку с помощью двух и более устройств, создающую чрезмерную нагрузку на сервер жертвы.

С развитием информационных технологий развивались и разновидности DDoS-атак.

Первой разновидностью DDoS-атаки является атака «POODLE». Под данной атакой подразумевают отправку ненастоящих запросов (вбросов) на сервер жертвы для постепенного, поочередного раскрытия ее конфиденциальной информации, что в последующем и приводит к утечке и разархивированию содержания пораженного носителя (ПК или иного гаджета), который использует устаревший протокол под названием «SSL 3.0».

Второй вид DDoS-атаки именуется атакой «BEAST». Данный инструмент киберпреступника – это криптоаналитическая атака (взлом программы или сервера), направленная на удар по протоколу «SSL/TLS», который использует жертва. Злоумышленник дешифрует данные, с которыми жертва работает на сервере. Кроме того, ненадежная защита по шифрованию режимных блоков (CBC) позволяет киберпреступникам вычленять конфиденциальную информацию из цифрового носителя жертвы и использовать ее в своих целях.

Под третьей разновидностью DDoS-атаки эксперты (белые хакеры и программисты) понимают атаку «SSLRenegotiation». Ее функционал диаметрально-противоположен атаке «BEAST», что подразумевает бесперебойное, не останавливающееся соединение между клиентом-жертвой и сервером. Данный процесс из-за многократности применения шифрования и аутентификации клиента может способствовать взлому и утечке данных на сторонние серверы злоумышленников.

Как отмечают специалисты в области уголовного права, с юридической точки зрения DDoS-атаку можно классифицировать как часть объективной стороны хулиганства в соответствии с п. «б». ч. 1 ст.213 УК РФ. Данное деяние

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента И.С. Семеновой.

** StormWall – российская компания, разрабатывающая и предоставляющая услуги информационной безопасности как сервис. Специализируется на защите от DDoS-атак для веб-сайтов, серверов, сетей и IT-инфраструктур любого размера и сложности.

можно также рассматривать как воздействие на критическую инфраструктуру Российской Федерации на основании ст. 274.1 УК РФ.

Так, по сообщению пресс-службы УФСБ по Ростовской области, 16 августа 2023 г. Ленинский районный суд Ростова-на-Дону приговорил жителя ДНР, проживающего в Харцызске, к двум годам колонии-поселения и штрафу в 600 тыс. рублей на основании ч. 1 ст. 274.1 УК РФ [1]. Данное лицо совершило нападение на российские стратегические интернет-ресурсы и занималось распространением инструкций по проведению DDoS-атак. Рассмотренный пример показывает готовность отечественного законодательства в пресечении подобных действий вне зависимости от местонахождения преступника, однако, несмотря на наличие нормы законодательства, важен факт обеспечения безопасности материальных носителей информации от кибератак.

21 марта 2025 г. злоумышленники с помощью DDoS-атаки вывели из системы интернет-провайдер «Lovit», работающий в домах ГК «ПИК». Данная атака отключила домофоны, не дала попасть жильцам данных домов в свои квартиры, так как МКД находились в управлении только одного провайдера, коим являлся «Lovit». По словам Роскомнадзора, инфраструктура провайдера была не рассчитана на такую массированную DDoS-атаку, что и привело к сбоям в работе сервисов [2].

Приведенные примеры являются только «верхушкой айсберга»: за период с 2021 г. по начало 2025 г. DDoS-атакам подверглись такие организации и платформы как «Госуслуги» – 2021 г.; ОАО «РЖД» – 2022 г.; «Ашан» – 2023 г., «Твой Дом» – 2023 г., «ЛеруаМерлен» – 2023 г.; GloriaJeans – 2023 г.; book24.ru – 2023 г.; «Аскона» 2023 г.; «Буквоед» – 2023 г; «ТВОЕ» – 2023 г., «Читай-город» – 2023 г.; «Едим Дома» – 2023 г.; «АСТ» и «Эксмо» – 2023 г.; ГАС «Правосудие» – 2024 г.; «Росэлторг» – 2025 г [3]. В открытом доступе оказались более 20 млн конфиденциальных данных клиентов той или иной организации.

В 2025 г. прогнозируется увеличение числа кибератак и активизация деятельности хакеров. Под угрозой окажутся не только государственные организации, но и частные компании. Специалисты предсказывают усиление атак, что требует более эффективных методов защиты и повышения надежности инфраструктуры. Необходима актуализация инвестирования в современные технологии кибербезопасности, а также обучение работников и персонала, проведение регулярных аудитов систем для своевременного выявления и устранения уязвимостей. Только комплексный подход поможет минимизировать риски и обеспечить защиту данных в условиях растущей киберугрозы.

Библиографический список

1. URL: https://tass.ru/proisshestviya/18519743
2. URL: https://fas.gov.ru/publications/24677
3. URL: https://www.computerra.ru/309334/samye-krupnye-hakerskie-ataki-v-rossii-s-2021-po-2025-god/

С.А. Гоголев,

аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

КРЕПКАЯ СЕМЬЯ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЗАЩИТЫ СУВЕРЕНИТЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ *

Теорию государственного суверенитета невозможно изучать отдельно от концепции государственной безопасности; только в условиях надлежащей государственной защищенности можно рассматривать суверенитет как неотъемлемое свойство любого государства. Ключевые политические, экономические, правовые и другие управленческие решения могут претворяться в жизнь только суверенной государственной волей.

Каждое государство формирует собственный круг основных направлений защиты национальной безопасности, обычно перечисляемых в различных нормативных актах. В Российской Федерации такой перечень оформлен в виде Указа Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Данный документ охватывает широкий спектр стратегических национальных приоритетов России, в числе которых – поддержка семьи, материнства, отцовства и детства, воспитание детей, их всестороннее духовное, нравственное, интеллектуальное и физическое развитие [1]. Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г.

* Статья подготовлена под руководством доктора юридических наук, профессора Д.С. Велиевой.

№ 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» среди остальных традиционных российских духовно-нравственных ценностей отмечает крепкую семью [2]. Эти документы подтверждают, что суверенность государства обусловливается не только передовыми технологиями, обороноспособностью и значительным бюджетом, но и человеческим капиталом.

Проблема формирования крепкой семьи является сложной и многогранной. Указы Президента РФ закрепляют, но не определяют это понятие, соответственно, возникают некоторые сложности с правовым регулированием данного направления. Семейный кодекс РФ вообще не содержит термина «семья», что на практике вызывает еще больше вопросов, так как рассуждения о семье имеют смысл только при наличии законодательного определения.

Преамбула «Конвенции о правах ребенка» от 15 сентября 1990 г. определяет семью как «…основную ячейку общества и естественную среду для роста и благополучия всех ее членов и особенно детей» [3]. Данное определение дублируется в ч. 3 ст. 16 «Всеобщей декларации прав человека», ч. 1 ст. 10 Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах от 16 декабря 1966 г. и в ч. 1 ст. 23 Международного пакта о гражданских и политических правах от 16 декабря 1966 г, однако по мнению М.С. Каменецкой, «…отражает лишь внешнюю связь семьи и общества, однако не раскрывает внутреннюю природу этого явления» [4, с. 12].

Конституции государств постсоветского пространства также не дают конкретики. Часть 1 ст. 17 Конституции Азербайджанской Республики определяет семью как «основную ячейку общества», заимствуя международно-правовую специфику семьи [5]. Схожее определение фигурирует в конституциях республик Узбекистан (76 ст.) [6], Таджикистан (33 ст.) [7], Армения (ст. 16) [8]. В Конституции РФ подобное закрепление отсутствует, но констатируется, что «…семья находится под защитой государства» [9]. Целью ст. 1 Семейного кодекса РФ является «…укрепление семьи, построение семейных отношений на чувствах взаимной любви и уважения» [10]. Однако ключевой термин «семья» кодексом никак не определяется.

Дискуссии о внесении изменений в семейное законодательство ведутся довольно давно, но комплексность семьи как явления затрудняет выработку такого определения, которое бы наиболее полно отражало ее основную суть. В частности, советский ученый В.А. Рясенцев определял семью как круг лиц, связанных правами и обязанностями, вытекающими из брака, родства, усыновления или иной формы принятия детей на воспитание и призванными способствовать укреплению и развитию семейных отношений. Г.Ф. Шершеневич обозначал физиологический момент, как основу семьи и утверждал: «Дети являются естественным последствием сожительства…» [4, с. 13–14]. Согласимся, что удовлетворение половой потребности является одним из мотивов для создания семьи, но не единственным, не решающим, а иногда и вовсе отсутствующим; кроме того, необязательно впоследствии родится ребенок. С.А. Филиппов дает следующее определение: «семья – это основанный на браке союз мужчины и женщины, а также объединение нескольких совместно проживающих лиц, связанных близким родством (или приравненным к нему законом правовым состоянием), а равно основанное на таком родстве и (или) усыновлении (удочерении) объединение не обладающего полной дееспособностью ребенка и его близких родственников, связанных между собой общением и личными неимущественными и имущественными правами и обязанностями» [11, с. 107]. По нашему мнению, представленное определение наиболее полно охватывает необходимый круг жизненных ситуаций, являющийся достаточным для регулирования семейных отношений, однако оно не включает в себя случаи назначения опеки и попечительства над несовершеннолетними, а такие отношения иногда могут приравниваться к семейным. Кроме того, определение С.А. Филиппова не учитывает возрастающие тенденции гражданского брака (сожительства), которые также нельзя игнорировать.

Выработка определения семьи является очень сложной задачей. Проанализировав все приведенные формулировки, можно сделать вывод, что семья – это основанный на браке союз мужчины и женщины, а также общность лиц, связанных близким родством или приравненным к нему законом правовым состоянием (усыновлением / удочерением); основанное на таком родстве объединение несовершеннолет-

него ребенка и его близких родственников или основанные на сильной эмоциональной связи отношения опекуна и несовершеннолетнего опекаемого (попечителя и несовершеннолетнего подопечного), связанных между собой гражданскими и семейными правоотношениями; общность лиц, в которой совершеннолетние женщина и мужчина (не находящиеся в браке), имеют несовершеннолетнего ребенка (детей), ведут общее хозяйство и связаны семейными правами и обязанностями (сожительство).

Данное определение также не охватывает весь спектр жизненных ситуаций, но, как представляется, более соответствует современным правовым тенденциям.

Проблема семейного понятийного аппарата является важной, но не единственной. Российские законы не допускают заключения однополых браков и признают их как союз мужчины и женщины (ст. 12 СК РФ). Статья 158 СК РФ признает браки граждан Российской Федерации, заключенные по законам иностранного государства, действительными на территории России; тем самым предоставляется возможность легализовать в России заключенный за рубежом однополый брак [10]. Однако ст. 167 СК РФ запрещает применять норму иностранного семейного права в случае, если такое применение противоречило бы основам правопорядка (публичному порядку) Российской Федерации. Схожая норма содержится в ст. 1192 ГК РФ, позволяющей не применять норму иностранного права, когда последствия ее применения явно противоречили бы основам правопорядка (публичному порядку) Российской Федерации с учетом характера отношений, осложненных иностранным элементом [12]. За отсутствием судебной практики делать однозначные выводы не представляется возможным, но, учитывая российские политические реалии, исход теоретического судебного разбирательства предположить нетрудно. Кроме того, Конституционный Суд РФ обозначил позицию Российской Федерации по данному вопросу, указав в качестве одного из предназначений семьи рождение и воспитание детей [13]. После конституционной реформы 2020 г. в ст. 72 Конституции РФ появилось определение брака как союза мужчины и женщины, окончательно обозначив российский духовно-нравственный путь [9].

Союз лиц одного пола также имеет запрет на усыновление (удочерение) (ст. 127 СК РФ), опеку (попечительство) (ст. 146 СК РФ) и суррогатное материнство (по смыслу ст. 55 Федерального закона от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ) [10; 14], а административное законодательство содержит ответственность за пропаганду нетрадиционных сексуальных отношений и предпочтений, смены пола, отказа от деторождения (ст. 6.21. КоАП) [15]. Несмотря на такие комплексные меры, угрозы сохранению российской традиционной семьи все еще существуют. В частности, неясным остается положение ребенка, родившегося от гетеросексуальных отношений и оставшегося с отцом в результате развода с биологической матерью (например, лишенной родительских прав), а в настоящий момент воспитывающегося в однополом союзе отца и его партнера. Можно предположить, что такой союз противоречит ч. 1 ст. 63 и ч. 1 ст. 65 СК РФ, где закреплены обязанности родителей заботиться о психическом и нравственном воспитании ребенка [10]. Однако если нет оснований говорить о навязывании однополой парой ребенку нетрадиционной сексуальной культуры против его воли, то вопрос о правомерности применения данных статей остается открытым. В качестве наказания для однополых партнеров следует исключить применение ст. 69 СК РФ (лишение родительских прав) в отношении отца ребенка, так как приведенный в ней перечень не содержит искомого основания и является исчерпывающим. Часть 2 ст. 73 СК РФ (ограничение родительских прав), дает возможность ограничить родителей (одного родителя) в правах, если его поведение является опасным для ребенка, но здесь невозможно четко прочертить границы опасного поведения (например, является ли опасностью для ребенка перенятая от однополой пары нетрадиционная сексуальная культура). Теоретически возможно представить ситуацию, в которой однополую пару привлекли к административной ответственности по ст. 6.21. КоАП; в таком случае правонарушающие действия отца и его партнера расцениваются как «опасные», поскольку они непосредственно касаются воспитания ребенка. Однако судебная практика по данному вопросу отсутствует. Органы опеки и попечительства могут отобрать ребенка в соответствии со ст. 77 СК РФ в случае непосредственной угрозе жизни или здоровью ребенка (если не учитывать, что под угрозой здоровью судами может пониматься психическая угроза, возникшая, в

частности, в условиях господства нетрадиционной сексуальной культуры). Следовательно, применение ст. 77 СК РФ нельзя однозначно свести к обозначенной ситуации.

Итак, можно констатировать отсутствие четкого механизма регулирования воспитания ребенка лицами, состоящими в однополом союзе. На наш взгляд, учитывая политико-правовые тенденции российского руководства, а также исторически сложившиеся обычаи и традиции российского общества, включая особенности развития института семьи, необходимо изложить второй абзац ч. 2 ст. 72 СК РФ в следующей редакции: ограничение родительских прав допускается также в случаях, если оставление ребенка с родителями (одним из них) вследствие их поведения является опасным для ребенка (включая действия родителей (одного родителя) по целенаправленному формированию у ребенка нетрадиционных сексуальных установок, создающие опасность для его нравственного развития), но не установлены достаточные основания для лишения родителей (одного из них) родительских прав. Если родители (один из них) не изменят своего поведения, орган опеки и попечительства по истечении шести месяцев после вынесения судом решения об ограничении родительских прав обязан предъявить иск о лишении родительских прав. В интересах ребенка орган опеки и попечительства вправе предъявить иск о лишении родителей (одного из них) родительских прав до истечения этого срока.

Нетрадиционные сексуальные установки, господствующие главным образом в западных странах, идут вразрез с исторически сложившимися представлениями российского общества о семье и воспитании детей. Приведенные в исследовании указы Президента РФ подтвердили значимость защиты института семьи при высоких темпах нарастания всеобъемлющей пропаганды чужеродной культуры. По всей видимости, обеспечение необходимой самостоятельности России возможно только в условиях сохранения культурного суверенитета.

Библиографический список

1. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/

2. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: Указ Президента РФ от 9 нояб. 2022 г. № 809. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430906/

3. Конвенция о правах ребенка (одобрена Генеральной Ассамблеей ООН 20 нояб. 1989 г.) (вступила в силу для СССР 15 сент. 1990 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9959/8dd76fa744c4a215c388d6a7b97017be1e8fe80d/

4. *Каменецкая М.С.* Семейное право России: учебно-практическое пособие. М., 2007.

5. Конституция Азербайджанской Республики. URL: https://president.az/ru/pages/view/azerbaijan/constitution

6. Конституция Республики Узбекистан. URL: https://constitution.uz/ru

7. Конституция Республики Таджикистан. URL: https://www.mfa.tj/ru/main/tadzhikistan/konstitutsiya?ysclid=mf6hbhzrmq834655660

8. Конституция Республики Армения. URL: https://www.president.am/ru/constitution-2015

9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. с изм. от 1 июля 2020 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/58e82f7427fb7280ac3860e0176dcd68d75f2546/

10. Семейный кодекс Российской Федерации от 29 дек. 1995 г. № 223-ФЗ (в ред. от 23 нояб. 2024 г.; с изм. и доп., вступ. в силу с 5 февр. 2025 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/

11. *Филиппов С.А.* Понятие «семья» по российскому законодательству. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-semya-po-rossiyskomu-zakonodatelstvu/pdf

12. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26 нояб. 2001 г. № 146-ФЗ (в ред. от 8 авг. 2024 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34154/51df7b13dfa906d886ed6401acb92bad98c17c8c/

13. По делу о проверке конституционности части 1 статьи 6.21 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях в связи с жалобой граждан Н.А. Алексеева, Я.Н. Евтушенко и Д.А. Исакова: постановление Конституционного Суда РФ от 23 сент. 2014 г. № 24-П. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169047/

14. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: Федер. закон от 21 нояб. 2011 г. № 323-ФЗ (в ред. от 23 июля 2025 г. с изм. и доп., вступ. в силу с 1 сент. 2025 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/3b0e0cbbd6f1b1a07c0b0b3d4df406a2ecf108a1/

15. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 дек. 2001 г. № 195-ФЗ (в ред. от 31 июля 2025 г. с изм. и доп., вступ. в силу с 6 сент. 2025 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/5b103e878283a04f8ea2130f38e19f10b516b626/

В.А. Прокофьева,
студент
Российская академия народного хозяйства и государственной службы Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ЦИФРОВЫЕ СЛЕДЫ В КРИМИНАЛИСТИКЕ *

Знания о следах в криминалистике базируются на положениях трасологии – разделе криминалистической техники, изучающем следы.

По мнению Е.П. Ищенко, в криминалистике следы рассматриваются в широком и узком смыслах [1]. В широком смысле к следам относятся любые изменения в окружающей обстановке, вызванные преступным деянием, а в узком – отображения внешних признаков объектов, возникающие при их контактном взаимодействии. Иными словами, преступник, воздействуя на окружающую среду, неизбежно оставляет следы, изменяя ее. В зависимости от носителя информации различают следы материальные и идеальные, однако некоторые исследователи предполагают и существование так называемых цифровых или виртуальных следов. В связи с развитием информационных технологий отдельные эксперты предлагают выделить цифровую трасологию в самостоятельное направление этой науки [2].

Технологическая революция породила новые виды преступлений, обусловленные способами их совершения. В конце XX в. криминалисты стали активно обсуждать содержание понятия виртуальных следов, которые возникают в цифровом пространстве, и их соотношение с материальными и идеальными следами.

Как отмечает А.А. Бессонов, цифровым следом считается электронная информация, зафиксированная в компьютерных системах, мобильных средствах связи и на различных цифровых носителях [3]. Эта информация возникает в результате причинно-динамической связи с преступным деянием и может использоваться для установления фактических обстоятельств события преступления и идентификации лица, его совершившего.

Ключевые характеристики цифровых следов включают следующие аспекты:

– они представляют собой одну из объективных форм фиксации данных в электронном виде;

– их существование невозможно вне физического носителя, что подчеркивает зависимость от технических устройств или иных материальных объектов;

– они легко поддаются копированию, так как данный процесс не влияет на их целостность и может повторяться многократно;

– при их исследовании допускается трансформация формата (например, преобразование изображения экрана в печатный текст);

– они не содержат прямой информации о создателе, то есть обезличены, поскольку установление личности пользователя требует значительных усилий и не гарантирует точного результата.

Благодаря накопленному объему практических данных, современные исследователи выделяют различные основания для классификации виртуальных или цифровых следов.

В зависимости от типа носителя информации следы можно обнаружить на оптических дисках (CD, DVD) и на полупроводниковых устройствах (флеш-накопители).

По степени доступности информации цифровые следы подразделяют на доступные (например, электронные документы); скрытые (удаленные файлы, скрытые разделы); зашифрованные (данные, защищенные криптографическими методами, включая пароли).

С точки зрения происхождения различают следы, оставленные человеком непосредственно (сообщения в мессенджерах, публикации в соцсетях) и опосредованно.

По месту хранения цифровые следы классифицируют следующим образом: данные на устройствах преступника (например, шаблоны фальшивых документов); информация на компьютерах жертвы (вредоносное ПО); записи на сторонних носителях (корпоративная почта, облачные хранилища).

Цифровые следы играют важную роль в раскрытии преступлений, совершенных с применением современных информационных технологий. Они могут использоваться в качестве источника ориентирующей информации, помогают в установлении элементов механизма преступления, позволяют выявить закономерности и причинно-следственные связи, способствуют разработке тактических приемов, используются для установления контактов с подозреваемыми, а также для целей розыска и доказывания

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента Г.В. Вершицкой.

по уголовным делам. Соответственно, цифровые следы, как и любые материальные, являются источниками криминалистически значимой информации о событии преступления, позволяющей провести полное, всестороннее и объективное расследование [4].

Собирание и оценка цифровых следов требует применения специальных технических средств и программных решений. Эти инструменты позволяют извлекать, обрабатывать и интерпретировать данные с электронных носителей, сетевых сервисов и мобильных приложений. Полученная информация после оценки ее содержания может использоваться в качестве доказательств по уголовному делу. К примеру, современные средства коммуникации, включая популярные социальные сети и мессенджеры, автоматически сохраняют значительные объемы данных. Даже обычные медиафайлы (фотографии или видеозаписи, сделанные с помощью мобильного устройства) содержат информацию с указанием точных координат и времени создания, что впоследствии может оказать неоценимую помощь в раскрытии и расследовании преступлений. Сообщения, комментарии к публикациям – все это также может помочь, например, в установлении мотива подозреваемого лица, отношений его с потерпевшим и т.п. Данные о местоположении, полученные, например, от GPS-устройств могут помочь установить маршрут передвижения, а также места, где находился подозреваемый в определенное время.

Подобная информация, несомненно, имеет отношение к уголовному судопроизводству, поэтому ее можно рассматривать как доказательства в уголовном процессе. В соответствии со ст. 74 УПК РФ они относятся к вещественным доказательствам или иным документам, однако ни в одном нормативно-правовом акте не содержится определение понятия «цифровое доказательство». По нашему мнению, раскрыть содержание этого понятия можно, проанализировав определения понятий «вещественное доказательство» и «иные документы», обозначенные в действующем уголовно-процессуальном законодательстве.

В соответствии со ст. 81 УПК РФ вещественными доказательствами считаются любые предметы и документы, которые могут служить средствами для обнаружения преступления и установления обстоятельств уголовного дела. Согласно ст. 84 УПК РФ, документы могут содержать сведения, зафиксированные как в письменном, так и в ином виде. К ним относятся материалы фото- и киносъемки, аудио- и видеозаписи и иные носители информации [5]. Следовательно, цифровым доказательством может считаться электронный документ, который можно воспринимать с помощью современных информационных технологий, передавать через информационно-телекоммуникационные сети, хранить и обрабатывать в информационных системах.

Информацию, содержащуюся на цифровых носителях, как правило, получают в ходе проведения оперативно-розыскных мероприятий, но использование этой информации в качестве доказательств по уголовным делам становится возможным лишь при надлежащем процессуальном оформлении в строгом соответствии с УПК РФ [6]. Использование цифровых следов в качестве источников доказательств по уголовным делам, связанным с компьютерной информацией, требует методически грамотного подхода к проведению следственных действий и оперативно-розыскных мероприятий и тесного взаимодействия специалистов в области криминалистики и информационных технологий с правоохранительными органами [7]. Специалисты обладают специальными знаниями о методике работы с цифровыми следами в ходе расследования преступлений, тогда как правоохранительные структуры обеспечивают технические и организационные возможности для их собирания с целью последующего установления фактических обстоятельств киберпреступлений, виновных в их совершении лиц и причин киберпреступности в целом.

По нашему мнению, цифровые следы преступления не всегда могут быть источниками доказательственной информации, но, тем не менее, их можно и нужно использовать для получения криминалистически значимой информации для целей розыска и доказывания по преступлениям, совершенным с использованием информационных технологий.

Библиографический список

1. *Волохова О.В.* [и др.]. Криминалистика: учебник / под ред. Е.П. Ищенко. М., 2015.

2. *Майлис Н.П.* Нетрадиционные виды следов, используемые в раскрытии и расследовании преступлений // Эксперт-криминалист. 2018. № 3. С. 35–36.

3. *Бессонов А.А.* О некоторых возможностях современной криминалистики в работе с электронными следами // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2019. № 3 (55). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-vozmozhnostyah-sovremennoy-kriminalistiki-v-rabote-s-elektronnymi-sledami

4. *Колиев В.В*. Современные возможности раскрытия и расследования преступлений по электронным следам // Аграрное и земельное право. 2023. № 4 (220). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vozmozhnosti-raskrytiya-i-rassledovaniya-prestupleniy-po-elektronnym-sledam-1

5. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18 дек. 2001 г. № 174-ФЗ (в ред. от 1 июля 2021 г., с изм. от 23 сент. 2021 г.) // СЗ РФ. 2001. № 52 (ч. I). Ст. 4921.

6. *Вершицкая Г.В*., *Овсянников В.А*. Использование результатов оперативно-розыскной деятельности для раскрытия и расследования мошенничества // Борьба с правонарушениями в сфере экономики: правовые, процессуальные и криминалистические аспекты: сборник материалов международной научно-практической конференции (Новосибирск, 20–22 мая 2020 г.) в рамках международного юридического форума «Право и экономика: национальный опыт и стратегии развития». Новосибирск; Новокузнецк, 2020. С. 18–22.

7. *Вершицкая Г.В*. Возможности использования виртуальных следов в ходе расследования киберпреступлений // Вестник Поволжского института управления. Т. 22, № 2. Саратов, 2022. С. 17–23.

И.Н. Веселый,

аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

КОНСТИТУЦИОННО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ *

Одним из ключевых элементов современных социально-экономических процессов, возникающих и существующих на уровне государства и общества, выступает эволюция правового регулирования некоммерческих организаций (НКО). Правовая природа института НКО способствует укреплению гражданского общества посредством выполнения ключевых функций в реализации государственной политики: защиты прав человека и гражданина; охраны окружающей среды; социального обслуживания и социальной поддержки уязвимых категорий граждан; охраны здоровья и пропаганды здорового образа жизни; поддержки молодежных проектов, проектов в области науки, образования и просвещения; сохранения исторической памяти и культурного наследия. С 2024 г. в сферу деятельности НКО добавилась реализация государственной политики по развитию креативных индустрий [1].

Совершенствование законодательства в области НКО существенно влияет на эффективность и легитимность НКО независимо от организационно-правовой формы. Обновление правовой базы повышает прозрачность и устойчивость некоммерческого сектора, защищает права участников и стимулирует инновации в сферах их деятельности. Динамичность процесса развития деятельности НКО на новые сферы государственной политики также подчеркивает актуальность вопроса о важности постоянного обновления и совершенствования законодательства в некоммерческом секторе. Данный аспект правового регулирования является крайне важным для обеспечения эффективной работы и социальной ответственности НКО, их способности адаптироваться к изменяющимся условиям в современном обществе.

Экспоненциальное развитие цифровых технологий и воплощение концепции многополярного мира создают дополнительные стимулы по адаптивности законодательства о НКО к изменяющимся условиям политической и технологической среды. В данный аспект включены в том числе новые формы реализации НКО социальных функций: онлайн-активизм, краудфандинг, эндаумент, реализация грантов в формате субсидий, направленных на реализацию государственной политики в различных сферах общественной жизни, а также регулирование международного сотрудничества НКО.

В рамках исследования рассматривается конституционно-правовое регулирование НКО в России, раскрывается их правовой статус, принципы функционирования, процедуры регистрации и ликвидации, особенности финансового обеспечения, а также происходит сравнительный анализ правового регулирования деятельности НКО в нескольких зарубежных странах. Данный подход позволяет не только оценить текущее состояние законодательства, но и прогнозировать пути его развития.

Основными нормативно-правовыми актами, ставшими предметом исследования, являются Конституция РФ, Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», гл. 25 Налогового кодекса РФ (НК РФ).

Конституция РФ – это основополагающий документ, устанавливающий и закрепляющий

*Статья подготовлена под руководством доктора юридических наук, профессора Д.С. Велиевой.

базовые права и свободы, непосредственно влияющие на деятельность НКО, и провозглашающий основные направления государственной политики государства. В частности, ст. 30 Конституции РФ гарантирует такое политическое право, как право на объединение. Данная норма образует юридическую основу для создания и функционирования НКО, обеспечивая гражданам возможность добровольно объединяться для осуществления совместной деятельности, в частности, в социальной, культурной, экологической и политической сферах. На основании данных Федеральной службы государственной статистики России (Росстата) за 2023 г., в России зарегистрированы свыше 220 тыс. НКО, что подтверждает актуальность и востребованность данного права [2].

Вместе с тем Конституция РФ устанавливает правовые ограничения в сфере деятельности НКО с целью защиты конституционного строя и общественных интересов. В частности, норма запретительного характера содержится в ч. 5 ст. 13 Конституции РФ, которая прямо запрещает создание и деятельность общественных объединений, цели или действия которых направлены на насильственное изменение основ конституционного строя и нарушение целостности Российской Федерации, подрыв безопасности государства, создание вооруженных формирований, разжигание социальной, расовой, национальной и религиозной розни. Конкретизируя данную запретительную норму, ч. 3 ст. 55 Конституции РФ устанавливается также допустимость введения федеральными законами ограничений прав и свобод человека и гражданина, если такие меры необходимы для защиты основ конституционного строя, нравственности, обеспечения обороны страны и безопасности государства, что может и должно экстраполироваться также к деятельности НКО. Кроме того, ч. 2 ст. 30 Конституции РФ закрепляется принцип о запрете принудительного участия в деятельности объединений, что подчеркивает свободу выбора в некоммерческой сфере. Таким образом, положения Конституции РФ создают правовой баланс между нормами, закрепляющими свободу объединений и необходимостью государственного контроля, формируя тем самым структурированную правовую среду для некоммерческого сектора [3].

Не менее важным нормативно-правым актом с точки зрения закрепления механизмов правоприменения является Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», который определяет правовой статус НКО в целом, устанавливает официальное определение НКО. В соответствии с ч. 1–2 ст. 2 данного Закона под НКО понимается «организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками», которая создана «для достижения социальных, благотворительных, культурных, а также иных целей, направленных на достижение общественных благ» [4]. Таким образом, можно утверждать, что НКО – это специфический тип организаций с юридическим статусом, которые основываются для воплощения общественно значимой миссии, ориентированной на благо общества, и получаемые средства которых не делятся между основателями, учредителями или участниками, а полностью и исключительно вкладываются в выполнение предусмотренных уставом целей.

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» устанавливает классификацию НКО по организационно-правовым формам (например, фонды, ассоциации, автономные некоммерческие организации, общественные и религиозные организации и др.), а также регулирует процессы создания, осуществления деятельности и ликвидации НКО. Данный Закон подчеркивает некоммерческий характер НКО и вводит требования к прозрачности и подотчетности деятельности НКО (например, сдачу ежегодных отчетов о деятельности и о целях расходования денежных средств, использования иного имущества НКО). Кроме того, в разрезе правового регулирования деятельности НКО следует отметить Федеральный закон от 20 июля 2012 г. № 121-ФЗ, закрепляющий статус «иностранного агента» для НКО, получающих иностранное финансирование и участвующих в политической деятельности [5]. Все указанные федеральные законы создают правовые механизмы контроля со стороны государства за деятельностью некоммерческого сектора, создавая прозрачность в деятельности НКО, и не допускают нарушения прав и свобод человека и гражданина в процессе функционирования организаций некоммерческого сектора.

Финансовые аспекты деятельности НКО регулируются гл. 25 НК РФ. Согласно ст. 251 НК РФ, целевые доходы НКО освобождаются от налога на прибыль, что стимулирует основную миссию НКО – достижение общественных благ. Однако коммерческая деятельность, если она ведется, подлежит налогообложению

в соответствии со ст. 246 НК РФ, что позволяет сохранять баланс между некоммерческими целями и финансовой дисциплиной. НК РФ также уточняет процедуры регистрации и отчетности для некоммерческого сектора (например, допускает возможность применения НКО упрощенной системы налогообложения, а также обязывает их, как и иные формы юридических лиц, к сдаче ежегодной бухгалтерской (финансовой) отчетности), что усиливает государственный надзор в финансовых аспектах деятельности НКО [6].

На международном уровне деятельность НКО регулируется Резолюцией 1996/31 Экономического и Социального Совета ООН. Данный документ устанавливает стандарты взаимодействия государств с НКО, рекомендуя создавать диалоговые платформы, оказывать финансовую поддержку, осуществлять обмен информацией и экспертизу деятельности НКО, а также развивать юридические и институциональные механизмов защиты прав таких организаций [7].

Современное международное законодательство демонстрирует разнообразие нормативных моделей, применяемых для регулирования деятельности НКО. Данные нормативные модели варьируются от общих положений гражданского права до специализированных законодательных актов, детализирующих правовой статус каждой организационно-правовой формы. Такой подход отражает различия в правовых системах, национальных приоритетах и исторических традициях.

В ряде стран континентального права, таких как Словакия, применяется детализированный подход, где каждая форма НКО регулируется отдельными законодательными актами. В Словацкой Республике наряду с общими положениями Гражданского кодекса, действуют специализированные законы, включая Закон № 83/1990 об ассоциациях, который является ключевым нормативным актом. Помимо этого, существуют отдельные нормы правового регулирования для фондов (Закон № 34/2002), инвестиционных фондов (Закон № 147/1997) и некоммерческих организаций, предоставляющих льготные услуги (Закон № 213/1997) [8, с. 53].

В странах общего права (например, в Соединенных Штатах Америки) регулирование НКО осуществляется преимущественно на уровне штатов, где определяются структурные аспекты их деятельности. На федеральном уровне закрепляются только рекомендательные, рамочные акты о неприбыльных корпорациях и ассоциациях. Функциональный компонент регулирования реализуется через федеральное законодательство, в частности, через Налоговый кодекс США, где установлен перечень организационно-правовых форм НКО, имеющих право на налоговые льготы, а также требования к их созданию и функционированию. Особое внимание уделяется Закону о регистрации иностранных агентов (FARA), который может применяться к НКО с участием иностранных правительств или политических партий. FARA не запрещает деятельность таких НКО, но вводит правовую ответственность за нарушение установленных норм. Основные ограничительные меры, закрепленные в законе, включают: обязательную регистрацию и отчетность иностранных агентов, маркировку информационных материалов, а также уголовную ответственность за умышленное нарушение законодательства (до пяти лет тюремного заключения) [9].

В Китайской Народной Республике НКО классифицируются на три основные категории: государственные учреждения, общественные объединения и фонды. Правовой статус данных субъектов некоммерческой деятельности регулируется специальными нормативными актами, включая Положения о регистрации и управлении общественными объединениями и государственными учреждениями (приняты Госсоветом КНР от 25 октября 1998 г.). Особое внимание уделяется иностранным НКО, деятельность которых регулируется Законом об управлении зарубежными неправительственными организациями 2016 г. [10, с. 167].

Таким образом, исследование конституционно-правового регулирования деятельности НКО в России и за рубежом, включая правовой статус, принципы функционирования, процедуры регистрации, функционирования и финансового обеспечения демонстрирует, что в области правового регулирования НКО в изученных странах имеется общая тенденция к усилению контроля и регулирования деятельности некоммерческого сектора; при этом особое внимание уделяется НКО с иностранным участием как потенциальной угрозе безопасности. Такое внимание отражает сложный баланс между поддержкой гражданского общества и защитой национальных интересов.

Библиографический список

1. О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации: Федер. закон от 8 авг. 2024 г. № 330-ФЗ // СЗ РФ. 2024. № 33. Ст. 5026.

2. Официальный сайт Федеральной службы го-

сударственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. URL: https://www.rst.gov.ru/

3. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г.) (с учетом поправок от 14 марта 2020 г. № 1 ФКЗ) // СЗ РФ. 2020. № 1. Ст. 1416.

4. О некоммерческих организациях: Федер. закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ (в ред. от 13 дек. 2024 г.) // СЗ РФ. 1996. № 3. Ст. 145.

5. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента: Федер. закон от 20 июля 2012 г. № 121-ФЗ (в ред. от 4 июня 2014 г.) // СЗ РФ. 2012. № 30. Ст. 4172.

6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 авг. 2000 г. № 117-ФЗ (в ред. от 28 дек. 2024 г.; с изм. от 21 янв. 2025 г.) // СЗ РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.

7. Организация Объединенных Наций. Экономический и Социальный Совет. Резолюция 1996/31 от 25 июля 1996 г. «Консультативные отношения с неправительственными организациями» // Документы ООН. 1996. № E/1996/31.

8. *Матанцев Д.А*. Сравнительный анализ нормативной модели регулирования деятельности некоммерческих организаций в России и зарубежных странах // Юридическая наука. 2020. № 6. С. 52–55.

9. Foreign Agents Registration Act of 1938 [Электронный ресурс] // United States Code, Title 22, Section 611 et seq. URL: https://www.justice.gov/nsd-fara

10. *Нарышкин С.Е*., *Хабриева Т.Я*., *Капустин А.Я*. Некоммерческие организации в международном и национальном праве / под ред. Т.Я. Хабриевой, С.В. Чиркина. М., 2017.

Ю.Ю. Карасева,

магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

КОНСТИТУЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В ОРГАНАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ *

Антикоррупционное законодательство Российской Федерации, сформировавшееся в начале XXI в., за относительно короткий срок эволюционировало в комплексную систему норм, пронизывающих различные отрасли права – от гражданского и трудового до уголовного и административного. Этот процесс сопровождался не только горизонтальным расширением антикоррупционных принципов, но и их «конституционным восхождением», что отражает стремление государства к системному закреплению основ противодействия коррупции на уровне Основного закона [1].

Конституция РФ, в редакции 2020 г. усилила основу конституционно-правового механизма противодействия коррупции, которые закрепляются в принципах верховенства права (ст. 2, 15 Конституции РФ), равенства перед законом (ст. 19) и обеспечения взаимного доверия общества и государства (ст. 75.1). Поправки в Конституцию усилили антикоррупционные требования к лицам, замещающим государственные должности, запретив им иметь иностранное гражданство, вид на жительство или счета в зарубежных банках (ст. 78.1). Эти изменения не только закрепили запретительные нормы, но и обозначили приоритет национального суверенитета над международными обязательствами (ст. 79) [2].

Важным антикоррупционным механизмом является организационно-правовое обеспечение антикоррупционной деятельности на всех уровнях организации публичной власти, равно как и при реализации всех форм собственности. Однако ограничения для лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, регулируются на конституционном уровне. Реализация этих норм выявила правовые коллизии, связанные с разграничением полномочий между федеральным центром и субъектами РФ. Согласно п. «г» ст. 71 Конституции РФ, установление антикоррупционных ограничений относится к исключительному ведению Российской Федерации, но ст. 12.5 Федерального закона «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ допускает введение регионами дополнительных запретов и правил служебного поведения [3]. Это противоречие на практике привело к принятию 188 региональных законов, которые, с одной стороны, формально соответствуют федеральным нормам, а с другой – создают правовую неопределенность, учитывая, что п. «к» ст. 72 Конституции РФ относит административное законодательство к совместному ведению, не затрагивая напрямую антикоррупционные ограничения [4].

Наряду с этим наблюдается проблема избыточной унификации антикоррупционного регулирования. Субъекты РФ нередко механически копируют федеральные нормы, не адаптируя их к местным условиям. Например, требования к му-

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента Т.Г. Командировой.

ниципальным служащим в части предотвращения конфликта интересов дублируют положения Федерального закона «О противодействии коррупции», что приводит к формализации контроля и снижению эффективности мер. Такая унификация игнорирует специфику коррупционных рисков на региональном и муниципальном уровнях: если на федеральном уровне актуальны меры против лоббирования интересов крупного бизнеса, то в малых муниципалитетах ключевой проблемой могут стать неформальные связи между чиновниками и местными предпринимателями.

Для преодоления этих противоречий необходим баланс между единством правового поля и учетом региональной специфики. Во-первых, требуется четкое разграничение полномочий: федеральный центр должен определить базовые антикоррупционные стандарты, а субъекты РФ – разрабатывать дополнительные меры в рамках делегированных полномочий, избегая конфликта с Конституцией РФ. Во-вторых, важно стимулировать регионы к созданию «антикоррупционных моделей», адаптированных к местным условиям. Например, в регионах с высоким уровнем коррупции в сфере ЖКХ можно ввести специальные правила декларирования доходов для сотрудников управляющих компаний. В-третьих, внедрение риск-ориентированного подхода позволит дифференцировать меры в зависимости от уровня власти и зон повышенной уязвимости.

Успех антикоррупционной политики зависит от гармонизации федерального и регионального законодательства, а также перехода от формального соблюдения норм к их содержательному применению. Только сочетание единых стандартов, гибкого регулирования и учета многоуровневой структуры публичной власти позволит минимизировать коррупционные риски и укрепить доверие общества к институтам государственного управления.

Современное антикоррупционное законодательство Российской Федерации представляет собой комплекс мер, направленных как на пресечение, так и на профилактику коррупционных правонарушений. Эти меры, закрепленные в федеральных законах, включают систему запретов, ограничений и обязательных требований для лиц, замещающих государственные и муниципальные должности. Однако их эффективность во многом зависит от соответствия конституционным принципам, что обеспечивается через правовые позиции Конституционного Суда РФ, играющие ключевую роль в устранении коллизий и укреплении законности [5].

Декларирование доходов и контроль расходов. Обязанность предоставления сведений о доходах, расходах и имуществе (ст. 8, 8.1 Федерального закона № 273-ФЗ) неоднократно оспаривалась в Конституционном Суде РФ. В определении № 34-О Конституционный Суд РФ подтвердил конституционность этой меры, подчеркнув ее профилактическую направленность и соответствие публичным интересам. Расширение круга лиц, обязанных декларировать доходы, включая депутатов муниципалитетов (Федеральный закон № 303-ФЗ), также было признано правомерным (определение № 1710-О). Такие требования не нарушают права граждан, поскольку дифференцированы по статусу и сопровождаются системой ответственности.

Обращение имущества в доход государства. Статья 17 Федерального закона № 230-ФЗ, позволяющая изымать имущество, приобретенное на незаконные доходы, стала предметом анализа в постановлении № 26-П (2016). Конституционный Суд РФ признал эту меру соответствующей Конституции РФ, несмотря на ее превентивный характер и презумпцию виновности. Суд подчеркнул, что изъятие распространяется даже на имущество супругов и несовершеннолетних детей, но при условии предоставления им права доказывать законность приобретения.

Ограничения для бывших госслужащих. Трудоустройство бывших чиновников в коммерческие структуры, связанные с их прежней деятельностью, требует согласия комиссии по конфликту интересов (ст. 12 Федерального закона № 273-ФЗ). Конституционный Суд РФ в ряде определений (№ 334-О, 2013; № 2432-О, 2015) подтвердил, что такие ограничения носят профилактический характер и не нарушают конституционные права. Важным аспектом стало право обжаловать решение комиссии в суде (определение № 1859-О), что гарантирует защиту трудовых прав.

Дисциплинарная ответственность за коррупционные правонарушения. Особый порядок привлечения к ответственности госслужащих (ст. 59.1–59.3 Федерального закона № 79-ФЗ) был дополнен правовыми позициями КС РФ. В определениях № 1480-О и № 3318-О Конституционный Суд РФ указал, что вина остается обязательным условием дисциплинарного взыскания, даже если закон прямо не упоминает это. Кроме того, введение сроков давности (Федеральный закон № 307-ФЗ) позволило устранить неопределенность в применении мер, защитив права служащих.

Решения Конституционного Суда РФ служат основой для баланса между строгостью антикоррупционных мер и защитой прав граждан. Они не только легитимируют существующие нормы, но и задают вектор для развития законодательства, устраняя пробелы и противоречия.

Важным направлением развития антикоррупционной политики является цифровизация. Внедрение государственной информационной системы «Посейдон» и практика цифрового профилирования госслужащих направлены на автоматизацию контроля за соблюдением запретов [6]. Однако отсутствие законодательного определения «цифрового профиля» порождает правовые коллизии, особенно в контексте защиты персональных данных. Конституция РФ (ст. 24) и Федеральный закон № 152-ФЗ требуют получения согласия субъекта на обработку его данных, но антикоррупционные меры часто предполагают принудительное раскрытие информации [7]. Конституционный Суд РФ в определении № 34-О разрешил этот конфликт, указав, что ограничения прав госслужащих оправданы публичным интересом в борьбе с коррупцией.

Несмотря на заметный прогресс, проблемные аспекты все же сохраняются. Цифровое профилирование, при всей его эффективности, требует четкой законодательной регламентации – определения состава данных, порядка доступа и механизмов защиты конфиденциальности. Кроме того, сохраняются риски избыточного вмешательства в частную жизнь, особенно при анализе расходов родственников чиновников. Для минимизации этих рисков необходимо закрепить в Федеральном законе «О противодействии коррупции» условия использования цифровых технологий, обеспечив баланс между публичными интересами и правами граждан.

Перспективы развития антикоррупционного механизма связаны с интеграцией конституционных принципов в отраслевое законодательство, внедрением цифровых технологий для анализа деклараций и расширением участия гражданского общества через платформы общественного контроля. Однако успех этих мер зависит не только от правовых новаций, но и от политической воли, технологической модернизации и повышения уровня правовой культуры. Совершенствование конституционно-правового механизма противодействия коррупции – это непрерывный процесс, требующий взаимосвязи юридических, организационных и цифровых инструментов, а также активного диалога между государством и обществом.

Библиографический список

1. *Шевердяев С.Н.* Конституционное законодательство о противодействии политической коррупции: система и перспективы // Государственная власть и местное самоуправление. 2020. № 1. С. 45–52.

2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г.; с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

3. О противодействии коррупции: Федер. закон от 25 дек. 2008 г. № 273-ФЗ (в ред. от 8 авг. 2024 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

4. *Бондарь Н.С.* Конституция против коррупции: о формировании национальной конституционно-правовой модели антикоррупционной деятельности // Журнал российского права. 2022. № 4. С. 36–55.

5. *Брежнев О.В.* Особенности применения мер по противодействию коррупции в свете решений Конституционного Суда Российской Федерации // Российская юстиция. 2019. № 7. С. 6–8.

6. О государственной информационной системе в области противодействия коррупции «Посейдон» и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации (вместе с Положением о государственной информационной системе в области противодействия коррупции «Посейдон»): Указ Президента РФ от 25 апр. 2022 г. № 232 (в ред. от 26 окт. 2023 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

7. О персональных данных: Федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (в ред. от 8 авг. 2024 г. // Российская газета. № 165. 2006. 29 июля.

Х.М. Муртазаев,

аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА УКРЕПЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ДОСТИЖЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ *

Для противостояния современным вызовам, возникающим перед Российской Федерацией, необходим системный подход к стратегическому планированию, ключевой целью которого является обеспечение защиты и продвижения

* Статья подготовлена под руководством доктора юридических наук, профессора Д.С. Велиевой.

национальных интересов. В этом контексте особое значение приобретают национальные проекты, представляющие собой не только механизм укрепления социальной и экономической устойчивости государства, но и важнейший инструмент гарантии его экономической безопасности. Эти проекты играют роль адаптационного механизма в условиях ускоряющихся глобальных трансформаций и региональных вызовов, выступая стратегическим ответом на внешние и внутренние угрозы.

Усложняющаяся политическая, экономическая и социальная динамика настоятельно требует всестороннего изучения, а также разработки эффективных мер, направленных на обеспечение устойчивого развития государства и сохранение его суверенитета в условиях нестабильности мировой системы.

В рамках данного исследования выявляются ключевые факторы, определяющие успешную реализацию национальных проектов, их многоуровневую защиту и адаптацию к современным глобальным вызовам, что в итоге укрепляет стратегическую основу государственной политики Российской Федерации.

Согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», национальные проекты ориентированы на достижение стратегических целей страны, в том числе сохранение демографического потенциала, развитие общественного здоровья, защиту окружающей среды, реализацию технологического лидерства и создание комфортных условий для жизни граждан. Однако реализация национальных проектов сталкивается с различными вызовами, обусловленными как внутренними, так и внешними факторами [1].

Во-первых, геополитическая нестабильность оказывает непосредственное влияние на механизмы финансирования, планирования и контроля национальных проектов. Санкционные ограничения, диверсификация ресурсных потоков и сложность обеспечения стабильности внешнеэкономической деятельности приводят к необходимости корректировки планов реализации стратегических целей.

Во-вторых, на региональном уровне сохраняются значительные различия в степени готовности субъектов Федерации к успешной и своевременной реализации национальных проектов. Это обусловлено недостатком бюджетных средств в некоторых регионах, а также проблемами организационного характера – низкой эффективностью органов местного самоуправления, недостаточной квалификацией кадров и медленным внедрением цифровых технологий.

В-третьих, актуальной остается проблема взаимодействия различных уровней власти и общества в процессе достижения национальных целей. Она проявляется в недостаточной вовлеченности гражданского общества в контроль за реализацией национальных проектов и формировании обратной связи, что негативно сказывается на доверии населения и общих результатах.

Эти вызовы актуализируют необходимость поиска оптимальных решений, нацеленных на укрепление экономической безопасности и достижение национальных интересов Российской Федерации через эффективное использование ресурсов национальных проектов.

Национальные проекты представляют собой механизм долгосрочного обеспечения национальных интересов Российской Федерации, что закреплено в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [2]. В концептуальных основах Стратегии национальные интересы определены как объективно значимые потребности личности, общества и государства в обеспечении безопасности и устойчивого развития. Национальные проекты обеспечивают достижение этих целей через практическую реализацию конкретных задач в сферах экономики, экологии, здравоохранения и образования.

Отметим наиболее важные аспекты реализации национальных интересов через национальные проекты:

1. Сохранение населения и развитие человеческого потенциала.

Национальные проекты в области здравоохранения и демографической политики («Здравоохранение» и «Демография») способствуют решению важнейших задач по увеличению продолжительности жизни населения, снижению уровня смертности и повышению качества медицинских услуг. Эти меры направлены на укрепление социального капитала, что является основой национальной безопасности.

2. Обеспечение устойчивого экономического роста и технологического лидерства.

Реализация проекта «Наука и университеты» поддерживает развитие передовых технологий, что соответствует целям экономической безопасности и защите отечественных научных интересов. Проекты «Цифровая экономика» и «Инновации» способствуют формированию нового технологического уклада, что в условиях глобальной конкуренции позволяет минимизировать зависимость России от зарубежных решений.

3. Создание комфортной и безопасной среды для жизни населения.

Национальный проект «Жилье и городская среда», соответствующий одной из ключевых задач национальной безопасности – укреплению социальной стабильности, способствует эффективному решению задач благоустройства территорий, строительства доступного жилья и модернизации инфраструктуры. Опыт успешных кейсов, например, реализации мероприятий по благоустройству в Саратовской области, подтверждает значимость этого направления.

4. Развитие экологической безопасности.

Национальные проекты в области экологии направлены на сохранение природного капитала страны, что отражено в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации как важнейший элемент защиты интересов будущего поколения.

Национальные проекты являются ключевым инструментом обеспечения экономической и социальной безопасности, их выполнение предполагает достижение стратегических целей, направленных на стабильное и устойчивое развитие Российской Федерации. Однако изучение ситуации, складывающейся вокруг механизма их реализации, а также существующего законодательного регулирования, выявляет ряд системных и правовых проблем, препятствующих достижению оптимальных результатов.

В рамках Указа Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» формулируются стратегические задачи в различных сферах социально-экономического развития. Отсутствие комплексной унифицированной законодательной базы, регламентирующей конкретные механизмы внедрения национальных проектов, приводит к фрагментарности подходов со стороны органов государственной власти и недостаточной эффективности их практической реализации.

Одна из ключевых проблем заключается в многоуровневом характере системы управления национальными проектами. Действующим законодательством предусматривается координация отраслевых и региональных органов власти через специализированные ведомства, а также субординация между федеральным, региональным и муниципальным уровнями управления. Однако отсутствие четкого разграничения полномочий между указанными органами управления зачастую приводит к дублированию функций, задержкам в процессе принятия решений и нерациональному использованию финансовых ресурсов. В частности, Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» не содержит достаточных регулятивных механизмов, способствующих интеграции органов местного самоуправления в сложившуюся систему реализации национальных проектов, что в итоге снижает их результативность [3].

Значительным препятствием в правоприменительной практике является недостаточная синхронизация нормативно-правовой базы, регулирующей реализацию национальных проектов, с действующими положениями бюджетного законодательства. Несмотря на принятие Федерального закона от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», вопросы долгосрочного финансирования национальных проектов в условиях бюджетных ограничений остаются нерешенными [4]. В частности, многие программы носят временный характер и финансируются исключительно из федерального бюджета, тогда как участие внебюджетных и частных инвестиций минимально. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» формально устанавливает необходимость стратегической координации, однако на практике часто не учитываются риски разрыва между планируемым финансированием и реальными затратами, связанными с изменением международной финансово-экономической конъюнктуры [5].

Еще одной проблемой является недостаточная проработка механизмов контроля за реализацией национальных проектов со стороны гражданского общества. Несмотря на существование Указа Президента РФ от 7 мая

2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», предусматривающего внедрение независимой оценки эффективности выполнения задач национальных проектов, в законодательной практике отсутствуют действенные нормативно-правовые акты, устанавливающие порядок этой оценки [1]. Кроме того, низкий уровень вовлеченности институтов гражданского общества в контроль за деятельностью органов власти ограничивает возможность профилактики коррупционных правонарушений и повышения прозрачности использования государственных средств.

Рассмотрение проблематики реализации национальных проектов невозможно без анализа региональных правоприменительных практик. Например, Закон Саратовской области от 28 апреля 2015 г. № 56-ЗСО «О стратегическом планировании в Саратовской области» демонстрирует успешные попытки адаптировать федеральные нормативные акты к местным условиям. Однако возникающие в ходе реализации национальных проектов региональные различия в финансовом обеспечении и кадровом потенциале позволяют утверждать, что необходима разработка единого федерального стандарта, устанавливающего минимальные требования к уровням и срокам выполнения задач.

Для преодоления обозначенных проблем представляется необходимым введение следующих мер:

1. Комплексная модернизация законодательства. Следует разработать федеральный закон, регулирующий систему управления национальными проектами с учетом их интеграции в отраслевые программы развития, установив четкое распределение полномочий между органами власти всех уровней. Такой закон должен охватывать механизм долгосрочного бюджетного планирования, включая участие частных инвесторов и механизмы государственно-частного партнерства, что позволит сократить зависимость реализации проектов от бюджетных ограничений.

2. Формирование унифицированной финансово-правовой модели. Для повышения эффективности финансового обеспечения национальных проектов требуется внести изменения в Бюджетный кодекс РФ. Это позволит учитывать не только текущие потребности, но и обеспечивать достаточные резервы на случай форс-мажорных обстоятельств. Одним из перспективных механизмов может стать создание региональных облигационных фондов для привлечения средств инвесторов с целью финансирования долгосрочных задач в рамках национальных проектов.

3. Усиление контроля и прозрачности. Необходимо разработать нормативно-правовые акты, регулирующие независимую оценку и контроль на всех этапах реализации национальных проектов. В частности, следует закрепить обязательное участие институтов гражданского общества и независимых экспертов, что обеспечит прозрачность и повысит доверие населения к процессу выполнения поставленных задач. Примером может стать внедрение единого цифрового портала для мониторинга хода реализации программ с доступом для всех граждан.

Правовое регулирование реализации национальных проектов требует модернизации не только с точки зрения устранения нормативных противоречий, но и для устранения существующих пробелов. Разработка единого подхода к функционированию национальных проектов позволит минимизировать риски, связанные с неэффективностью их реализации, повысить социально-экономическую устойчивость и обеспечить достижение долгосрочных целей развития Российской Федерации. Таким образом, национальные проекты являются неотъемлемой частью системы обеспечения национальной безопасности и стратегии достижения устойчивого развития Российской Федерации. Решение поставленных задач, несмотря на существующие вызовы, возможно при усилении государственной координации, цифровизации процессов и увеличении уровня общественного доверия.

В условиях изменяющейся международной обстановки и усиления глобальной конкуренции Россия продолжает использовать масштабные национальные проекты для продвижения своих интересов, укрепления суверенитета и повышения конкурентоспособности. Оптимизация управления этими проектами обеспечит не только экономическую безопасность, но и долгосрочную устойчивость государства, существенно укрепив его позиции на международной арене.

Библиографический список

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015

2. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400. URL: http://www.pravo.gov.ru/

3. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации: Федер. закон от 21 дек. 2021 г. № 414-ФЗ // СЗ РФ. 2021. № 52. Ст. 8973.

4. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федер. закон от 25 февр. 1999 г. № 39-ФЗ (в ред. от 25 дек. 2023 г.) // СЗ РФ. 1999. № 9. Ст. 1096.

5. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (в ред. от 13 июля 2024 г.) // СЗ РФ. 2014. № 26. Ст. 3378.

А.Х. Нунаев,

аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА СЕМЬИ, МАТЕРИНСТВА И ДЕТСТВА: РОССИЯ И МИРОВОЙ ОПЫТ *

Институт семьи всегда имел особое значение для общества и государства, поскольку именно семья является основной социального института, а ее состояние отражает общее состояние общества. Семейная политика и система социальной помощи в разных странах имеют свои уникальные особенности. Это обусловлено множеством факторов, включая уровень экономического развития, политические приоритеты, демографическую ситуацию и климатические условия. Каждое государство адаптирует свои подходы в зависимости от нужд и вызовов, с которыми оно сталкивается [1]. В рамках установления особенностей данных институтов, а также положительных и отрицательных моментов государственных мер по их поддержанию представляется интересным проанализировать опыт некоторых зарубежных стран, например, Франции и Германии, а также состояние государственной социальной политики в России в современный период.

В большинстве странах право граждан на социальное обеспечение закреплено на уровне Основного закона государства. Например, в Конституции Франции предусмотрены права личности и семьи на создание условий для их развития, право на защиту здоровья, равный доступ к образованию, а также на получение социальных услуг и профессиональную подготовку. В ней отражены принципы, которые гарантируют условия, способствующие развитию личности и семьи, а также обеспечивают защиту материнства и детства, здоровья и материального благосостояния [2].

Во Франции реализуется комплекс мероприятий для поддержки семьи, материнства и детства. Во-первых, предоставляется финансовая помощь – различного рода пособия (например, пособия по беременности и родам, детские выплаты), а также некоторые дополнительные выплаты, предназначенные для малоимущих семей. Выплатами такого рода пособий занимаются организации, которые уже более 35 лет отчисляют взносы из своих доходов. Во-вторых, условия декретного отпуска во Франции для женщин более выгодны, нежели в России. Так, срок декретного отпуска варьируется от 4 месяцев до 3 лет (сначала берется отпуск на 4 месяца, а потом его можно продлить до 3 лет), причем весь срок отпуска оплачивается (отпуск до 4 месяцев – полная заработная плата, отпуск с 4 месяцев до 3 лет – ежемесячные пособия, эквивалентные 26 тыс. рублей). В России же оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком предоставляется до достижения ребенком полутора лет, а размер пособия зависит от средней заработной платы женщины и ее трудового стажа. В-третьих, государство выплачивает субсидии детским садам и яслям, предоставляя возможность большинству семей отдавать своих детей именно туда.

Государственная поддержка во Франции не ограничивается данными направлениями; для максимально комфортного существования семьи, материнства и детства осуществляются и другие меры.

В Германии также активно осуществляются меры поддержки семьи, материнства и детства. В ст. 6 Конституции Германии изложены нормы, касающиеся понятия «семья» и ее защиты, где подчеркивается, что государство обеспечивает защиту как брачных отношений, так и семейных структур [3]. Для детей, рожденных вне брака, также предусмотрены меры поддержки в соответствии с законодательством. Внебрачные и законнорожденные дети имеют равные права на развитие [4]. Таким образом, можно заключить, что основной целью государственной по-

*Статья подготовлена под руководством доктора юридических наук, профессора М.В. Преснякова.

литики Германии является защита семьи, детей и молодых родителей.

Анализ научной и правовой доктрины позволяет установить следующие направления поддержки семьи, материнства и детства в Германии:

– наличие множества различных социальных пособий, к которым относятся, например, пособие по уходу за ребенком (выплачивается родителям в течение 12–14 месяцев после рождения ребенка); пособие на ребенка (выплачивается каждый месяц до достижения ребенком 18 лет, а если он учится – до 25 лет);

– после рождения ребенка родители имеют право на декретный отпуск до трех лет, в течение которого они могут получать финансовую поддержку от государства;

– как и во многих других государствах, существуют государственные детские сады, ясли, система здравоохранения, образования и т.д.;

– реализуются различные социальные программы для поддержки семей с низким доходом, в том числе дополнительные пособия и определенные скидки на те или иные услуги (например, семьи с низким доходом имеют возможность получать дополнительную поддержку в рамках «Образовательного пакета» в детском саду или школе в виде материальной помощи в размере 150 евро на покупку школьных принадлежностей) [4].

Семейные отношения в России занимают особое место в социальной структуре общества и регулируются Конституцией РФ и семейным законодательством. Так, в соответствии с ч. 2 ст. 7 Конституции РФ в Российской Федерации обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства. В п. 1 ст. 38 Основного закона страны закреплено, что «материнство и детство, семья находятся под защитой государства» [5]. Следовательно, политика в области семьи является одним из ключевых направлений государственной деятельности.

В современной России все больше внимания уделяется развитию государственной социальной поддержки семьи, материнства и детства. Согласно Указу Президента РФ от 22 ноября 2023 г. № 875 «О проведении в Российской Федерации Года семьи» 2024 г. был признан Годом семьи [6]. В рамках подведения итогов Года семьи утверждена Стратегия действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года [7]. В данной Стратегии установлены основные цели, задачи и приоритетные меры государственной политики по ее реализации. Так, отмечается, что «для обеспечения устойчивого роста населения необходимо сосредоточиться на увеличении рождаемости, улучшении здоровья матерей и детей, а также на поддержке репродуктивного здоровья. Важно адаптировать демографическую политику в регионах России с учетом их уникальных культурных и национальных особенностей» [7].

Несмотря на проводимую политику в области защиты и социальной поддержки семьи, материнства и детства, данный институт в современном обществе сталкивается с рядом серьезных проблем. Во-первых, важную роль при создании семьи, планировании детей играют финансовые вопросы. Это связано с тем, что в настоящее время цены стремительно повышаются, а почти все сферы жизнедеятельности (образование, жилье, медицина и т.д.) требуют высоких затрат. Соответственно, молодые люди все чаще откладывают создание семьи, планирование ребенка из-за экономической нестабильности или карьерных амбиций. Во-вторых, происходящие в мире изменения в области социальных норм и ценностей, а также воздействие цифровизации оказывают негативное влияние на способы взаимодействия людей и их представлении о семье. Следствием этого являются нестабильность в отношениях, увеличение разводов и возникновение некоторых трудностей в процессе воспитания ребенка. Необходимо учитывать и культурные изменения современного мира. Сейчас традиционная семья в разных обществах воспринимается поразному, что создает условия для недопониманий между поколениями и различным взглядам на роли мужчин и женщин в семье.

Представляется, что в рамках разрешения подобных ситуаций необходимо оказывать поддержку, в том числе финансовую, семьям посредством различных программ и льгот, направленных на возможность улучшения качества жизни, жилищных условий, доступа к образованию и здравоохранению, а также на развитие предоставляемых социальных услуг. Осуществление государством поддержки семьи и увеличения рождаемости является вопросом не столько демографической политики, сколько социального благополучия всей страны. Поскольку именно крепкая семья является основой здорового общества, необходимо создавать условия для ее процветания и развития.

Библиографический список

1. *Юнусова О.М*. Некоторые исторические аспекты возникновения международно-правовой базы в области защиты детей // Ученые записки государственного университета имени академика Б. Гафурова. 2016. № 1. С. 267–270.

2. Конституция Французской Республики от 4 окт. 1958 г. URL: https://yurist-online.org/laws/foreign/const_FRA/konstitucija_francii.pdf

3. Конституция ФРГ от 23 мая 1949 г. URL: https://togudv.ru/ru/faculties_old/full_time/isptic/iogip/study/studentsbooks/histsources2/igpzio65/

4. *Тербежеков К.В*. Зарубежный опыт социальной поддержки и защиты семьи // Образование и право. 2023. № 2. С. 352–356.

5. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г.) (с учетом поправок от 4 окт. 2022 г.) // Российская газета. 1993. 25 декабря.

6. О проведении в Российской Федерации Года семьи: Указ Президента РФ от 22 нояб. 2023 г. № 875. URL: https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-875-22112023/

7. Об утверждении стратегии действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года: распоряжение Правительства РФ от 15 марта 2025 г. № 615-р. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501543/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/

А.Б. Маргушев, З.Э. Салманов,

студенты

Саратовская государственная юридическая академия

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ *

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) применяются в медицине, образовании, на транспорте, в сфере обеспечения безопасности. Искусственный интеллект обладает значительным потенциалом для автоматизации процессов в государственных органах и частном секторе, но его массовое применение порождает правовые проблемы: отсутствие четкого статуса ИИ, риски генерации недостоверной информации, вопросы ответственности за действия ИИ и защиты персональных данных. Актуальность исследования темы обусловлена необходимостью создания эффективного правового механизма для безопасного и этичного использования искусственного интеллекта, предотвращения злоупотреблений и защиты прав граждан.

Нейросети стали неотъемлемой частью современной жизни и широко используются в различных сферах деятельности. Так, студенту РГГУ с помощью искусственного интеллекта удалось написать дипломную работу; на Камчатке нейросети научились математически прогнозировать распространение пепловых облаков от вулканов, чтобы обеспечить безопасность полетов; с помощью ИИ ученые восстановили записи с обугленных свитков в Помпеях [1–3]. Благодаря развитию искусственного интеллекта человечество получило определенные преимущества, однако массовое применение искусственного интеллекта и его интеграция в повседневную жизнь потребует разработки и внедрения правовых норм и ограничений, направленных на обеспечение безопасности пользователей.

Необходимость закрепить принципы регулирования искусственного интеллекта (ИИ) и его статус в нормативно-правовых актах обусловлена столкновением интересов трех ключевых субъектов: государства, бизнеса и человека. Предполагается, что такой закон станет общественным договором между этими сторонами. Он должен учитывать интересы всех участников, которые обычно не совпадают, что приводит к конфликтам. Право помогает найти баланс. Каждый из субъектов заинтересован в получении достоверной информации, а ИИ, как мощный инструмент манипуляции данными, может усилить эти противоречия или даже разрушить существующий баланс.

Существуют пять основных проблем, связанных с правовым регулированием ИИ: отсутствие разработанной правовой базы для регулирования ИИ; риски манипуляций через генерацию недостоверной информации: ИИ способен создавать фото-, видео- и аудиоконтент, неотличимый от реального (дипфейки); пробелы в регулировании ответственности за действия ИИ;отсутствие единой классификации ИИ по уровню опасности.

На фоне глобальной цифровизации различные государства и организации предпринимают попытки адаптировать правовую базу к вызовам, связанным с искусственным интеллектом. Создаются и вводятся законы, регулирующие проблемы, возникающие в процессе эксплуа-

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента М.Г. Прошиной.

тации искусственного интеллекта. Например, во Франции в 2020 г. в Национальное собрание было внесено предложение о принятии Хартии искусственного интеллекта и алгоритмов, которая позже была направлена в комитет по конституционному законодательству, а советом ЕС был принят Регламент Европейского союза об искусственном интеллекте (Artificial Intelligence Act) [4; 5]. На наш взгляд, данная практика является достаточно благоприятной.

В правовой системе России происходят адаптация и совершенствование регулирования ИИ. Для внедрения нейросетей в различные сферы выбраны экспериментальные правовые режимы, позволяющие тестировать ИИ в безопасных условиях для последующего распространения технологии по всей стране. С 1 июля 2020 г. в России планировалось проведение пятилетнего эксперимента по внедрению технологий искусственного интеллекта на территории Москвы в рамках Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и был установлен экспериментальный правовой режим на пять лет (2020–2025). Аналогичные правовые режимы предполагается внедрить и в других субъектах РФ. Президент РФ Владимир Путин утвердил перечень поручений по итогам совещания по вопросу развития информационно-коммуникационных технологий и связи, среди которых фигурирует поручение Правительству РФ принять меры по утверждению отдельного федерального проекта «Искусственный интеллект».

Понятие «искусственный интеллект» закреплено в Федеральном законе от 24 апреля 2020 г. № 123-ФЗ [6]. Юридически понятие «искусственный интеллект» означает комплекс технологических решений, который позволяет имитировать когнитивные функции человека и получать результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека, включая компьютерное зрение, обработку естественного языка, распознавание и синтез речи, интеллектуальную поддержку принятия решений и перспективные методы искусственного интеллекта.

Законодатель рассматривает искусственный интеллект (ИИ) как инструмент человека, аналогичный другим программным системам; вопрос о самосознании ИИ не обсуждается. Федеральным законом № 123-ФЗ регулируется только слабый ИИ с ограниченными функциями для специализированных задач, однако участниками эксперимента демонстрируются успешные попытки законодательно урегулировать проблему, связанную с обезличиванием персональных данных (п. 6 ст. 6 № 123-ФЗ). Персональные данные, обезличенные и обрабатываемые в рамках экспериментального правового режима, не могут передаваться лицам, на которых не распространяется экспериментальный правовой режим. При утрате статуса участника или прекращении эксперимента данные подлежат уничтожению в порядке, установленном Правительством субъекта РФ. Статьей 5 Федерального закона № 123-ФЗ предусматривается, что условия участия в эксперименте требуют официального согласования с Правительством субъекта РФ для внедрения ИИ.

Еще одним значимым правовым актом является Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» [7]. Он устанавливает особенности юридической ответственности и экспериментальных режимов, касающихся ИИ-систем. Законом определяются сферы действия эксперимента: медицинская деятельность, производство, проектирование и эксплуатация транспортных средств, сельское хозяйство, финансы, продажа товаров и услуг, архитектурное проектирование, осуществление государственного и муниципального надзора, промышленное производство и т.п.

Согласно п. 4 ст. 5 Федерального закона № 258-ФЗ, юридическую ответственность за правонарушения, совершенные при помощи технологий (в нашем случае ИИ), будут нести юридические лица, утвердившие эти технологии. Статьи 10–12 данного Закона содержат порядок установления и прекращения экспериментального режима для юридических лиц, дополняя ст. 5, а ст. 18 является предпосылкой для создания контрольных органов, регулирующих инновационные технологии.

В настоящее время установлено тринадцать экспериментальных правовых режимов, связанных с использованием ИИ. Это создание беспилотных авиационных систем в Томской области, в Камчатском крае, Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, Чукотском автономном округе и Ямало-Ненецком автономном округе, создание «Персональных медицинских помощников» на основе ИИ, эксплуатация сельскохозяйственных беспилотных авиационных систем и многое другое [8].

Регулирование искусственного интеллекта в Российской Федерации находится на этапе формирования, действующие правовые механизмы, несмотря на прогрессивные начинания, остаются фрагментарными и недостаточными для комплексного управления рисками и возможностями этой технологии.

Для формирования целостной системы регулирования ИИ необходимо определить ключевые ориентиры, которые станут основой для будущего федерального закона:

1. *Обязательная маркировка ИИ-продуктов и информирование пользователей о взаимодействии с ИИ*. Это необходимо для предотвращения дезинформации, борьбы с мошенничеством и обеспечения прозрачности ИИ. Маркировке подлежат тексты, видео, аудио, фото, посты в соцсетях, государственные и частные документы, а также результаты интеллектуальной деятельности. Пользователи должны быть проинформированы при взаимодействии с ИИ, например, в службах поддержки.

2. *Обязательная государственная регистрация всех ИИ-систем, за исключением самых примитивных.* Каждая ИИ-технология, созданная или используемая юридическими лицами, должна быть внесена в специальный реестр. Это необходимо для контроля их эксплуатации и упрощения судопроизводства. В реестре должны быть указаны виды разрешенного использования ИИ-систем, а некоторые из них могут быть изъяты из свободного обращения. В рамках реестра следует также создать единообразный классификатор уровня опасности ИИ. Немного конкретизировав положения Регламента ЕС об искусственном интеллекте, все ИИ-системы можно разделить на следующие группы: ИИ-системы допустимые к использованию в исключительных случаях; ИИ-системы с высоким уровнем опасности; ИИ-системы с незначительным уровнем опасности; относительно безопасные ИИ-системы. Отметим, что Регламент ЕС об искусственном интеллекте не запрещает использование каких-либо ИИ-систем, хотя в нем и перечислены «запрещенные методы искусственного интеллекта»; например, «системы искусственного интеллекта, размещенные на рынке, введенные в эксплуатацию или используемые исключительно в военных целях, обороне или национальной безопасности».

3. *Невозможность наделения ИИ ответственностью*. За каждое действие ИИ кто-то несет ответственность; исключение составляют случаи, когда в суде доказано, что человек не мог повлиять на ситуацию. Юридической ответственностью могут наделяться только лица, обладающие правосубъектностью, поэтому ответственность будет нести не ИИ, а лицо, воспользовавшееся им, то есть ИИ – это инструмент лиц, но не субъект права. Так, в ходе имитационных испытаний, проводимых армией США, беспилотный летательный аппарат (БПЛА) под управлением ИИ принял решение уничтожить оператора, который отдавал команды во время тренировочной миссии [8].

4. *Возможность граждан оспаривать действия*, *решения ИИ* (*в рамках административного управления и коммерческой деятельности*). Данный принцип закрепляет возможность оспаривать действия ИИ сообразно оспариванию действий людей, должностных лиц и т.д. Это необходимо, так как ИИ обладает отличным потенциалом в сфере административного управления и может в ближайшем будущем заменить людей в этой сфере, причем и в государственных, и в частных организациях. Данный принцип, на наш взгляд, обеспечит баланс между разумным использованием ИИ в сфере управления и защитой людей от ошибок, которые могут быть допущены системой.

5. *Безусловный приоритет человека над ИИ.* Представляется необходимым закрепить принцип использования ИИ как инструмента, полностью подчиненного человеку.

Итак, правовое регулирование ИИ в России активно формируется из-за быстрого развития технологий. Выявлены наиболее существенные проблемы: отсутствие правового статуса ИИ, риски генерации недостоверной информации, недостаточная защита данных, пробелы в ответственности и отсутствие классификации систем по опасности. Требуется комплексный подход для создания сбалансированной правовой среды, стимулирующей инновации и защищающей права граждан. Законодательные инициативы Российской Федерации адаптируются к цифровым реалиям, но для устойчивого баланса необходимо закрепить предложенные ключевые принципы.

Библиографический список

1. Студент РГГУ защитил диплом, написанный нейросетью. URL: https://azbyka.ru/news/student-rggu-zashhitil-diplom-napisannyj nejrosetju

2. Новости технологий. URL: https://www.gazeta.ru/tech/news/2024/02/21/22382779.shtml

3. Искусственный интеллект: новости. URL: https://www.rbc.ru/life/news/65c1f0da9a7947339e2a76ab

4. URL: http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b2585_proposition-loi

5. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai

6. О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных»: Федер. закон от 24 апр. 2020 г. № 123-ФЗ. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45475

7. Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации: Федер. закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/74451176/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b/

8. Новости цифровой экономики. URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/64798bec9a79473d10277294

А.Е. Штрикер,

студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

РОЛЬ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ *

Сегодня в мире наступила эпоха масштабных изменений; пандемии, экономические потрясения, демографические сдвиги и цифровая трансформация ставят перед государственным управлением все более сложные задачи. Привычные модели социальной политики, разработанные в условиях стабильности, часто оказываются неэффективными в быстро изменяющейся среде; в результате снижается доступность социальных услуг, усиливаются проявления неравенства, растет общественное недоверие к институтам власти. Эти обстоятельства подталкивают к поиску новых механизмов взаимодействия между государством и обществом, в которых гражданское общество начинает играть ключевую роль [1].

В данной статье изучается взаимодействие между гражданским обществом и государственными институтами в контексте разработки и реализации социальных программ. Основные задачи исследования включают анализ теоретических основ роли гражданского общества, изучение механизмов его участия в процессе принятия решений, а также оценку эффективности этих механизмов. Кроме того, рассматриваются примеры успешных практик, позволяющие выявить факторы, способствующие улучшению социальной политики.

Один из наиболее важных институтов социального государства – гражданское общество, детерминантами которого являются политический плюрализм, свободная инициатива и конкуренция отдельных групп, трудовых сообществ, ассоциаций и т.д. Гражданское общество – это многоуровневая система самоорганизованных объединений граждан, которые действуют независимо от государства и представляют интересы различных социальных групп. В его состав входят некоммерческие организации, профсоюзы, добровольческие движения, профессиональные и культурные сообщества. Центральное место в деятельности таких структур занимает инициатива «снизу» и стремление к самореализации без навязывания извне [2].

Полноценное функционирование гражданского общества возможно лишь в условиях устойчивых демократических институтов, правовой защищенности и открытости власти к диалогу. В авторитарных системах гражданские объединения нередко носят формальный характер, не обладая достаточной самостоятельностью и влиянием. Однако гражданское общество как целостный феномен сложилось далеко не сразу. В авторитарных и тоталитарных обществах общественные объединения не представляют собой систему, так как не имеют устойчивых взаимосвязей между собой и окружающей социальной средой. Соответственно, для полноценного функционирования гражданского общества необходимы определенные условия, способствующие его развитию и взаимодействию с другими социальными институтами [3].

Гражданское общество играет роль посредника между гражданами и властью, обеспечивая канал для обратной связи. Оно повышает прозрачность деятельности государственных институтов и способствует формированию общественного контроля. Кроме того, гражданское общество способствует повышению прозрачности и подотчетности государственных институтов, что было отмечено в докладе ООН 2020 г. Активное участие гражданских органи-

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента А.В. Семеновой.

заций в общественной жизни также помогает снижению уровня коррупции и улучшению качества социальных услуг, что подтверждается исследованиями Всемирного банка. Значимость сотрудничества руководителей городов и гражданского общества подчеркивается на межнациональном уровне, что подтверждает важность этих функций для формирования эффективной социальной политики [4].

Современное гражданское общество включает в себя широкий спектр организаций – от благотворительных фондов до молодежных парламентов. Эти структуры действуют на разных уровнях: локальном, региональном, национальном и даже международном, а их деятельность охватывает множество сфер – от экологии и образования до правозащиты и социального предпринимательства.

Одной из ключевых задач современного социального государства является формирование общественных механизмов, которые позволяют обществу развиваться в направлении самостоятельного решения социальных задач без прямого участия государственных структур. В этом контексте зрелое гражданское общество становится не только пространством для самореализации интересов различных групп, но и важнейшим стабилизирующим фактором, способным уравновешивать влияние государственной власти. Именно наличие конкуренции между социальными группами, обладающими различными уровнями доступа к ресурсам и возможностям влияния, выступает основой продуктивного функционирования гражданского общества. Такая конкурентная среда порождает динамику взаимодействия институтов гражданского общества с государственными структурами, формируя сложную и гибкую систему взаимных связей и влияний, присущую зрелому социальному государству [5].

Молодежные парламенты как институты гражданского общества демонстрируют высокий потенциал в генерации и реализации социальных инноваций. Их деятельность базируется на вовлечении молодых людей в процессы принятия решений, что способствует созданию проектов, отвечающих актуальным запросам общества. Успешное взаимодействие молодежных парламентов с государственными структурами, бизнесом и НКО иллюстрирует кейс – экологическая инициатива «Зеленый город» (г. Казань, Россия).

Молодежный парламент Татарстана выступил инициатором проекта по внедрению раздельного сбора отходов в школах и вузах. Для реализации идеи была налажена коллаборация с муниципальными властями, которые предоставили инфраструктуру для переработки, и местными эко-НКО, организовавшими просветительские мастер-классы. За два года в программу вовлечены пятьдесят учебных заведений, уровень перерабатываемых отходов в регионе вырос на 15%. Инновационность подхода заключается в интеграции экологического образования в учебные планы через игровые форматы, разработанные молодежью.

Молодежные правительственные организации служат платформой для представления интересов молодежи, формируя диалог между поколениями и властью. Так, члены Молодежного правительства Саратовской области в 2024 г. инициировали открытие Добро.Центров и работу регионального штаба #МЫВМЕСТЕ в рамках заседания Совета по вопросам добровольчества с представителями органов исполнительной власти региона.

Одним из ярких примеров успешного взаимодействия гражданского общества и государственных институтов в образовательной сфере является инициатива, реализованная в Финляндии. Гражданские организации активно участвуют в разработке образовательных программ, что позволяет учитывать актуальные потребности общества и адаптировать образовательный процесс к меняющимся условиям. Такой подход способствует созданию более гибкой и эффективной образовательной системы, способной отвечать вызовам современного мира. Тесное сотрудничество между государственными структурами и гражданскими организациями объединяет ресурсы и усилия для достижения общих целей. В этом контексте «роль гражданского общества в формировании эффективной социальной политики заключается в том, что оно служит связующим звеном между государственными институтами и населением, обеспечивая обратную связь и участие граждан в процессе принятия решений» [6].

Гражданское общество – это важный элемент демократической системы, способствующий решению социальных проблем, защите прав граждан и развитию инклюзивных практик. Для усиления его роли необходимы системные меры, направленные на устранение барьеров и создание условий для устойчивой деятельности. Ниже представлены рекомендации, актуальные для НКО, общественных движений,

волонтерских организаций и других структур гражданского общества.

Укрепление гражданского общества требует комплексного подхода, включающего правовые гарантии, финансовую стабильность, технологическую адаптацию и международную солидарность. Только в условиях доверия, прозрачности и поддержки гражданское общество сможет реализовать свой потенциал как драйвер позитивных изменений.

Степень вмешательства социального государства в сферу частных интересов ограничена институтами гражданского общества. Последние действуют как самостоятельная сила, которая посредством самореализации, саморегуляции создает условия для достойного человеческого существования. Заботясь о материальных и духовных выгодах гражданина, привлекая гражданина к участию в реформировании общества, государство всеобщего благосостояния обеспечивает основу для активного развития гражданина. Кроме того, такое государство предоставляет равные возможности каждому человеку использовать свою деятельность для улучшения своего социального и материального положения.

В современных условиях необходимо объединить усилия государства и общества для достижения общей цели – построения социального государства. В этом процессе решающая роль должна быть отдана гражданскому обществу.

Библиографический список

1. *Буренко В.И.*, *Титова О.Н.* Эффективность политической элиты и качество жизни населения // Научное обозрение. 2021. № 1. С. 79–80.

2. *Галкин А.П.* Гражданское общество в России: формы существования и основные виды деятельности. URL: http://www.civisbook.ru/files/File/Galkin_forms.pdf

3. *Деметрадзе М.Р.* Перспективы развития институтов гражданского общества в современной России (правовая направленность политических процессов). URL: http://www.civisbook.ru/files/File/Demetradze_Modern_Polit.pdf

4. *Ермилова Т.В.* Взаимодействие органов власти и общественных организаций как фактор публичной политики в современной России: автореф. дис. … канд. полит. наук. М., 2007.

5. *Ильин М.В.*, *Коваль Б.И.* Две стороны одной медали: гражданское общество и государство. URL: http://www.civisbook.ru/files/File/Ilyin_1992_1.pdf

6. *Ильичева М.В.* Государство и институты гражданского общества: взаимодействие в цифровой реальности (политологический анализ): дис. ... канд. полит. наук. М., 2021.

Т.И. Дакиев,

аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ПРАВО НА СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И МЕХАНИЗМ ЕГО ЗАЩИТЫ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ *

Согласно ст. 2 Конституции Российской Федерации человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина являются обязанностью государства. В соответствии со ст. 39 каждому гарантируется социальное обеспечение по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом [1].

Право на социальное обеспечение является ключевым элементом прав человека в современном социальном государстве и постоянно совершенствуется. Значительное воздействие на его развитие оказывают постоянные изменения, вызванные информатизацией и цифровизацией, которые напрямую затрагивают различные аспекты общественной жизни.

Цифровизация социальной сферы, включая социальное обеспечение, направлена на улучшение механизмов социальной поддержки и устранение административных преград. С каждым годом государством принимаются меры по упрощению реализации гражданами права на социальное обеспечение. Такие реформации предоставляют гражданам новые возможности в контексте доступа к социальным услугам. Однако возникают и новые угрозы, которые связаны с обеспечением безопасности и защиты прав и свобод граждан. Чтобы гарантировать эффективность социального обеспечения российских граждан в эпоху цифровизации, изменения в той или иной области должны осуществляться с учетом существующих реалий.

Социальное обеспечение представляет собой комплекс мер и программ, которые направлены на защиту определенных слоев граждан от социальных рисков и обеспечение их минимальным уровнем жизни. Это может выражаться в поддержке граждан в определенных жизненных

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента М.Л. Воронковой.

ситуациях (например, государство выплачивает пенсию лицам, которые в силу своего возраста или здоровья не могут осуществлять трудовую оплачиваемую деятельность). Как отмечается учеными, «такая поддержка направлена на обеспечение социальных прав определенными денежными выплатами из государственного бюджета и внебюджетных фондов в случае наступления определенных обстоятельств, которые делают жизненную ситуацию гражданина трудной» [2, с. 64].

Цифровизация социального обеспечения заключается в использовании технологий для упрощения доступа к социальным услугам. Это может выражаться в создании электронных платформ, позволяющих из дома подавать заявления на получение той или иной льготы, а также в автоматизации процессов обработки заявок и установления прав на получение соответствующих выплат.

Цифровизация в сфере социального обеспечения имеет свои достоинства и недостатки, с которыми необходимо работать для более эффективной реализации внедрения изменений.

В качестве достоинств цифровизации предоставления социальных услуг отметим увеличение эффективности, которая связана со снижением нагрузки на государственные органы и уменьшением времени обработки заявок; оптимизацию доступа к социальным услугам, означающую, что граждане могут в любое время и в любом месте получать необходимую информацию; индивидуальный подход, выражающийся в том, что анализ большого количества данных позволяет учитывать личные потребности граждан.

К недостаткам цифровизации предоставления социальных услуг можно отнести проблему утечки персональных данных и, соответственно, злоупотребления этим мошенниками; возникающую зависимость от технологий (например, в случаях каких-либо технических сбоев доступ к получению социальной услуги может быть ограничен) и многое другое.

Одна из проблем, с которой столкнулось современное российское общество, заключается в том, что в систему социального обеспечения входит обязательное пенсионное и социальное страхование, финансовое обеспечение которых основывается на страховых принципах, при этом база для наполнения бюджетов отраслей социальной сферы определяется оплатой труда граждан [3]. Соответственно, что чем больше людей трудоустроено в рамках традиционных форм занятости, таких как трудовые договоры и служебные контракты, тем выше объем страховых взносов, которые формируют финансовые ресурсы для социальных выплат. Однако недавние тенденции цифровизации привели к возникновению новых форм занятости: временной работы, непостоянной занятости и самозанятости. В связи с этим «законодательство о социальном обеспечении, ориентированное в основном на традиционные правоотношения по трудовому договору, гражданско-правовому договору на выполнение работ и оказание услуг, деятельность индивидуальных предпринимателей и лиц, занимающихся частной практикой, столкнулось с серьезными вызовами» [4, с. 79]. Это создает необходимость пересмотра действующего законодательства в области социального обеспечения, которое традиционно ориентировано на стандартные трудовые отношения.

Эксперты подчеркивают, что переход к нетипичным формам занятости и их недостаточная правовая регламентация ведут к снижению числа людей, охваченных системами социального страхования. В результате работники онлайн-платформ и других новых форм занятости сталкиваются с недостаточным уровнем социальной защиты, что ставит под угрозу стабильность существующих систем социального страхования [5].

На наш взгляд, данное обстоятельство требует неотложных мер со стороны законодателя. Чтобы обеспечить защиту работников, представляется необходимым привести действующие законы в соответствие с современной структурой трудовых отношений. Это позволит не только усовершенствовать социальную защиту для новых категорий работников, но и усилит систему социального обеспечения.

Таким образом, анализ научной и правовой доктрины позволяет рекомендовать следующие механизмы защиты права на социальное обеспечение в условиях цифровизации:

– необходимо создать нормативно-правовые акты, которые будут регулировать использование цифровых технологий в социальной сфере, учитывая защиту персональных данных и прав граждан;

– целесообразно проводить образовательные мероприятия для граждан, которые будут пользоваться электронными социальными услугами, а также осуществлять правовое воспитание;

– следует обеспечить возможность получения социальных услуг посредством традиционных методов наравне с цифровыми платформами.

Цифровизация социальной сферы является важным шагом к улучшению доступа к социальному обеспечению, однако необходимо осуществлять комплексный подход к обеспечению прав граждан путем поиска равновесием между происходящими инновациями и защитой прав и свобод граждан.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г.; с учетом поправок от 4 окт. 2022 г. № 8-ФКЗ) // Российская газета. 1993. 25 дек.

2. *Пирожкова И.Г.*, *Попов А.М.* Правовая природа конституционного права на социальное обеспечение в комплексе смежных понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2024. № 1 (101). С. 62–68.

3. Социальное обеспечение: настоящее и будущее / отв. ред. М.Л. Захаров, Ю.В. Воронин. М., 2017.

4. *Каменская С.В.* Социальное обеспечение граждан в условиях цифровой экономики // Журнал российского права. 2021. Т. 25, № 9. С. 78–88.

5. *Чесалина О.В.* Вызовы цифровой экономики для систем социального страхования и права социального обеспечения // Пермский юридический альманах. 2019. № 1. С. 578–586.

И.Р. Балаев,

аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО ВОСПИТАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ *

В современном обществе вопрос формирования ценностей у молодежи становится все более актуальным. Основной причиной этого является ослабление традиционных основ, на которых строилось духовно-нравственное воспитание предыдущих поколений. Сегодня можно наблюдать, как начинают доминировать новые стандарты и идеалы, особенно западные, что приводит к утрате уникальности «культурного кода» нации. Именно поэтому следует уделять достаточное внимание не только сохранению устоявшихся традиций, но и их приспособлению к тенденциям современной реальности. Чтобы молодое поколение развивалось в благоприятной обстановке, понимало, что их взгляды и идеи не отвергаются взрослыми, особенно важно соблюдать равновесие между уважением к прошлому и открытостью принять новые ценности. В связи с этим представляется необходимым акцентировать внимание на государственной политике в сфере духовно-нравственного воспитания современной молодежи.

В научной литературе отмечается, что духовное воспитание обычно охватывает религиозные аспекты, но также включает в себя интеллектуальное, нравственное, эстетическое и правовое воспитание. Этот процесс поддерживается различными методами, такими как умственное, эстетическое, этическое и физическое развитие. Однако ни одно из этих средств, даже в совокупности, не может гарантировать успешное духовное воспитание. Нравственное воспитание является важным компонентом духовного воспитания, но оно не исчерпывает всей его глубины и многообразия [1]. Соответственно, духовность вобрала в себя многие качества человека, в том числе нравственность, которые отражают его внутреннее состояние.

Духовно-нравственное воспитание подразумевает сложный процесс, связанный с различными направлениями развития человека. В настоящий момент, когда молодое поколение встречает на своем пути много трудностей и противоречий, необходимо создавать условия для воспитания, посредством которых будет происходить гармоничное развитие личности в целом.

Федеральным законом от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» (Закон о молодежной политике) в качестве одного из важных направлений реализации молодежной политики в России обозначено «воспитание гражданственности, патриотизма, преемственности традиций, уважения к отечественной истории, историческим, национальным и иным традициям народов Российской Федерации» [2]. Однако 28 декабря 2024 г. в данный нормативно-правовой акт внесли изменения, согласно которым одним из основных направлений молодежной политики выступает патриотическое и духовно-нравс-

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента М.Л. Воронковой.

твенное воспитание молодежи. Указанные изменения подчеркивают акцент на патриотическом и духовно-нравственном воспитании молодого поколения, а также отражают стремление государства к формированию у них ценностей в области патриотического и духовно-нравственного развития.

Меры по реализации патриотического и духовно-нравственного воспитания молодежи осуществляются разными государственными структурными подразделениями. Так, в соответствии со ст. 7.2 Закона о молодежной политике в области патриотического и духовно-нравственного воспитания молодежи органы государственной власти выполняют ряд ключевых функций: Правительство Российской Федерации разрабатывает и утверждает стратегию, направленную на патриотическое и духовное воспитание молодежи, а также координирует ее внедрение на всей территории страны. Региональные органы власти создают собственные программы, адаптируя общие принципы к местным условиям, учитывая социальные потребности молодежи, культурные традиции и уникальные особенности каждого региона. Они также отвечают за реализацию этих программ на местах.

Федеральные органы власти, а также власти субъектов РФ, органы публичной власти федеральной территории «Сириус» и органы местного самоуправления в рамках своих полномочий реализуют ряд инициатив:

– занимаются подержанием работы организаций, деятельность которых направлено на патриотическое воспитание молодежи, развитие военно-патриотических клубов и т.д. В рамках реализации указанного полномочия органы осуществляют работу по установлению имен погибших и пропавших без вести защитников Отечества, а также по увековечению их памяти и т.п.;

– осуществляют отслеживание в рамках оценки результативности проводимых мероприятий по патриотическому и духовно-нравственному воспитанию молодежи;

– занимаются реализацией иных предусмотренных действующим законодательством мер.

Так, в рамках осуществления своих полномочий Правительством Республики Ингушетия постановлением от 20 мая 2024 г. № 90 утверждена государственная программа «Молодежная политика». Согласно п. 2 данного акта государственная молодежная политика в Республике Ингушетия реализуется по следующим основным направлениям:

– «совершенствование государственной политики в сфере духовно-нравственного развития и воспитания детей и молодежи, защиты их нравственности;

– вовлечение молодежи в социальную практику и ее информирование о потенциальных возможностях развития;

– развитие созидательной активности молодежи» и т.д. [3].

Несмотря на проводимую государством молодежную политику в рамках духовно-нравственного воспитания, существующая обстановка в данной области свидетельствует о необходимости принятия действий для защиты граждан от навязывания пагубных идей и ценностей, которые могут негативно повлиять на общество [4]. Рассматривая изменения, произошедшие в стране и в сознании людей за последние годы, специалисты все чаще говорят о «духовном кризисе, утрате ценностей и распространении западной культуры вседозволенности» [5].

Анализ научной литературы позволил определить ряд проблем, с которыми сталкивается власть в ходе реализации государственной политики в сфере духовно-нравственного воспитания современной молодежи:

– слабая заинтересованность молодежи к проводимым со стороны государства мероприятиям в рамках развития духовно-нравственного воспитания, которая возникает в силу несоответствия данных программ интересам и потребностям молодого поколения;

– снижение уровня квалификации педагогов и иных специалистов, работа которых связана с воспитанием молодого поколения;

– влияние мировой интеграции, культура и ценности которой противоречат традиционным духовно-нравственным установкам;

– воздействие на молодое поколение недостоверной, некачественной информации, распространяемой в сети Интернет, где современный человек проводит немалую часть свободного времени;

– существование разных взглядов на то или иное проводимое мероприятие, поскольку населением России является «многонациональный народ», для которого характерно наличие собственных традиций и обычаев.

Для проведения эффективной государственной политики в сфере духовно-нравственного воспитания современной молодежи необходимо учитывать указанные проблемы и разрабатывать комплексные меры, направленные на их

разрешение. Духовно-нравственные ценности должны стать ориентиром жизненного пути каждого человека, а для достижения этой цели необходимо внедрять их в повседневную жизнь молодежи.

Следует не только ограничивать доступ к некачественной информации, но и создавать полезную альтернативу. Требуется уделять больше внимания развитию у молодых людей критического мышления, чтобы они могли самостоятельно анализировать поступающую информацию и выбирать качественные источники. Личная ответственность и осознанность должны быть неразрывно связаны с духовно-нравственным воспитанием молодого поколения.

Библиографический список

1. *Щеулова Е.А.*, *Николаева А.Е.* Духовно-нравственное воспитание современной молодежи как основа формирования и развития личности // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 12. URL: https://web.snauka.ru/issues/2016/12/74749

2. О молодежной политике в Российской Федерации: Федер. закон от 30 дек. 2020 г. № 489-ФЗ // СЗ РФ. 2021. № 1 (часть I). Ст. 28.

3. Об утверждении государственной программы «Молодежная политика: постановление Правительства Республики Ингушетия от 20 мая 2024 г. № 90. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0600202405230003?index=3

4. *Атагимова Э.И.* Государственная политика в сфере духовно-нравственного воспитания молодежи: вопросы реализации // Мониторинг правоприменения. 2022. № 4 (45). С. 22–32.

5. *Рыбакова О.С.* О формировании культуры молодежи в наследии академика Олега Емельяновича Кутафина // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2022. № 6 (94). С. 122–130.

И.В. Бочкова,

аспирант

Юридический институт
Северо-Кавказского федерального университета,
г. Ставрополь

ПРАВОВАЯ ОХРАНА ОБЩЕИЗВЕСТНЫХ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ *

Сегодня правовая охрана общеизвестных товарных знаков является весьма актуальным вопросом. Процессы глобализации, цифровизации и возрастание роли Интернета способствуют возникновению новых проблем, среди которых выделяется задача охраны общеизвестных знаков на мировом и национальном уровне. С нашей точки зрения, данный инструмент представляет собой наиболее ценный актив любой организации, поэтому проблема признания товарного знака (обозначения) в качестве общеизвестного требует изучения и решения, так как является ключевой и значимой в современном мире.

Если владелец товарного знака решит признать свой знак в качестве общеизвестного товарного знака посредством обращения в уполномоченный орган (Роспатент), то у него возникнет ряд преимуществ. Во-первых, это улучшит репутацию компании; соответственно, возрастет спрос потребителей на продукцию, а также будут заключаться более дорогостоящие и выгодные контракты. Во-вторых, правовая охрана общеизвестного знака более широкая, чем обычного (индивидуального) знака); эти знаки предусматривают исключительные права. Однако следует обратить внимание на п. 3 ст. 1508 ГК РФ: «Правовая охрана общеизвестного товарного знака распространяется также на товары, неоднородные с теми, в отношении которых он признан общеизвестным, если использование другим лицом этого товарного знака в отношении указанных товаров будет ассоциироваться у потребителей с обладателем исключительного права на общеизвестный товарный знак и может ущемить законные интересы такого обладателя» [1]. Можно сделать вывод, что данная норма связана с недопущением незаконного использования, в том числе репутации обозначения. В-третьих, общеизвестный знак не имеет временного предела действия, то есть является бессрочным. Для индивидуального и коллективного знаков срок действия предусмотрен, он составляет десять лет. Именно поэтому официальное признание фактически общеизвестного знака Роспатентом целесообразно даже в силу того, что право действует бессрочно. У таких правообладателей не возникают издержки по поводу регулярного продления прав, как у правообладателей индивидуальных или коллективных знаков.

На наш взгляд, правовое регулирование общеизвестного товарного знака не обеспечивается должным образом. В Гражданском кодексе Российской Федерации этому вопросу посвящены только две статьи, расположенные в ч. 4: это ст. 1508 и 1509 ГК РФ. Одним из явных и

*Статья подготовлена под руководством доктора юридических наук, доцента В.С. Савиной.

очевидных недостатков является отсутствие четкой дефиниции. При помощи ст. 1508 ГК РФ можно сформулировать определение общеизвестного товарного знака, однако не полностью, а лишь условия признания; признаки же общеизвестного знака не конкретизированы. Возникают проблемы: с одной стороны – у правообладателей (заявителей), с другой – у Роспатента. Анализ судебной практики по данному вопросу поможет выявить наиболее существенные недостатки.

Процедуру признания знака максимально затрудняет различное толкование критериев признания знака в качестве общеизвестного, в связи с чем правообладателям приходится нести дополнительные судебные издержки. На наш взгляд, вычленение четких и ясных критериев снизило бы нагрузку на Суд по интеллектуальным правам. Примечательно, что соответствующее определение также отсутствует в Парижской конвенции («Конвенции по охране промышленной собственности», заключенной в Париже 20 марта 1883 г.).

В ст. 1508 ГК РФ рассматриваются общеизвестные знаки, причем важен именно факт известности. Объектами по этой статье могут стать товарный знак, имеющий правовую охрану на территории Российской Федерации в силу государственной регистрации; товарный знак, имеющий правовую охрану на территории Российской Федерации в силу международных договоров Российской Федерации (например, Мадридского соглашения и Протокола к нему); обозначение, не имеющее правовой охраны на территории Российской Федерации. При этом данные объекты должны соответствовать определенным критериям.

Отметим, что в части предоставления охраны обозначениям без государственной регистрации ст. 1508 ГК РФ является следствием действия ст. 6-bis Парижской Конвенции по охране промышленной собственности, в которой закреплена обязанность для государств – членов конвенции (стран Союза) «отклонять или признавать недействительной регистрацию и запрещать применение товарного знака, представляющего собой воспроизведение, имитацию или перевод другого знака, способные вызвать смешение со знаком…» [2]. Помимо Парижской конвенции, есть и Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (ТРИПС), которое также применяется по отношению к этим объектам. В данном Соглашении определены критерии, по которым устанавливается общеизвестность. Участники должны исходить из известности определенного товарного знака в кругах общества, в том числе в государстве (члене Соглашения), которая появилась на основании рекламы. На наш взгляд, ТРИПС основывается на эволюции взглядов относительно природы товарного знака с учетом имиджа. Положения данного Соглашения дополняют Парижскую конвенцию.

В законодательстве Российской Федерации отсутствует соответствующее определение общеизвестного товарного знака. Отметим, что определения можно найти в юридической литературе, но они не всегда должным образом раскрывают сущность данного явления. Например, Андре Бертран дает такое определение: «…товарный знак, узнаваемый большой частью кругов, занятых производством, продажей или использованием данных товаров, который четко осознается как указывающий на определенное происхождение этих товаров» [3, с. 116]. По мнению А.А. Тюлькина, общеизвестность по сути закрепляется в сознании общества, свидетельствуя о влиянии социума на возникновение определенного общеизвестного знака [4].

В определении Конституционного Суда РФ от 19 сентября 2019 г. № 2145-О указано, что приоритет товарного знака определяется на дату, которая указывается правообладателем в заявлении о признании товарного знака или обозначения, при этом на указанную дату знак должен обладать признаками общеизвестности [5]. Дата приоритета соответствующего знака может быть установлена раньше, чем дата соответствующего признания Федеральной службой по интеллектуальной собственности и дата предоставления заявления о признании. Помимо этого, при определенных условиях дата приоритета может определяться до регистрации знака. Данное правовое регулирование вызвано тем, что общеизвестность знака представляет собой именно факт объективной действительности.

Отечественное законодательство исходит из необходимости формального признания уполномоченным органом – Федеральной службой по интеллектуальной собственности (Роспатентом) соответствующего знака как общеизвестного. Регистрационный порядок является основным в Российской Федерации. К признакам данного товарного знака можно отнести интенсивное использование и широкую известность

в Российской Федерации среди конкретных потребителей по отношению к товарам самого заявителя. При этом в ст. 1508 ГК РФ обозначенные признаки не раскрываются.

Процедура признания товарного знака как общеизвестного регламентируется ч. 4 Гражданского кодекса РФ и Административным регламентом № 602 от 27 августа 2015 г. [6]. В п. 17 Административного регламента указывается перечень документов, которые должен представить заявитель; в п. 18 определяется, что заявитель вправе представить ходатайства при, например, изменении сведений о заявителе, уменьшении перечня товаров или услуг в заявлении. Действуют также и несколько других подзаконных актов.

В соответствии с п. 13 Административного регламента процедура признания товарного знака как общеизвестного оказывается за десять месяцев, но в особых случаях (например, если необходимо проверить уплату государственной пошлины или представить дополнительные материалы) данный срок может быть увеличен.

Если заявитель желает получить эту услугу, он должен представить в Роспатент (в соответствии с п. 17 Административного регламента) следующие документы:

– заявление. В нем указываются фамилия, имя и отчество (для физического лица) или наименование организации (для юридического лица); место жительства или место нахождения; адрес переписки; номер свидетельства на обозначение; перечень товаров и услуг; описание обозначения; дата признания; соответствующие доводы заявителя и т.д.;

– доверенность, если документы предоставляются через него;

– материалы (подтверждение), для которых используется формулировка «в том числе заявитель имеет право представить». Это могут быть информация о затратах по рекламе, результаты опроса потребителей (покупателей) по данному вопросу и т.д. Опрос должен проводиться специализированной независимой организацией;

– перевод документов (при необходимости);

– образец обозначения.

Перечисленные документы необходимо предоставить только в одном экземпляре. В п. 19 Административного регламента отражены способы предоставления документов – через окно приема документов либо посредством организации связи.

Заявителям не всегда удается признать товарный знак в качестве общеизвестного посредством обращения в уполномоченный орган. Некоторые правообладатели потом пытаются признать недействительным решение Роспатента в суде, причем не всегда успешно. Есть примеры из практики, когда широкая известность была очевидна, но в соответствующей регистрации было отказано.

Например, рассмотрим решение Суда по интеллектуальным правам от 6 декабря 2023 г. [7]. Иностранный заявитель обратился в Суд по интеллектуальным правам с целью признать недействительным решение Роспатента, принятое 4 апреля 2023 г. Ранее правообладатель (иностранный заявитель) пытался признать комбинированное обозначение в качестве общеизвестного: во-первых, была указана дата 17 июля 2017 г., во-вторых, обозначение определялось по отношению к услугам 35 класса МКТУ. Заявитель представил различные доказательства и ссылался на то, что данных доказательств достаточно для подтверждения общеизвестности, следовательно, по мнению заявителя, решение Федеральной службы по интеллектуальной собственности противоречит п. 1 ст. 1508 ГК РФ. Роспатент возражал против удовлетворения.

Суд обратил внимание на следующие моменты. Во-первых, ни национальным законодательством Российской Федерации, ни международными договорами не определяются требования длительного использования обозначения. Во-вторых, судебная коллегия учла, что «нормы международного и национального законодательства не связывают признание товарного знака в качестве общеизвестного с условием известности заявителя» [7].

Основными недостатками законодательства в рассматриваемом вопросе являются следующие: в п. 1 ст. 1508 ГК РФ не указывается перечень доказательств, которыми можно подтвердить общеизвестность; пп. 3 п. 17 Административного регламента определяет лишь неполный перечень материалов.

Таким образом, вопрос правовой охраны общеизвестных товарных знаков является весьма актуальным. Чтобы признать товарный знак или обозначение, необходимо обратиться в уполномоченный орган, однако не всегда заявителям удается признать свое обозначение как общеизвестное. Некоторые правообладатели потом пытаются признать недействительным решение Роспатента в

суде. На основании анализа судебной практики выделены наиболее распространенные проблемы.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 4) // Российская газета. № 289. 2006.

2. Конвенция по охране промышленной собственности от 20 марта 1883 г. [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

3. *Mostert F*. Famous and Well-Known Marks: An International Analysis. London, Butterworths, 1997.

4. *Тюлькин А.А*. Особенности предоставления правовой охраны средствам индивидуализации // Актуальные проблемы российского права. 2014, № 9 (46). С. 1942–1948.

5. По запросу Суда по интеллектуальным правам о проверке конституционности пп. 3 п. 6 ст. 1483 и ст. 1508 ГК РФ: определение Конституционного Суда РФ от 19 сент. 2019 г. № 2145-О [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

6. Об утверждении Административного регламента…: приказ Минэкономразвития России от 27 авг. 2015 г. № 602 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

7. Решение Суда по интеллектуальным правам от 6 дек. 2023 г. по делу № СИП-647/2023 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Гарант».

А.О. Досаева,

соискатель

Московский университет имени А.С. Грибоедова

ПРИМЕНЕНИЕ ПОНЯТИЯ «АКТИВ» К ПЕРСОНАЛЬНЫМ ДАННЫМ *

Сегодня персональные данные являются важнейшим ресурсом для реализации бизнес-моделей технологических гигантов, создающих прогнозные продукты, для технологий искусственного интеллекта, для рекламодателей и множества других разнообразных участников информационного общества. Не только предприниматели, но и сами субъекты персональных данных фактически выражают готовность видеть в персональных данных благо, которое можно обменять на какие-либо материальные ценности. Об этом свидетельствует распространенность сбора магазинами информации у потребителей товаров и услуг через заполнение анкет для предоставления им скидок, рекламных предложений на почту или номер телефона.

Личная информация фактически получила экономическую ценность, стала коммерческим ресурсом, и возникла полемика относительного того, могут ли персональные данные быть признаны товаром на правовом уровне. Дискуссионность вопроса заключается в том, что личные данные – это не вещь и не имущество, они являются нематериальным благом и информацией, имеют тесную связь с личностью человека. При этом состав системы персональных данных неоднороден: только некоторые виды персональных данных могут участвовать в обороте как объекты гражданских (например, имя гражданина), подчиняясь определенным правилам (ст. 19 ГК РФ) [1].

С появлением технологии «частное облако» появилась возможность достиженияидискретностиперсональных данных, то есть обособления их от подобныхданных и иной информации. Это приближает их к вещам, у которых есть внешние пространственные границы, а также к нематериальным объектам, которые обособляются с помощью указанных в законе правил учета, регистрации.

Частные облака стали основой для разработки в Европейском союзе и в США концепции «Система управления персональными [2]. Ее назначение – помогать субъектам лучше контролировать свои персональные данные в частных облаках, устанавливать ограничения и запрет на обработку данных третьими лицами. Примером реализации такой концепции является когнитивная платформа AURA испанской телекоммуникационной компании Telefynica. Устройство позволяет абоненту компании хронологически видеть данные, которые он генерирует, когда использует ее продукты и услуги. Кроме того, оно содержит функцию управления согласием абонента, определяя, могут ли его данные быть использованы и для каких конкретных целей. Это пример централизованного хранилища личных данных. За рубежом есть и модели децентрализованных приватных хранилищ, которые позволяют субъекту персональных данных устанавливать правила доступа к его данным (срок и размер вознаграждения) различным провайдерам услуг и товаров.

Возникает вопрос: если субъект персональных данных выразит желание не только устанавливать ограничения и запреты через такую технологию, но и получать доход от использования его персональных данных заинтересо-

* Статья подготовлена под руководствомдоктора юридических наук, профессора И.А. Близнец.

ванными третьими лицами, то как юридически обозначить агрегированную с помощью технологии совокупность персональных данных в его частном хранилище?

Поскольку персональные данные не являются вещью,в настоящее время новые нематериальные объекты гражданских прав, которые могут иметь цену и могли бы приносить доход владельцу, нередко пытаются рассматривать в рамках понятия «иное имущество». В российских законах данное понятие не раскрывается, но в юридической доктрине под имуществом понимается все, что может иметь экономическую ценность для участников гражданского оборота; кроме того, в судебной практике существует подход, предложенный Конституционным судом РФ, согласно которому понятием «имущество» в его конституционно-правовом смысле охватываются как вещные права, так и права требования [3]. Например, в ст. 2 проекта Федерального закона о регулировании цифровых активов, подготовленного Министерством финансов России, цифровой финансовый актив был сначала определен как «имущество в электронной форме, созданное с использованием криптографических средств» [4]. В большинстве стран ЕС, где используются цифровые активы, регулирующие органы рассматривают такие объекты как «имущество» для целей налогообложения. Однако если в случае цифровых финансовых активов использование слова «имущество» кажется уместным хотя бы потому, что они часто являются аналогами материальных объектов (драгоценные металлы, недвижимость и т.д.), то относительно персональных данных это представить затруднительно, поэтому, на наш взгляд, наиболее подходящим из используемых на практике был бы конструкт «актив».

В российском законодательстве дефиниции понятия «актив» пока не существует. Активассоциируется прежде всего с бухгалтерским балансом. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) определяют актив как существующий экономический ресурс, контролируемый организацией в результате прошлых событий, а экономический ресурс определяется как право, которое обладает потенциалом создания экономических выгод [5].

В стандартах указано, что право может быть активом даже при малой вероятности создания экономических выгод, а экономический ресурс мог бы создавать экономические выгоды для организации за счет предоставления ей права или обеспечения возможности совершать одно или несколько из следующих действий: получать предусмотренные договором денежные потоки или другой экономический ресурс; обмениваться экономическими ресурсами с другой стороной на выгодных условиях [6].

В исследовательской юридической литературе отмечается, что понятие «актив»имеет иной смысл, чем гражданско-правовые понятия «владение» и «имущество»; «актив» – это всего лишь бухгалтерское отражение различных видов имущества [7]. Определение МСФО не содержит юридических характеристик, но указывает на такую особенность понятия «актив», как способность приносить экономические выгоды в будущем контролирующему его субъекту.

Актив – это ресурс, который может принадлежать не только организации, но и частному лицу. Представляется, что приведенную характеристику актива и широко распространенное понимание экономического ресурса возможно использовать для дальнейшего развития института персональных данных и гражданского законодательства, в частности при конструировании правовых норм о новом активе – совокупности персональных данных субъекта,агрегированной им с помощью соответствующих технологий.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 13 дек. 2024 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Гарант».

2. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2804/11274

3. По делу о проверке конституционности частей шестой и седьмой статьи 115 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобой закрытого акционерного общества «Глория: Постановление Конституционного Суда РФ от 10 дек. 2014 г. № 31-П [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Гарант».

4. URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=170084&dst=#NMCw1PUsdJrLkDFJ1

5. Концептуальные основы представления финансовых отчетов (приняты Советом по МСФО) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Гарант».

6. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 «Нематериальные активы» (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Гарант».

7. *Игнатьева Е.А*. О соотношении понятий «актив», «собственность», «имущество» в российском праве // Вести Волгоградского государственного университета. Сер. 5: Юриспруденция. 2011. № 2 (15). С. 204–209.

Т.А. Чебышева, И.В. Ханаев,
студенты
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ «ПРАВО НА ЖИЛИЩЕ» И «ПРАВО НА НЕПРИКОСНОВЕННОСТЬ ЖИЛИЩА» *

Актуальность исследования соотношения понятий «право на жилище» и «право на неприкосновенность жилища» приобретает особую значимость в условиях современных правовых реалий. Необходимо четко различать эти категории, поскольку они играют одну из ключевых ролей в обеспечении конституционных прав и свобод граждан. Целью исследования является выявление сущностных характеристик каждого из указанных прав, определение их взаимосвязи и взаимозависимости, а также анализ механизмов правовой защиты, применяемых в отношении каждого из них.

Право на жилище, закрепленное в ч. 1 ст. 40 Конституции РФ, представляет собой гарантированную государством возможность гражданина иметь жилое помещение и реализуется через различные формы: пользование, владение и распоряжение. Государство обязуется создавать условия для осуществления этого права, предоставляя гражданам доступ к различным жилищным программам, развивая рынок жилья и обеспечивая социальную защиту малоимущих (ч. 2–3 ст. 40 Конституции РФ). Неприкосновенность жилища гарантируется ст. 25 Конституции РФ и означает недопустимость проникновения в жилище без согласия проживающих в нем лиц, за исключением случаев, установленных федеральным законодательством, или на основании судебного решения [1].

Соотношение этих прав проявляется в том, что неприкосновенность жилища выступает гарантией реализации права на жилище: невозможно полноценно осуществлять второе, если не обеспечено первое. При этом право на неприкосновенность жилища не может существовать без права на жилище [2; 3, с. 136–137].

Отметим, что рассматриваемые понятия не являются идентичными. Право на жилище подразумевает возможность иметь жилое помещение, в то время как неприкосновенность жилища означает защиту от незаконного вторжения. Гражданин может не обладать собственным жильем, однако его право на неприкосновенность жилища будет обеспечено, например, в арендованной квартире [4].

Неприкосновенность жилища может быть ограничена в ситуациях, установленных законодательством, например, во время проведения оперативно-разыскных мероприятий (ст. 15 Федерального закона от 12 августа 1995 г. № 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности») [5]. Такие ограничения сами по себе не отменяют права на жилище, но устанавливают пределы неприкосновенности жилища в целях обеспечения общественной безопасности и правопорядка.

Реализация права на жилище происходит путем участия в различных правоотношениях, регулируемых Жилищным кодексом РФ: их перечень достаточно четко регламентирован ч. 1 ст. 4 [6]. Понятие жилого помещения и его виды закреплены в ч. 2 ст. 15 и ст. 16 ЖК РФ, а порядок осуществления права собственности и иных вещных прав на жилое помещение – в гл. 18 ГК РФ [7]. Неприкосновенность жилища оберегается также нормами ст. 3 ЖК РФ и ст. 139, ч. 3 ст. 158, ч. 2 ст. 161, ч. 3 ст. 162, ст. 167 УК РФ [3; 6; 8].

Защита права на жилище и защита неприкосновенности жилища осуществляются как в судебном, так и во внесудебном порядке. Судебный порядок предусмотрен ст. 46 Конституции РФ и ст. 11 ЖК РФ и воплощен в составлении и подаче искового заявления [9]. Внесудебный (административный) порядок реализуется путем обращения с заявлением или жалобой в государственный орган, орган местного самоуправления или к должностному лицу, являющемуся вышестоящим по отношению к лицу, нарушившему право. Обращение к административному порядку не лишает заинтересованное лицо возможности прибегнуть к судебному разбирательству [6; 10].

Итак, право на жилище и право на неприкосновенность жилища представляют собой взаимосвязанные, но автономные правовые институты, каждый из которых обладает собственными особенностями и областью действия. Право на жилище затрагивает разнообразные аспекты, касающиеся обеспечения доступности жилья, в то время как право на неприкосновенность жилища сосредоточено на защите от несанкционированного посягательства на личную жизнь индивида. Тем не менее обе категории играют

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента В.И. Яковлева.

важную роль в обеспечении конституционных прав и свобод граждан. Дальнейшее исследование данной темы позволит глубже понять механизмы взаимодействия правовых норм и улучшить правоприменительную практику в этой области.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г.; с учетом поправок от 4 окт. 2022 г. № 8-ФКЗ) // Российская газета. 1993. 25 дек.

2. *Мухаметова А.А., Овчинникова Ю.В.* Право на неприкосновенность жилища // Современная юриспруденция: актуальные вопросы и перспективы развития: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Уфа, 2014. URL: https://izron.ru/articles/sovremennaya-yurisprudentsiya-aktualnye-voprosy-i-perspektivy-razvitiya-sbornik-nauchnykh-trudov-po-/sektsiya-2-konstitutsionnoe-pravo-munitsipalnoe-pravo-spetsialnost-12-00-02/pravo-na-neprikosnovennost-zhilishcha/

3. *Евстафиадис А.Х., Бондаренко А.* Вопросы обеспечения неприкосновенности жилища в законодательстве Российской Федерации // Приоритетные научные направления: от теории к практике. 2016. № 25-2. С. 135–140.

4. *Чепко Е.А.* Соотношение правовых категорий: «Право на жилище» и «Право на неприкосновенность жилища», применительно к статье 139 УК РФ // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2011. № 1. URL: С. 1–3.

5. Об оперативно-розыскной деятельности: Федер. закон от 12 авг. 1995 г. № 144-ФЗ (в ред. от 29 дек. 2022 г.) // Российская газета. 1995. № 160.

6. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 дек. 2004 г. № 188-ФЗ (в ред. от 3 февр. 2025 г.) // СЗ РФ. 2005. № 1 (ч. I). Ст. 14.

7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 8 авг. 2024 г.) // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

8. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (в ред. от 28 февр. 2025 г.) // СЗ РФ. 1996. № 25. Ст. 2954.

9. *Смирнова Ю.В.* Принципы правовой защиты конституционного права на жилище в Российской Федерации // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2010. № 2 (46). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-pravovoy-zaschity-konstitutsionnogo-prava-na-zhilische-v-rossiyskoy-federatsii

10. О некоторых вопросах, возникших в судебной практике при применении Жилищного кодекса Российской Федерации: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 2 июля 2009 г. № 14 // Российская газета. 2009. № 123.

Е.А. Логвинова,

магистрант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Карельский филиал

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ *

В научной литературе термин «человекоцентричность» (англ. *humancentricity*) понимается как ориентированность на человека [1]. В настоящее время человекоцентричность соотносится с инновационной экономикой как одной из основных парадигм развития экономики; при этом подчеркивается перенос приоритетов управления в сторону возрастания значимости человеческих ценностей, удовлетворения потребностей личностного и профессионального саморазвития каждого человека без ущерба для другого человека или окружающего мира. Значимость этого утверждения аргументируется необходимостью достижения баланса экономического прогресса и решения социальных проблем и подчеркивает, что человекоцентричность позволит адаптироваться к быстрым изменениям, вызванным цифровой трансформацией экономики [2].

Данный подход характеризуется тем, что в приоритете находятся ценности каждого гражданина. В ст. 7 ч. 1 Конституции РФ зафиксирован принцип, согласно которому Российская Федерация определяется как социальное государство. Основная цель государственной политики в данном контексте – формирование благоприятных условий для обеспечения достойного существования и всестороннего развития личности [3]. Термин «человекоцентричность» заимствован из бизнеса, в котором центром внимания становится клиент, а не продукт или услуга. В государственном и муниципальном управлении клиентами становятся граждане Российской Федерации, а государство выступает в роли исполнителя – поставщика услуг. В текущей стратегии развития системы предоставления государственных и муниципальных услуг основополагающими принципами выступают обеспечение предо-

* Статья подготовлена под руководством кандидата юридических наук, доцента И.В. Мальцевой.

ставления государственных и муниципальных услуг в соответствии со строгими стандартами качества, с учетом всех нормативных актов и наиболее рациональным подходом; постоянная оптимизация процедур предоставления услуг; достижение финансовой и бюджетной результативности, обеспечение предоставления государственных и муниципальных услуг наиболее экономичным способом.

Оценка деятельности руководителей муниципальных образований теперь включает в себя критерий, ориентированный на нужды и благополучие граждан. Обратная связь от граждан имеет большое значение для руководителей.

На основе информации, полученной в ходе ежеквартального анализа качества оказания государственных и муниципальных услуг, основанного на анонимных данных информационных систем, задействованных в предоставлении этих услуг, был составлен рейтинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Российской Федерации [4]. Для исследования использовались данные третьего квартала 2024 г., которые были структурированы по критериям, позволяющим определить качество предоставления государственных и муниципальных услуг в третьем квартале 2024 г.

Результаты оценки по параметру «Прием и регистрация запросов в предоставлении услуг» выявили следующее: 82% от общего числа запросов на оказание услуг регионального и местного значения были приняты в течение рассматриваемого времени, а 79% поданных документов были официально зафиксированы компетентными инстанциями. Прием заявлений, касающихся федеральных услуг, достиг отметки в 64%, в то время как регистрация этих заявлений зафиксирована на уровне 49%.

Интерпретация этих данных указывает на вероятные сбои в функционировании информационных платформ во время обработки запросов, а также задержки в информировании граждан со стороны соответствующих органов о факте регистрации их обращений.

Согласно анализу данных по информированию граждан о статусе оказания услуг, значительная доля обратившихся не получает исчерпывающих сведений: 32% заявителей, подавших запросы на региональные и муниципальные услуги, и 16% обратившихся за федеральными услугами, не были в полной мере осведомлены о процессе рассмотрения их заявлений в течение отчетного периода.

Анализ индикатора «Информирование граждан о процессе оказания услуги» показал, что 32% лиц, подавших заявки на региональные и муниципальные услуги, и 16% обратившихся за федеральными услугами, в течение рассматриваемого периода не были в полной мере осведомлены о продвижении процесса оказания услуги.

Анализ параметра «Процент отказов в оказании услуг» выявил, что 17% отказов по федеральным услугам и 25% по региональным и муниципальным обусловлены слабой осведомленностью обращающихся граждан о требованиях, содержащихся в административных регламентах соответствующих ведомств, и о перечне необходимых документов для получения запрашиваемой услуги.

Анализ соблюдения сроков регистрации запросов и предоставления услуг показал, что в 13% случаев заявления на получение федеральных услуг были зарегистрированы с опозданием; в то же время лишь 5,6% федеральных услуг были оказаны позднее сроков, определенных административными регламентами. Как правило, компетентные сотрудники регистрировали обращения в установленные сроки, но уведомления заявителям часто не отправлялись.

В процессе отслеживания индикатора «Технические сбои при оказании электронных услуг» информация классифицировалась на два типа: «оперативные» – неполадки, устранение которых позволяло возобновить предоставление сервиса, и «серьезные» – ошибки, приводящие к полной остановке оказания услуги. При оказании федеральных услуг доля «критических» сбоев составила 3,25%, в то время как для региональных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде, этот показатель равен 0,44%. Это свидетельствует о стабильном функционировании информационных систем, обеспечивающих предоставление государственных и муниципальных услуг на всех этапах обработки обращений граждан.

Показатель «Удовлетворенность заявителей качеством услуг» демонстрирует высокие результаты: средняя оценка, выставленная пользователями, достигла 4,4 из 5 баллов, что соответствует приблизительно 98% от запланированного уровня. В отношении региональных и муниципальных сервисов средняя оценка качества составила 4,8 балла; таким образом, целевой показатель был превышен почти на 7%.

Анализ индикатора «Жалобы на качество

предоставления услуг» выявил значительную удовлетворенность потребителей уровнем предоставляемых услуг, что находит отражение в высоких значениях среднего балла.

Исследование показало относительно небольшое количество граждан, воспользовавшихся правом на досудебное урегулирование споров о качестве предоставленных услуг, будь то услуги федерального, регионального или муниципального уровня. Среди мотивов для подачи жалоб, чаще всего упоминавшихся заявителями в рассматриваемый период, лидировали «Несоблюдение установленных сроков оказания услуг» и «Неправомерный отказ в предоставлении государственной услуги».

Анализ данных за второй и третий кварталы 2024 г. демонстрирует динамику в характеристиках качества оказания государственных и муниципальных услуг. В сфере федеральных услуг значительная часть критериев оценки качества показала ухудшение, не превышающее 3%. Наблюдается увеличение числа ошибок на 2,1% и на 3% возросла доля случаев, когда заявители не получают исчерпывающую информацию о процессе предоставления услуги. Зафиксирован рост несоблюдения временных рамок, отведенных на регистрацию и на предоставление услуг (на 2,32 и 2,8% соответственно). Максимальное снижение (5,1%) зафиксировано в отношении доли обращений, по которым было принято решение об отказе в удовлетворении жалобы.

Прочие параметры продемонстрировали стабильность относительно предыдущего отчетного периода, зафиксировав минимальное увеличение, не превышающее десятую долю процента.

В сравнении со вторым кварталом 2024 г. наблюдаются изменения в характеристиках качества предоставления региональных и муниципальных услуг. Отмечено улучшение в информировании заявителей о процессе оказания услуг: количество обращений, где клиенты не получали достаточных сведений, сократилось на 4%. Процент отклоненных заявок также показал тенденцию к снижению, хотя это снижение было и не очень существенным – приблизительно на один процентный пункт. По сравнению с предшествующим трехмесячным периодом отмечено ухудшение в части процента обращений, по которым претензии не были удовлетворены (возрос на 4%). В то же время процент поданных обращений, количество технических сбоев и общий балл оценки практически не изменились, демонстрируя незначительные отклонения, не превышающие двух десятых процента в любом направлении.

Хотя существенных изменений в цифрах не наблюдается, большая часть индикаторов все еще отстает от плановых, что косвенно указывает на присутствие определенных сложностей в процессе оказания услуг: недостаточная осведомленность граждан о ходе предоставления государственной (муниципальной) услуги; нехватка квалифицированных специалистов, предоставляющих данные услуги; недостаточное финансирование дотационных регионов в области IT-технологий.

Необходимо обеспечить обучение граждан новым технологиям, сделать прозрачной процедуру подачи заявлений на предоставление государственных (муниципальных) услуг с помощью электронных сервисов, наладить обратную связь, чтобы граждане могли использовать новые технологии в повседневной жизни при взаимодействии с государственными службами.

Вследствие повсеместного внедрения цифровых решений в сферу оказания государственных и муниципальных услуг возникает потребность в навыках, обеспечивающих эффективное управление процессами цифровой трансформации. В связи с усложнением, расширением спектра и стремительным прогрессом технологий государственным органам необходимо усилить работу по совершенствованию профессиональных компетенций служащих: прогнозировать грядущие потребности, обусловленные новыми технологическими трендами, и регулярно повышать квалификацию в работе с постоянно совершенствующимися электронными сервисами. В современных условиях правительству следует проявлять прозорливость и действовать на опережение, чтобы эффективно управлять навыками и умениями работников госсектора и соответствующим образом оптимизировать свою работу: гарантировать устойчивую кибербезопасность и защиту личных данных, сделать цифровые инструменты открытыми для всех граждан, чтобы избежать цифрового разделения и несправедливости.

Рациональный подход к внедрению цифровых технологий способен повысить результативность и уровень государственных сервисов, стимулировать экономический рост, усилить социальную поддержку и улучшить благосостояние населения.

Библиографический список

1. *Брежнев В.И.* Теоретические аспекты парадигмы «человекоцентричность» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5, № 9 (150). С. 5–12.

2. Массовая уникальность – глобальный выбор в борьбе за таланты. URL: https://disk.yandex.ru/i/jrDX98-TfABDA

3. Конституция Российской Федерации (с изм. от 1 июля 2020 г.) // Российская газета. 2020. № 55.

4. Проведен регулярный мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг, основанный на «больших данных». URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a78708f61a4e124cd54611e6aa1bda49/ocenka_kachestva_gosuslug_3kv_2024.pdf

5. *Хубаев Г.С.* Человекоцентричность, как вектор развития современного государственного и муниципального управления. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9-5 (96). С. 121–124.

И.В. Герасимов,

бакалавр

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина

РОССИЙСКО-СЕРБСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ СОХРАНЕНИЯ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ О ВТОРОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЕ *

В исторической памяти России и Сербии особое место занимает память о Великой Победе во Второй мировой войне. Для обеих стран, которые внесли огромный вклад в борьбу с фашизмом и понесли огромные потери, это событие является не только символом победы над злом, но и основой национальной идентичности, объединяющей поколения. Однако в современном мире, где происходят глобальные изменения и усиливается политическая поляризация, сохранение исторической памяти о Великой Победе сталкивается с серьезными вызовами. В последние десятилетия наблюдаются попытки пересмотра истории, ревизии итогов Второй мировой войны, героизация нацистских преступников и распространение неофашистской идеологии. Это актуализирует вопрос защиты исторической правды и борьбы с фальсификацией прошлого. В связи с этим изучение опыта России и Сербии, стран, активно отстаивающих свою историческую позицию на международной арене, представляет особый научный и общественно-политический интерес.

В данной статье рассматриваются стратегии и методы, которые используют Российская Федерация и Республика Сербия для сохранения исторической памяти о Великой Победе: государственная политика, образовательные инициативы, роль общественных организаций, культурные проекты. Особое внимание уделяется выявлению общих черт и различий в подходах России и Сербии, обусловленных историческим развитием, геополитическим положением и внутриполитической ситуацией в каждой из стран.

Обратимся к теоретическим аспектам данного вопроса. Историческая память, хотя и тесно связана с историей, представляет собой отдельное явление. Если история стремится к объективному изложению событий, то историческая память — это субъективное восприятие прошлого, формирующее идентичность общества. Античные авторы видели в истории способ сохранения памяти, однако записи часто были предвзятыми. Философы (например, Джамбаттиста Вико и Фридрих Ницше) исследовали природу памяти и забвения. Вико считал, что мифы содержат отголоски реальных событий, а Ницше указывал на необходимость забвения для исцеления общества [1].

Ключевую роль в изучении исторической памяти сыграл Морис Хальбвакс, разработавший теорию коллективной памяти [2]. Он утверждал, что память – это социальный конструкт, общие воспоминания формируют групповую идентичность. Коллективная память, по Хальбваксу, не универсальна, а специфична для каждой группы, будь то небольшое сообщество или целая нация.

После Второй мировой войны Теодор Адорно исследовал роль исторической памяти в осмыслении трагедии Холокоста и ответственности за преступления нацизма [3]. Непосредственное влияние на изучение исторической памяти оказал и постмодернизм: Мишель Фуко критиковал идею объективной истории, утверждая, что исторические нарративы конструируются в соответствии с современными дискурсами. Пьер Нора, развивая идеи Фуко, противопоставлял историю и память, подчеркивая, что память обслуживает потребности настоящего и формирует идентичность [4].

В современной науке понятие исторической памяти остается востребованным и многознач-

* Статья подготовлена под руководством доктора социологических наук, доцента С.М. Федюниной.

ным. Она рассматривается как процесс организации, сохранения и воспроизводства прошлого опыта для использования в настоящем и будущем. Важно понимать, что историческая память не просто отражает прошлое, но и активно формирует настоящее и будущее общества.

Несмотря на тесную связь, историческое сознание и историческая память различаются. Историческое сознание включает в себя как память о прошлом, так и научные представления о нем, предполагая рефлексию над этими представлениями [5]. Попытки отрицания или преуменьшения масштаба преступлений нацизма, героизация коллаборационистов, искажение роли СССР в победе над фашизмом – все это представляет собой угрозу для фундаментальных ценностей человечества.

На протяжении столетий сербский и русский народы были связаны узами духовного родства, взаимной поддержки и общей борьбы за свободу и независимость. Эта историческая близость наиболее ярко проявилась в годы Второй мировой войны, когда бойцы Народно-освободительной армии и партизанских отрядов Югославии (НОАЮ) и Красной Армии СССР плечом к плечу сражались за освобождение Белграда (1944) и всей Югославии (1945) от нацистской оккупации. В послевоенной Югославии государственные праздники отмечались на общегосударственном и республиканском уровнях. Они были приурочены к заседаниям комитетов сопротивления, датам восстаний этнических групп и освобождения городов (Белград, Сараево, Любляна, Загреб). Часто праздник объединял несколько событий – например, День республики (29 ноября) [1]. Еще одним важным праздником был День бойца (4 июля), годовщина решения о вооруженном восстании. В Хорватии он был отменен в 1989 г., в остальных республиках – после обретения независимости, а в Сербии сохранился до 2001 г. Вместе с СССР Югославия 9 мая также отмечала День Победы, установленный в 1965 г. Этот праздник сохранился даже после ухудшения советско-югославских отношений и в новых независимых государствах после распада Югославии.

На современном этапе важным символом приверженности России и Сербии общим ценностям является участие сербских военнослужащих в параде Победы в Москве 9 мая [6]. Этот жест, как и визит президента Александра Вучича в Москву, в этот памятный день подчеркивает особый характер отношений между двумя странами. Величайшие жертвы, принесенные русским и сербским народами ради окончательной победы над фашизмом, по словам президента Белградского форума «За мир равных» Живадина Йовановича, стали жертвами не только за свободу сербского и русского народов, но и за свободу всех народов Европы и мира, поскольку «свобода неделима, как неразделимы мир и безопасность» [7].

Выступая на научной конференции «Культура памяти и культивирование исторической правды», организованной Министерством труда, занятости, ветеранов и социальных дел Республики Сербии, Посольством России в Сербии и Русским домом в Белграде, Живадин Йованович подчеркнул, что память о героизме освободителей Белграда, о тысячах павших партизан и красноармейцев, а также о десятках тысяч мирных жителей, зверски убитых в концлагерях, является неотъемлемой частью национального бытия сербского народа. Эта культура памяти, по его мнению, гораздо важнее и значимее протоколов или дат. Однако, как отмечает Йованович, в современном мире наблюдается тревожная тенденция пересмотра исторической правды, затрагивающая все важные сферы человеческой деятельности и развития, особенно те, что напрямую влияют на формирование сознания и системы ценностей молодежи [7]. Происходит принижение ответственности держав оси, то есть агрессоров, носителей нацистско-фашистской и геноцидной идеологии, и недооценка решающей роли Красной Армии Советского Союза в освобождении Европы в 1945 г. В основе этого пересмотра, по мнению Йовановича, лежит долгосрочная геополитика экспансионизма ведущих западных стран на Востоке, а также стремление Германии дистанцироваться от нацистско-фашистского наследия, а англо-американских гегемонов – удержать Европу в вассальном положении. Параллельно наблюдается тенденция к умалению вклада НОАЮ в освобождение страны и победу союзников, а также систематическое уменьшение вклада и огромных жертв сербского народа. Живадин Йованович выражает особую обеспокоенность тем, что на волне «демократизации» и антикоммунизма происходит организованная реабилитация усташской идеологии, основанной на антисербской формуле: «треть сербов следует убить, треть изгнать и треть хорватизировать» [7, с. 8].

Таким образом, историческая память о Великой Победе является важным фактором ук-

репления российско-сербских отношений, основанных на сходстве исторических судеб, союзнических связях и взаимной поддержке в борьбе за свободу и справедливость. В то же время обе страны сталкиваются с общими вызовами, связанными с попытками пересмотра истории и фальсификации событий Второй мировой войны, что требует скоординированных усилий по защите исторической правды и противодействию ревизионизму.

Для России и Сербии сохранение памяти о Победе – важная внутренняя задача и фактор укрепления отношений, основанных на общности истории и взаимном уважении. Сотрудничество в этой сфере направлено на популяризацию правды, противодействие ревизионизму и укрепление культурных связей. В ходе рабочего визита в Белград российская сторона подчеркнула важность совместных мероприятий, посвященных 80-й годовщине Освобождения Белграда от немецко-фашистских захватчиков и 80-летию Победы в Великой Отечественной войне, отметив необходимость проведения совместных культурных акций [8].

Важнейшим механизмом системного взаимодействия между Россией и Сербией является Межправительственный комитет по торговле, экономическому и научно-техническому сотрудничеству, на заседаниях которого регулярно обсуждаются вопросы культурного взаимодействия. Особое внимание сопредседатели Комитета уделяют Российско-Сербскому культурному форуму, служащему значимым стимулом для сотрудничества и разработки новых двусторонних культурных инициатив [9]. В ближайшем будущем планируется завершить работу над специальным межправительственным соглашением, которое позволит российским и сербским продюсерам создавать кино, которое будет считаться национальным в своей стране, тем самым способствуя продвижению общих исторических и культурных ценностей.

Еще одним важным проектом являются Дни духовной культуры России в Сербии, которые организуются на регулярной основе и направлены на знакомство сербской общественности с богатым духовным наследием России [10]. В свою очередь, сербская сторона выражает намерение увеличить количество мероприятий, посвященных сербской культуре в России, тем самым способствуя взаимному культурному обогащению и укреплению взаимопонимания.

Юбилейный V Российско-Сербский культурный форум, прошедший в Русском доме в Белграде, стал знаковой площадкой для обсуждения совместных инициатив и укрепления партнерских связей. Главной темой Форума было выбрано сохранение культурного наследия, которое рассматривалось как через призму важнейших исторических событий, сплотивших народы двух стран, так и в контексте современных, постоянно развивающихся технологий.

Ежегодно российские и сербские учреждения проводят ряд мероприятий различного формата и содержания, включая проекты межмузейного сотрудничества, Дни Эрмитажа, выступления выдающихся творческих коллективов, а также мероприятия в сфере творческого образования. Специально к 80-й годовщине Освобождения Белграда были организованы уникальная выставка и выступления заслуженных артистов России, что стало ярким свидетельством глубокого уважения к общей истории и памяти о Великой Победе [10].

В рамках празднования годовщины Победы Посольство России в Сербии и партнеры провели фотовыставку «Накануне Победы» с редкими кадрами Второй мировой войны и освобождения Европы и Югославии [11].

Совместные усилия России и Сербии по сохранению памяти о Победе стратегически важны. Памятные мероприятия поддерживают историческую память, укрепляют связи, отдают дань уважения героям, развивают культурный диалог и противодействуют искажению фактов. В условиях глобальной нестабильности защита исторической правды о войне особенно актуальна, и Россия с Сербией демонстрируют единую позицию.

Библиографический список

1. *Помигуев И.А.*, *Салахетдинов Э.Р.* Политика памяти о Второй мировой войне в бывших республиках социалистической Югославии: символические и коммеморативные аспекты // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Политология. 2021. Т. 23, № 4. С. 659–674. DOI 10.22363/2313-1438-2021-23-4-659-674. EDN IGKOYT

2. *Репинецкая Ю.С.* К вопросу о содержании понятий «Историческое сознание» и «Историческая память» // СНВ. 2017. №1 (18). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-soderzhanii-ponyatiy-istoricheskoe-soznanie-i-istoricheskaya-pamyat

3. В Белграде почтили память воинов-освободителей // Парламентская газета. URL: https://www.pnp.ru/social/v-belgrade-pochtili-pamyat-voinov-osvoboditeley.html

4. *Романовская Е.В.* Морис Хальбвакс: культурные аспекты памяти // Известия Саратовского университета. Сер.: Философия. Психология. Пе-

дагогика. 2010. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/moris-halbvaks-kulturnye-aspekty-pamyati

5. *Корнющенко-Ермолаева Н.С.* Коллективная историческая память: основания выделения понятия и роль в современной культуре // Векторы благополучия: экономика и социум. 2020. № 3 (38). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kollektivnaya-istoricheskaya-pamyat-osnovaniya-vydeleniya-ponyatiya-i-rol-v-sovremennoy-kulture

6. Вучич заявил, что Сербия никогда не забудет, кто освобождал Белград от фашистов. // РИА Новости. URL: https://ria.ru/20250307/vuchich-2003666746.html

7. Живадин Йованович: Освобождение Белграда – Россия, Сербия, пересмотр войны. // RT на Балканах. URL: https://lat.rt.rs/srbija-i-balkan/113961-zivadin-jovanovic-oslobodjenje-beograda-rusija-srbija-revizija-rat/

8. В Москве обсудили вопросы российско-сербского сотрудничества в сфере культуры // Allmedia. URL: https://www.allmedia.ru/PressRelease/PressReleaseShow.asp?ID=775317&from=media

9. Ольга Любимова встретилась с председателем правительства Республики Сербии // Министерство культуры РФ. URL: https://culture.gov.ru/press/news/olga_lyubimova_vstretilas_s_predsedatelem_pravitelstva_respubliki_serbii/

10. Дни духовной культуры России в Сербии. // Русский Дом в Белграде имени В.М. Глинки. URL: https://www.nsglinka.ru/dni-duhovnoj-kultury-rossii-v-serbii/

11. Ольга Любимова обсудила вопросы сохранения культурного наследия на форуме в Сербии. // Портал «Культура». URL: https://portal-kultura.ru/articles/news/366806-olga-lyubimova-obsudila-voprosy-sokhraneniya-kulturnogo-naslediya-na-forume-v-serbii/

И.А. Байдуков,

студент

Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Новосибирск

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В АДАПТИВНОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ: ВНЕДРЕНИЕ VR / РОБОТИЗИРОВАННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОНТЕКСТЕ БЕЗОПАСНОСТИ И ДОСТУПНОСТИ *

Адаптивная физическая культура (АФК) играет ключевую роль в реабилитации, социальной интеграции и укреплении здоровья лиц с ограниченными возможностями здоровья. Современные цифровые технологии, такие как виртуальная (VR) и дополненная реальность (AR) и роботизированные системы, открывают новые горизонты для повышения эффективности, безопасности и доступности занятий АФК. В данной статье рассматриваются ключевые направления управления инновациями в сфере АФК, включая анализ преимуществ, рисков и стратегий интеграции технологий [1].

VR и AR технологии позволяют моделировать интерактивные среды, где пользователи могут выполнять упражнения, максимально приближенные к реальным условиям, что повышает интерес к занятиям [2]. Согласно исследованиям, использование VR в обучении физической культуре и спорту способствует быстрому и полному усвоению материала, а также повышает мотивацию учащихся [3].

В адаптивной физической культуре VR и AR технологии применяются для создания индивидуализированных программ тренировок, учитывающих особенности каждого занимающегося. Это особенно важно для лиц с ОВЗ, поскольку позволяет адаптировать упражнения под их физические возможности и потребности. Например, с помощью VR можно испытать ощущения путешествия на велосипеде или поучаствовать в виртуальных спортивных соревнованиях, а AR накладывает цифровые подсказки на реальное окружение, помогая освоить технику движений [4]. Роботизированные системы (экзоскелеты и реабилитационные тренажеры) становятся неотъемлемой частью современных программ АФК. Они обеспечивают поддержку и коррекцию движений, способствуя восстановлению моторных функций и снижению риска травм. Например, экзоскелеты увеличивают скорость ходьбы у людей с нарушениями опорно-двигательного аппарата на 40%, заменяя традиционные средства реабилитации. Кроме того, роботизированные технологии позволяют точно дозировать нагрузку, контролировать прогресс, что особенно важно при работе с лицами с ОВЗ, а также предоставляют обратную связь по технике выполнения упражнений, снижая риск травм [1].

Внедрение инновационных технологий в АФК требует особого внимания к вопросам безопасности и доступности. Необходимо обеспечить эргономичность оборудования, его соответствие физиологическим особенностям занимающихся, а также простоту в использовании. Кроме того, важно учитывать финансовые аспекты, чтобы технологии были доступны ши-

* Статья подготовлена под руководством старшего преподавателя А.К. Строганова.

рокому кругу лиц. Для обеспечения безопасности при использовании VR и роботизированных технологий необходимо проводить предварительное обучение персонала, а также регулярно проводить техническое обслуживание оборудования. Это позволит минимизировать риски и обеспечить эффективное использование технологий в процессе АФК.

Эффективное управление инновациями в АФК предполагает комплексный подход, который должен включать анализ потребностей целевой аудитории и определение приоритетных направлений развития, выбор наиболее подходящих VR и роботизированных решений, соответствующих целям и задачам программы, подготовку специалистов, способных эффективно использовать новые технологии в практике АФК и оценку эффективности. Перспективы развития включают интеграцию искусственного интеллекта для персонализации тренировок, расширение применения AR для создания интерактивных обучающих сред и развитие телереабилитации для удаленного сопровождения занимающихся.

Внедрение VR / AR и роботизированных технологий в адаптивную физическую культуру открывает новые возможности для повышения эффективности, безопасности и доступности занятий для лиц с ОВЗ. Комплексный подход к управлению инновациями, учитывающий потребности пользователей и особенности технологий, является ключом к успешной интеграции этих решений в практику АФК. Можно ожидать дальнейшего развития цифровых платформ, обладающих возможностями искусственного интеллекта, прогнозного анализа данных, а также средств удаленного взаимодействия между специалистами и занимающимися. Это создаст предпосылки для более широкого охвата целевой аудитории, включая удаленные и маломобильные группы населения.

Таким образом, инновационные технологии скоро станут неотъемлемой частью современной адаптивной физической культуры. Их грамотное внедрение и управление открывают перспективы не только для реабилитации и поддержки здоровья, но и для обеспечения каждому человеку возможности вести активный и насыщенный образ жизни [5].

Библиографический список

1. *Долотов П.А.* Современные технологии в адаптивной физической культуре // Аллея Науки: научно-практический электронный журнал. 2023. № 11 (86). URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/9November2023/SOVREMENNIE-TEHNOLOGII-V-aDaPTIVNOI-FIZICHESKOI-KUL-TURE.pdf

2 *Алексина А.О., Левченко А.В., Ефимов К.Ю.* Использование инновационных технологий в обучении физической культуре и спорту: влияние виртуальной реальности и симуляторов на обучающий процесс // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2024. № 5. URL: https://e-koncept.ru/2024/241069.htm

3. *Алексеева О.П.* Технологические инновации в области адаптивной физической культуры // Современное педагогическое образование. 2022. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskie-innovatsii-v-oblasti-adaptivnoy-fizicheskoy-kultury

4. *Малашихин Д.А.*Влияние современных технологий на развитие спорта // Вестник науки. 2024. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sovremennyh-tehnologiy-na-razvitie-sporta

5. *Новиков А.А.* Цифровые технологии в адаптивной физической культуре. URL: https://zenodo.org/records/7445281

СОДЕРЖАНИЕ

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
3

Вирина И.В.
Роль самомаркетинга
при трудоустройстве молодых специалистов
на современном рынке труда 3

Васильева Е.Д., Гаджикурбанова М.Ш.
Социально-трудовые конфликты
в российских компаниях:
вторичный анализ причин возникновения 4

Горбунов Д.В., Степанов М.В.
От стресса к выгоранию:
как незримая цепочка
разрушает продуктивность команды 7

Добрынина Я.В.
Адаптация новых сотрудников:
лучшие практики и типичные ошибки 10

Дубровина А.Д., Заика О.А.
Как компании в России и за рубежом
справляются с профессиональным стрессом 12

Коврижкина Л.В.
Совершенствование процессов привлечения
клиентов организаций сферы услуг 15

Лопырева К.В.
Геймификация как инструмент повышения
удовлетворенности персонала организации 16

Мулдашева Д.Е., Пименова У.А.
Оценка эффективности деятельности кадровой службы
как показатель качества управления персоналом
современного предприятия 18

Маткова В.Д.
Мотивация учебно-вспомогательного персонала
высших учебных заведений:
теоретико-методологический анализ 23

Шанин Д.М.
Анализ когнитивных искажений
в процессе принятия управленческих решений
представителем бизнес-среды 24

Абайдуллина Д.И., Абрамова В.С.
Инструменты автоматизации HR-процессов:
влияние на восприятие бренда работодателя 27

Аралина П.Д.
Роль лояльности персонала
в деятельности предприятия 29

Бодерская Д.С., Петрушина Д.В.
Организационная культура и HR-бренд:
взаимосвязь и влияние
на эффективность работы организации 32

Кузнецова В.Д., Мельничук А.В.
Гибкий график и удаленная работа:
как новые форматы влияют на бренд работодателя 35

СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
38

Латыпов А.Ф.
Теоретико-методологические подходы
к изучению развития транспортной инфраструктуры
в пространстве региона 38

Колбин И.А., Гаврилова А.А.
Государственный финансовый контроль
как инструмент обеспечения
экономической безопасности 41

Леонтьева А.М., Каримова Э.Э.
Тенденции применения искусственного интеллекта
в деятельности банковских экосистем 43

Мазаева А.Д.
Теоретические основы экономики замкнутого цикла
и международный опыт ее внедрения 46

Павлюкова А.Ф.
Торговые войны и их влияние
на экономическую систему России 49

Панков А.А., Кирякина А.А.
Финансовая безопасность России:
ключевые угрозы и механизмы защиты
бюджетной системы 52

Пентегов О.В.
Особенности потребительского поведения
в условиях цифровизации
социально-экономической системы 55

Серпень Е.А.
Проблемы управления изменениями
в условиях импортозамещения
(на примере ПАО «Газпром газораспределение
Саратовская область») 57

Афанасьев А.В., Вырыханова С.В.
Взаимодействие государства и молодежи:
проблемы и перспективы 59

Сергеева М.А.
Роль национальных проектов
в формировании цифрового государства:
региональные тренды и вызовы 62

Суркова А.А., Иванова В.И., Савельева Д.К.
«ЗДРАВСТВУЙ, СОСЕД!»
(проект по оказанию помощи
в адаптации новоприбывших
в Терновское муниципальное образование граждан) 65

ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ивонина Д.А.
Обстоятельства, исключающие противоправность административного правонарушения: понятие, виды, значение 68

Бондаренко Н.А.
DDoS-атаки как разновидность киберпреступлений 70

Гоголев С.А.
Крепкая семья как необходимое условие защиты суверенитета Российской Федерации 71

Прокофьева В.А.
Цифровые следы в криминалистике 75

Веселый И.Н.
Конституционно-правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в России и за рубежом 77

Карасева Ю.Ю.
Конституционно-правовой механизм противодействия коррупции в органах публичной власти: современные вызовы и перспективы 80

Муртазаев Х.М.
Влияние национальных проектов на укрепление экономической безопасности и достижение национальных интересов Российской Федерации 82

Нунаев А.Х.
Социальная поддержка семьи, материнства и детства: Россия и мировой опыт 86

Маргушев А.Б., Салманов З.Э.
Правовое регулирование искусственного интеллекта в Российской Федерации: проблемы и перспективы 88

Штрикер А.Е.
Роль гражданского общества в формировании эффективной социальной политики 91

Дакиев Т.И.
Право на социальное обеспечение и механизм его защиты в эпоху цифровизации 93

Балаев И.Р.
Проблемы реализации государственной политики в сфере духовно-нравственного воспитания современной молодежи 95

Бочкова И.В.
Правовая охрана общеизвестных товарных знаков 97

Досаева А.О.
Применение понятия «актив» к персональным данным 100

Чебышева Т.А., Ханаев И.В.
Соотношение понятий «право на жилище» и «право на неприкосновенность жилища» 102

Логвинова Е.А.
Человекоцентричность при предоставлении государственных и муниципальных услуг в условиях цифровизации 103

Герасимов И.В.
Российско-сербское сотрудничество в сфере сохранения исторической памяти о Второй мировой войне 106

Байдуков И.А.
Управление инновациями в адаптивной физической культуре: внедрение VR / роботизированных технологий в контексте безопасности и доступности 109