

# PEOPLE-MANAGEMENT В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

---

Сборник статей  
IX Всероссийской научно-практической конференции  
(г. Уфа, 29 апреля 2025 г.)



Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уфимский университет науки и технологий»

**PEOPLE-MANAGEMENT  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ  
ЭКОНОМИКИ**

*Сборник статей*

***IX Всероссийской научно-практической конференции  
(г. Уфа, 29 апреля 2025 г.)***

Научное электронное издание сетевого доступа

Уфа  
Уфимский университет  
2025

УДК 005.96  
ББК 65.291.6-21  
У67

*Публикуется по решению кафедры стратегического управления УУНиТ.  
Протокол № 2 от 27.02.2025 г.*

**Редакционная коллегия:**

д-р экон. наук профессор **Е.И. Янгирова**;  
канд. экон. наук, доцент **А.Ш. Галимова** (отв. редактор);  
канд. социол.наук, доцент **А.Э. Галина**;  
канд. социол.наук, доцент **Г.Р. Мухаметшина**;  
канд. социол.наук, доцент **Е.В. Терелецкова**

**People-management в условиях цифровой трансформации экономики:**  
У67 сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции (г. Уфа, 29 апреля 2025 года) / отв. ред. А.Ш. Галимова [Электронный ресурс] / Уфимск. ун-т науки и технологий. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – 225 с. – URL: <https://uust.ru/media/documents/digital-publications/2025/275.pdf> – Загл. с титула экрана.  
ISBN 978-5-7477-6226-8

Рассматриваются проблемы эффективного управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации экономики, в том числе поиска эффективных форм и методов мотивации и развития персонала организаций всех форм собственности, а также сферы государственного и муниципального управления.

Предназначен для научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов высших учебных заведений; а также специалистов, занимающихся проблемами социально-экономического развития регионов РФ.

Все статьи, включенные в сборник, прошли научное рецензирование и публикуются в авторской редакции.

УДК 005.96  
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-5-7477-6226-8

© Уфимский университет, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

Абдуллин А.Р. МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ЧЕРЕЗ ЛУЧШИЕ ПОДХОДЫ PEOPLE MANAGEMENT .....	8
Авакян Р.Г. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ФЕНОМЕН .....	10
Авдеева В.С. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ .....	14
Алексеева А.И. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	16
Антипина В.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ .....	22
Антипина Е.П. УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫМ МНЕНИЕМ: МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОССЕКТОРЕ .....	25
Атангулова С.Х. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БИЗНЕСЕ .....	28
Байбикова Д.И. ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	37
Большакова М.А. РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК МЕРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ ВЕТЕРАНОВ СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	40
Борисова В.К. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	44
Василюк А.Н. МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ТРУДОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ .....	48
Вахитова Г.Р. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И КВАЛИФИКАЦИЙ СОВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ .....	52

Верёвкина А.И. РЕКРУТМЕНТ И HR-БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ.....	56
Габбасова А.М. КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	60
Габдрахманова Л.Ф. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ.....	63
Галикаева Р.Р. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.....	66
Гиндуллин А.Ф. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ТРУДОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ.....	69
Забирова Э.Ф. РЕАЛИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	73
Забирова Э.Ф. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СФЕРЕ ТРЕБОВАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ.....	76
Забирова Э.Ф. РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ....	80
Захарова Д.С. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ В СФЕРЕ КРАСОТЫ.....	84
Захарова Д.С. РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБУЧЕНИИ СПЕЦИАЛИСТОВ БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ.....	88
Ильин П.А., Янгирова Е.И. ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА.....	91
Ильина П.В. РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УСПЕШНОЙ ИНТЕГРАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ОБЩУЮ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ.....	95
Ильина П.В., Галимова А.Ш. СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА.....	98

Камалова О.В. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ.....	101
Комарь А.Э. ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ РУЧНОЙ РАБОТЫ В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН.....	105
Крючков С.А. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОБЩЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ОХРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ).....	107
Кувандыкова З.С. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	111
Кутлина А.Р. СКРЫТЫЕ ЗАТРАТЫ ПРОДАВЦОВ ПРИ ВЫХОДЕ НА РОССИЙСКИЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ.....	114
Лукашов Р.Б. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ: ПРИНЦИПЫ, ПРИОРИТЕТЫ, ИНСТРУМЕНТЫ.....	117
Малеев Б.М. УЧАСТИЕ МОЛОДЕЖИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	120
Матвеев Н.И., Проценко Ф.В. ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАБОТУ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН)....	123
Мингазов А.И. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РЕГИОНАЛЬНОГО СУБСИДИРОВАНИЯ ЭКСПОРТНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН).....	128
Москаленко Я.И. ЦИФРОВОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: БЕЗГРАНИЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ.....	136
Музafferова Д.И. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ.....	138
Назарова А.А. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ..	143
Пономаренко О.П. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ФИТНЕС-ЦЕНТРА.....	147

Рафикова Р.И. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ДРАЙВЕР ЦИФРОВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА.....	150
Саврин А.Б. УЧАСТИЕ БИЗНЕСА В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РОССИИ.....	154
Сандакова И.С. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ ПАО «СБЕРБАНК».....	157
Сахабудинова И.И. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	161
Саяхова А.А. ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ЗАНЯТОСТИ В РЕГИОНЕ.....	164
Селедцова В.А. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ.....	168
Семикрасов А.А. ЦИФРОВЫЕ КОЧЕВНИКИ: КАК ЖИВУТ И РАБОТАЮТ ЛЮДИ БЕЗ ОФИСА.....	171
Смольянинова О.В. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА.....	175
Соколова М.С. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН.....	178
Тамербакова А.И. ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «МОДЖИ ГРУПП».....	182
Тарбеева П.А. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОНЛАЙН-КУРСОВ И ВЕБИНАРОВ КАК ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ.....	186
Терелецкова Е.Е. ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ ТЕСТИРОВАНИЙ.....	188
Фатхуллина А.Р. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА И НАЙМА СОТРУДНИКОВ.....	193

Фатхуллина А.Р. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.....	195
Фатхуллина А.Р. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	198
Федосеев В.Р. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И КВАЛИФИКАЦИЙ СОВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ.....	201
Хажина А.Р АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МОЛОДЕЖНОЙ ПАЛАТЫ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОМ СОБРАНИИ – КУРУЛТАЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН.....	204
Хусенова У.М. МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ МАГАЗИНА ОДЕЖДЫ.....	207
Хусенова У.М СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА.....	213
Чураева Н.С. МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.....	219
Шишканов В.Д. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ АНАЛИТИКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	222

УДК 658.3

## МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ЧЕРЕЗ ЛУЧШИЕ ПОДХОДЫ PEOPLE MANAGEMENT

Абдуллин Артур Русланович,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимов И.А., старший преподаватель  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

*Аннотация.* Статья посвящена роли современных подходов people management в процессе модернизации производства. Рассматриваются методы эффективного взаимодействия персонала и управлеченческих структур, позволяющие значительно повышать производительность предприятия.

*Ключевые слова:* People management, производственная модернизация, человеческий капитал, управление персоналом, повышение производительности.

Модернизация производственного процесса становится одной из ключевых задач современного российского предприятия. Однако недостаточно оснащать производство новым оборудованием и технологиями, важно грамотно организовать деятельность персонала, обеспечив оптимальную отдачу человеческого капитала. Именно эта задача решается путем внедрения методов people management.

Люди как фактор успеха модернизации

Согласно исследованиям последних лет, эффективным предприятием считается то, которое обеспечивает высокий уровень организационной культуры и правильного подхода к управлению человеческим ресурсом. Это включает:

1. Формирование высокой мотивации сотрудников;
2. Разработку грамотных механизмов оценки эффективности труда;
3. Реализацию эффективной системы поощрений и наказаний;
4. Создание условий для постоянного профессионального роста работников [3, с. 20].

Эти принципы отражают систему взглядов на персонал как ключевого ресурса любой современной производственной структуры. Эффективность реализации мероприятий по модернизации зависит именно от уровня вовлечённости сотрудников и качества их подготовки.

Современные подходы предполагают использование ряда инновационных методик:

1. Создание прозрачной системы обратной связи, позволяющей сотрудникам высказывать идеи и замечания по улучшению деятельности;
2. Применение гибких форматов рабочего графика, учитывающих индивидуальные особенности работников;

3. Повышение квалификации и обучение, направленное на освоение нового оборудования и технологий;

4. Интерактивные формы коммуникаций внутри коллектива, способствующие развитию креативности и инициативности; [1, с. 36].

Важнейшим фактором успешности программы модернизации становится реализация принципа открытого обмена информацией и идеями среди членов трудового коллектива.

#### Практический пример

Рассмотрим конкретный пример реализации принципов people management на предприятии «Проммаш». Для начала была разработана система оценки и аттестации сотрудников, включающая регулярные проверки знаний и компетенций, а также оценка уровня удовлетворённости условиями труда. Следующим этапом стало внедрение прозрачных процедур информирования сотрудников обо всех изменениях в производстве, позволивших каждому сотруднику осознать свою роль в общем деле. Итогом стала высокая вовлечённость сотрудников, снижение текучки кадров и значительное увеличение производительности труда.

#### Моделирование поведения

Одним из перспективных направлений улучшения взаимоотношений между руководством и подчинёнными является моделирование позитивного поведения. Здесь используются технологии формирования поведенческой карты, когда руководители демонстрируют работникам образцы правильных моделей поведения. Например, проведение регулярных совещаний с обсуждением проблем и постановкой конкретных задач позволяет формировать образ успешного менеджера, способствующего достижению общих целей [2, с. 52].

В связи с этим, современные подходы people management выполняют особую функцию в повышении конкурентоспособности российских предприятий посредством правильной организации человеческих ресурсов. Использование новейших методов управления позволит российским промышленникам выйти на новый качественный уровень мирового рынка, обеспечить рост экономики страны и стать достойными участниками глобального технологического соревнования.

#### Список источников и литературы

1. Балашов А.П. Производственный менеджмент / А.П. Балашов // Менеджмент в России и за рубежом. – № 1. – 2025. – С. 32–36.

2. Кузнецов Д.А. Управление персоналом в условиях цифровой экономики / Д.А. Кузнецов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – № 3. – 2025. – С. 45–52.

3. Трофимова О.И. Современные тенденции кадрового менеджмента / О.И. Трофимова // Экономическое обозрение. – № 2. – 2025. – С. 15–20.

© Абдуллин А.Р., 2025

УДК 005.1:316.4(470+571)

## УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ФЕНОМЕН

Авакян Роберт Грантикович,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Барлыбаев У.Р., канд. экон. наук, доцент  
кафедры стратегического управления  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье представлен комплексный анализ управления в Российской Федерации как многоуровневого социального и организационного феномена, формирующегося под влиянием исторических, культурных, институциональных и политico-экономических факторов. Рассматриваются теоретические основания управления как социальной практики, включая подходы отечественных и зарубежных исследователей, а также выявляются особенности российской модели: доминирование вертикальных связей, слабость горизонтальных механизмов взаимодействия.

**Ключевые слова:** управление, социальный феномен, организационный феномен, управляемая культура, модель управления.

Современное общество Российской Федерации находится в фазе глубоких преобразований, охватывающих как политическую, так и социально-экономическую сферы. В этих условиях особое значение приобретает понимание управления не только как прикладного механизма достижения целей организации или государства, но и как многослойного социального явления, укоренённого в общественных отношениях, культурных установках и ментальных структурах. Управление выступает не просто системой администрирования, но отражает доминирующие ценности, нормы взаимодействия, уровни доверия и даже коллективное представление о справедливости, эффективности и ответственности.

На фоне вызовов глобализации, цифровизации, а также трансформации системы государственного управления в условиях санкционного давления и внутреннего реформирования, возрастает необходимость в переосмыслинении природы управления как многофакторного и динамичного социального конструкта. Оно не может рассматриваться вне контекста исторического наследия, социокультурных реалий и организационных практик, присущих именно российской модели управления.

Целью настоящего исследования является комплексное и системное изучение управления как социального и организационного феномена в Российской Федерации, с акцентом на выявление его сущностных

характеристик, механизмов формирования, факторов устойчивости и трансформации в условиях современной реальности.

Новизна данного исследования заключается в том, что в нём предложен междисциплинарный подход к анализу управления, объединяющий социологическую, культурологическую, управлеченческую и организационную перспективы, что позволяет выявить глубинные механизмы функционирования управлеченческих процессов в современной России.

Управление как социальный и организационный феномен в Российской Федерации представляет собой сложную, многокомпонентную систему, в которой переплетаются административные механизмы, социальные практики, исторические архетипы и ментальные установки, формируя уникальную модель, отличную от западных управлеченческих парадигм. Современное российское управление не является простой механикой воздействия субъекта на объект через вертикаль власти или нормативно-правовую базу. Напротив, оно представляет собой особый социокультурный и институциональный ландшафт, формирующийся на пересечении политических реалий, исторического опыта, модели власти, стиля лидерства и уровня гражданской зрелости общества.

В научной литературе управление часто трактуется через призму классических теорий: от административной школы А. Файоля до системного подхода Л. Берталанфи. Однако специфика российского контекста требует интегративного подхода, учитывающего не только структуру и функции управления, но и его социальную природу. Так, в трудах А.И. Пригожина, П.Г. Щедровицкого и Н.И. Лапина подчёркивается, что управление в России нередко выполняет роль не только координирующего механизма, но и компенсаторного ресурса при дефиците институтов гражданского общества. Управление в РФ функционирует не в условиях зрелой демократической среды, где инициатива и саморегуляция задаются «снизу», а зачастую в условиях управлеченского патернализма, где инициатива подавляется и замещается директивной моделью [1, с. 78].

Одной из ключевых особенностей российского управления является высокая степень централизованности. Согласно статистике Росстата за 2024 год, более 74% решений в сфере регионального развития принимаются на федеральном уровне, при этом лишь 11% – на муниципальном. Это свидетельствует о дефиците горизонтальных управлеченческих связей и слабом уровне делегирования ответственности. Такая структура создаёт угрозу перегрузки центра и снижает адаптивность всей системы в условиях неопределенности и кризисов. В дополнение к этому, исследования Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС (2023) указывают на устойчивую тенденцию к формализации управлеченческих решений, при которой реальный контроль заменяется отчетностью, а социальная эффективность подменяется формальными KPI.

Отдельного внимания заслуживает феномен неформального управления, глубоко укоренённого в российской организационной культуре. В условиях недоверия к формальным институтам, низкой транспарентности и ограниченного доступа к информации значительную роль начинают играть

личные связи, корпоративные альянсы, неформальные договорённости. Так, согласно социологическим исследованиям Высшей школы экономики (2022), более 63% руководителей среднего звена в российских государственных учреждениях признают, что продвижение по службе зависит не столько от формальных достижений, сколько от лояльности и наличия «внутреннего» круга. Это создает системную проблему – вертикаль управления становится замкнутой, а эффективность принимаемых решений снижается из-за дефицита конкуренции и свежих идей [2, с. 103].

На уровне социальной организации управление в РФ сталкивается с рядом устойчивых проблем: это слабая управленческая автономия регионов, низкий уровень институционального доверия, неэффективные каналы обратной связи между властью и обществом. Например, в рамках оценки индекса вовлечённости граждан в местное самоуправление (методология ОНФ, 2023) большинство регионов получили баллы ниже среднего – от 2,1 до 3,8 из 10 возможных, что говорит о разрыве между населением и управленцами на местах. При этом, уровень протестной активности, согласно данным Левада-центра, имеет обратную корреляцию с уровнем реального вовлечения населения – чем менее эффективна модель управления, тем выше уровень недовольства, проявляющийся как в социальных сетях, так и в форме спонтанных митингов [3, с. 48].

Несмотря на указанные сложности, в последние годы наблюдаются попытки системной трансформации управленческого подхода. Один из ярких примеров – внедрение моделей проектного управления в госсекторе (на основе Приказа Минэкономразвития № 59 от 2019 года и соответствующих методических указаний). В рамках национальных проектов государственные органы всё чаще используют проектные офисы, сквозную цифровую отчетность, а также гибкие команды. Однако эффект от таких инноваций пока носит частичный характер: по оценке Счётной палаты РФ (2024), в 56% проектов наблюдаются отклонения по срокам, в 38% – недостижение заявленных результатов, что объясняется как недостатком компетенций, так и отсутствием устойчивых механизмов внутренней самооценки [4, с. 99].

Также стоит упомянуть о цифровизации как факторе модернизации управления. Например, запуск платформы «Госуслуги.Решаем вместе» позволил в 2023–2024 годах повысить прозрачность решений в сфере городского планирования, однако при этом выявились новые проблемы – цифровое неравенство, отказ от персонализированного подхода, механическая обработка обращений. Цифровая трансформация, будучи запущенной как технологический процесс, без переосмыслиения управленческих культур и механизмов межсубъектного взаимодействия, не способна привести к подлинной модернизации управления.

Путь к решению вышеуказанных проблем лежит, прежде всего, в развитии институциональной среды. Управление должно быть включено в экосистему общественного диалога, где важнейшую роль играют гражданское участие, независимая экспертиза, вовлечение третьего сектора. Важным направлением является развитие программ управленческого образования,

нацеленного не только на освоение инструментов, но и на формирование ценностных ориентиров. Примером может служить программа «Лидеры России», в рамках которой за последние пять лет прошли подготовку свыше 20 тысяч управленцев, однако их дальнейшая карьерная реализация требует системной поддержки, а не точечных решений [5, с. 132].

Таким образом, управление в Российской Федерации предстает как сложная социальная конструкция, сочетающая в себе традиционные и модернизационные элементы, находящаяся в процессе динамического поиска эффективной и легитимной модели. Решение системных проблем требует не только изменения управленческих технологий, но и трансформации общественных отношений, институциональной среды и управленческой культуры в целом. Только такой интегративный подход позволит говорить о построении действительно устойчивой модели управления, соответствующей вызовам XXI века.

### **Список источников и литературы**

1. Аверченкова Е.Э., Лозбинев Ф.Ю. Методология управления региональной социально-экономической системой как теоретический и практический вклад в развитие теории управления / Е.Э. Аверченкова, Ф.Ю. Лозбинев // Автоматизация и моделирование в проектировании и управлении. – 2022. – № 2(16). – С. 72–81.
2. Костюченко Н.И. Феномен «социальное управление» как научная проблема / Н.И. Костюченко // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2024. – № 1. – С. 101–106.
3. Мельникова Е.А. Социальное управление: воздействие или взаимодействие? / Е.А. Мельникова // NB: Административное право и практика администрирования. – 2023. – № 1. – С. 45–52.
4. Неделько П.С. Волонтёрское движение как элемент системы социального управления / П.С. Неделько // Теория и практика общественного развития. – 2024. – № 8. – С. 96–102.
5. Серикова Е.Ю. История становления муниципальной службы как социального феномена в современной России: проблемы и перспективы / Е.Ю. Серикова // Гуманитарий Юга России. – 2023. – Т. 12, № 2. – С. 129–135.

© Авакян Р.Г., 2025

УДК 331.101

## НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ

Авдеева Виктория Сергеевна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимзянов И. В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности нематериального стимулирования сотрудников в условиях удалённой занятости. Анализируются трансформации традиционных мотивационных практик, предлагаются эффективные методы цифрового взаимодействия, направленные на повышение вовлечённости, формирование доверия и поддержание коллективного духа в условиях удаленной работы.

**Ключевые слова:** стимулирование, нематериальное стимулирование, удалённая работа, вовлечённость, корпоративная культура, цифровизация труда.

Цифровая трансформация привела к существенным изменениям в характере занятости. В период пандемии значительное число организаций было вынуждено перейти на удалённый режим работы, и часть из них продолжает функционировать в гибридном или полностью дистанционном формате. В таких условиях традиционные методы мотивации, основанные на физическом присутствии в офисе – такие как бонусы, корпоративные мероприятия и личное общение с коллегами и руководством, – постепенно теряют свою результативность. На фоне этого возрастающая значимость разработки нематериального стимулирования, не завязанного на физическом присутствии работников. В условиях высокой конкуренции компаний при поиске квалифицированных кадров нематериальное стимулирование рассматривается как один из ключевых инструмент повышения уровня вовлечённости сотрудников и их удержания[1].

Нематериальная мотивация – поощрение работников организации за качественную работу и высокие результаты без привлечения денежных средств. Основана на удовлетворении социальных потребностей людей в похвале и признании [3].

Современные научные подходы позволяют классифицировать формы нематериального стимулирования по различным параметрам: по характеру воздействия, по степени индивидуализации и по ориентации на личные или коллективные цели. Эффективность применения этих форм объясняется с позиций теории организационного поведения, согласно которой устойчивый

интерес к работе формируется преимущественно за счёт внутренних мотивационных механизмов, активируемых через продуманные управлеченческие действия [2].

При удалённой занятости система мотивации требует пересмотра. В отличие от офисной среды, где большое значение имеют непосредственное взаимодействие, визуальное признание заслуг и неформальная коммуникация, дистанционный формат ставит во главу угла цифровые средства поддержки – регулярную обратную связь, прозрачность коммуникаций, признание результатов в виртуальном пространстве. Особое внимание уделяется поддержанию психологического комфорта и формированию доверительных отношений, несмотря на физическую разобщённость коллектива.

Цифровая среда диктует новые подходы. Так, регулярные видеосовещания, корпоративные чаты, регулярные личные звонки с руководителями и коллегами становятся основными инструментами выстраивания отношений в коллективе. Некоторые виды нематериального стимулирования достаточно легко интегрировать в цифровое пространство, например, публичное выражение благодарности в виртуальной среде эффективно компенсирует личное присутствие. Значимым направлением мотивационного воздействия выступает также создание условий для непрерывного профессионального развития: доступ к онлайн-курсам, тренингам и экспертному контенту усиливает внутреннюю мотивацию сотрудников и позволяет им чувствовать свою востребованность.

Дополняет эту систему практика организации виртуальных мероприятий, поддерживающих командный дух и укрепляющих эмоциональную связь между коллегами, таких как онлайн игры, тимбилдинги или мастер классы. Важно также поощрение неформального общения коллег в онлайн пространстве, важным фактором в благоприятной рабочей атмосфере в офисах выступает общение в перерывах или в обеденное время, как альтернативу этому общению можно рассмотреть отдельные корпоративные чаты или звонки для неформального общения, где сотрудники могут делиться своими интересами и ближе знакомится с коллективом[4].

Одним из эффективных инструментов поддержания эмоциональной связи сотрудников с компанией выступают предметы с фирменной символикой, поэтому многие компании вместе с представлением рабочей техники и подписанием документов, выдают приветственные подарки. Наличие предметов с корпоративной символикой в домашнем пространстве благотворно влияет на интеграцию рабочей атмосферы и компании в жизнь сотрудника. Это особенно важно в условиях отсутствия прямого контакта с офисной культурой.

Кроме того, важными инструментами нематериального стимулирования могут выступать возможности, которые может предоставить полностью удаленный формат работы, например предоставление сотрудникам гибкости в организации собственного рабочего времени.

Таким образом, эффективное нематериальное стимулирование при удалённой форме занятости предполагает внедрение гибких, индивидуализированных методов, использующих потенциал цифровых

технологий для формирования устойчивой мотивации, укрепления организационной идентичности и повышения удовлетворённости трудом.

### **Список источников и литературы**

1. Галимзянов И.В., Зубаирова И.Ф. Сущность управления жизненным циклом сотрудника // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Международной научной конференции. В 2 т. Т. 1. – Уфа – Красноусольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – С. 165–167. – EDN UTVXYZ.
2. Ди Нардо А.М., Миракян А.Г., Миракян Д.Г. [и др.]. Учебно-методическое пособие. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024. – 80 с.
3. Зайцева В.Н. Нематериальная мотивация сотрудников. – М.: Издательство: Автор, 2021. – 50 с.
4. Острик В.Ю. Нематериальное стимулирование в системе эффективного управления персоналом организаций // Human Progress. – 2019. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnoe-stimulirovaniye-v-sisteme-effektivnogo-upravleniya-personalom-organizatsiy> (дата обращения: 08.04.2025).

© Авдеева В.С., 2025

УДК 369.032

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Алексеева Анастасия Игоревна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Галимзянов И.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Аннотация.* В статье рассмотрены особенности внедрение цифровых технологий в систему государственного управления. Выявлены основные проблемы и перспективы дальнейшего развития. Актуальность темы заключается в том, что цифровизация государственного управления является одной из главных задач современных государств в условиях глобальной трансформации и технологического прогресса. Внедрение цифровых технологий позволяет значительно повысить качество предоставляемых услуг, сократить издержки и время на их реализацию, а также повысить уровень прозрачности и открытости органов власти. Конечно, процесс цифровизации в рассматриваемом направлении имеет множество плюсов, однако, следует

сказать, что существует достаточно много препятствий для его планомерного развития.

*Ключевые слова:* цифровизация государственного управления, цифровые технологии, государственное управление, модернизация государственного управления, государственные услуги, инновации.

Представленная тема актуальна в первую очередь в связи с тем, что в настоящее время имеет место повсеместное глобальное внедрение цифровых технологий практически в любой из возможных сфер жизнедеятельности человека, к которым, кроме прочих, относится и государственное управление. Благодаря цифровизации государственные услуги становятся более прозрачными, повышается оперативность их предоставления и, что не менее важно, процесс взаимодействия между государственными органами и населением выходит на новый уровень. Кроме того, следует отметить, что данный процесс полностью может удовлетворить требования общества к доступности и качеству предоставляемых государством услуг.

Вместе с тем, следует обратить внимание и на то, что процессу цифровизации присущи определенные проблемы, например не соответствующая этому процессу технологическая инфраструктура, отсутствие специалистов, слабая кибербезопасность и разрозненность информационных систем. Здесь же следует упомянуть и наличествующие в отношении нашего государства санкции, а также факт изменения мировых технологических стандартов, которые предусматривают возникновение потребности в пересмотре стратегий цифровой трансформации.

В основе процесса цифровизации государственного управления в настоящее время лежит проект «Цифровое государственное управление», предусматриваемый в программе «Цифровая экономика». В соответствии с ним происходит изменение работы органов государственной власти, в части интеграции цифровых технологий. Указанные технологии позволяют сделать государственное управление более продуктивным и дают возможность получить более высокие результаты управленческой деятельности. В качестве ключевых целей цифровизации в данном случае выступают увеличение уровня прозрачности и доступности для граждан госуслуг [4, с. 450].

За счет повсеместной интеграции цифровизации на государственном уровне, несомненно, улучшится качество госуправления в целом. Однако, для того, чтобы эффект от рассматриваемого процесса был исключительно положительным, следует направить усилия на ликвидацию наличествующих в данной области проблем.

Продуктивность интеграции цифровых технологий достигается посредством значительного увеличения оперативности в предоставлении государственных услуг. Кроме того, в данном случае имеет место и избежание ошибочных расчетов, чему способствует формирование единой информационной базы, обработка информации в которой осуществляется централизованно.

Здесь же речь идет и о повышении производительности труда работников и значительном снижению времени, требуемого для принятия того или иного решения. Цифровизация позволит накапливать опыт и улучшить деятельность государственных органов, так как в их работе используются базы данных, поисковые системы корпоративного характера, информационные порталы. Принимаемые управленческие решения за счет цифровых технологий становятся более гибкими, значительно снижается количество ошибок, сокращается время, затрачиваемое в целом на предоставление государственных услуг [1, с. 2673].

Таким образом возникающие в процессе цифровизации государственного управления возможности являются многосторонними, касаются в том числе и снижения затрат на обеспечение процесса государственного управления, а также на реализацию национальных проектов. Стоит обратить внимание на те барьеры, которые сдерживают прогресс в данной сфере.

Среди наиболее острых проблем следует выделить: отсутствие полноценного нормативного регулирования, недостаточность бюджетного финансирования, отсутствие специалистов необходимого уровня, несоответствующие современным реалиям технологические стандарты, а также особенно низкий уровень кибербезопасности.

Сложности связанные с недостаточностью финансирования данной области, обусловлены, прежде всего тем, что цифровые технологии являются достаточно дорогостоящими, и на начальном этапе цифровизации, потребность в инвестировании особенно высока. Однако возврат инвестиций в данном случае будет осуществляться медленно, что и отпугивает инвесторов не только в нашей стране, но и вообще, во всем мире.

Например, в 2019 году, финансирование цифровизации госуправления составило только 5,7% от той суммы, которая требовалась для этих целей, при том, что проект цифровой экономики в указанном году получил лишь 8,3% от требуемого финансирования. Даже при оптимизации затрат, осуществление полноценного финансирования является затруднительным, следовательно процесс цифровизации осуществляется особенно медленно. Вместе с тем, осуществляемые в данном направлении затраты достаточно быстро окупаются, так как это позволяет значительно сократить время, финансы и человеческие ресурсы, что и делает интеграцию цифровых технологий в сфере госуправления необходимостью. Представленная сложность имеет непосредственную связь в том числе и с неадекватностью технологических стандартов. В данном случае возникает достаточно противоречивая ситуация, так как очевидным является факт того, что для нашего государства свойственна определенная технологическая отсталость, по причине того, что в России цифровизация осуществлялась с некоторым запозданием. При этом для России свойственно отсутствие упрощённого программного продукта, которым могли бы пользоваться граждане, что делает процесс использования цифровых технологий в сфере государственного управления практически недоступным для определенных слоев населения [3, с. 7].

Также следует обратить внимание на то, что в настоящее время в государственных органах имеет место многообразие разнообразие цифровых технологий, что значительно затрудняет их применение при работе с различными данными, когда возникает необходимость разрешить одну и ту же задачу, так как при этом, необходимо создать конкретный инструмент, что приводит к дополнительным расходам. Для решения указанной проблемы требуется утверждение единых технологических стандартов и разработка единой платформы. Также необходимо и дальше осуществлять деятельность, направленную на формирование доступного для всех граждан и простого в применении инструмента, используемого для оцифровки государственных услуг.

Сложности, связанные с отсутствием квалифицированных кадров, в настоящее время являются особенно актуальными, так как многие специалисты обладают низким уровнем компьютерной грамотности, что делает особенно проблематичным использование цифровых технологий такими специалистами. При этом данная проблема усугубляется еще и тем, что многие сотрудники не желают повышать собственную компьютерную грамотность. Чтобы исправить данное положение представляется необходимым внедрить систему поощрений для персонала в части применения цифровых технологий, а также проводить в учреждениях, предоставляющих государственные услуги на постоянной основе соответствующие семинары и вебинары.

Отсутствие должного нормативного регулирования в сфере цифровизации государственного сектора имеет место по причине отсутствия координирования между наличествующими в данном случае усилиями, связанными с ускорением процесса цифровизации государственного сектора и действующими нормативными актами, и регламентами. В российском законодательстве наличествует достаточно большое количество пробелов и коллизий, ему свойственно отсутствие норм, регулирующих определенные вопросы, и, кроме того, следует отметить отсутствие единообразных стандартов, в соответствии с которыми должен осуществляться выбор конкретных систем цифровизации. То есть, для решения указанных проблем необходимо привести в соответствие с современными реалиями в сфере развития цифровой экономики нормативные акты, так как они обязаны скорости изменений в области цифровых технологий государственного управления (далее – ЦТГУ).

Наиболее важной проблемой среди прочих следует назвать необходимость повышения цифровой безопасности в сфере предоставления государственных услуг. Наше государство в данном направлении добилось хороших результатов, однако, киберпреступность развивается большими темпами во всем мире, что говорит о необходимости постоянного повышения информационной безопасности. Здесь в качестве основного решения указанной проблемы выступает применение технологии распределенного хранения информации (блокчейн).

Обратим внимание на то, что перспективы нашего государства в области ЦТГУ достаточно оптимистичны. В соответствии с информацией,

предоставленной экспертной группой Digital Mckinsey, посредством цифровизации экономики ВВП России уже к концу текущего года вырастет на 4,1–8,9 млрд руб.

Особое внимание следует уделить использованию в работе искусственного интеллекта (ИИ), а также больших данных при осуществлении государственного управления. В первом случае, благодаря ИИ могут быть автоматизированы обязательные к выполнению каждодневные задачи, что позволит высвободить часть ресурсов для того, чтобы разрешить наиболее трудные вопросы управленческого характера. Следует применять ИИ, к примеру, в процессе исследования больших объемов данных, или для принятия решений, основываясь на точной и оперативно полученной информации [2, с. 3].

Внедрение блокчейн-технологий открывает большие перспективы в части повышения уровня безопасности и прозрачности процессов, протекающих в государственном секторе. На самом деле применение блокчейн может быть разнообразным. Основной функцией, является функция защиты информации, кроме того, блокчейн применяется для автоматизации операций финансового характера, и для обеспечения прозрачности механизмов голосования. За счет всего перечисленного может быть увеличен уровень доверия населения в системе государственных органов.

Полноценное развитие цифровизации невозможно без развития цифровой инфраструктуры в каждом регионе страны, что позволит поднять на более высокий уровень взаимодействие государства и граждан. Особенно в этом нуждаются наиболее удаленные населенные пункты с ограниченным доступом к государственным услугам.

С помощью цифровизации осуществляется, в том числе, и развитие, так называемых, гибких моделей управления. С помощью таковых имеет место достаточно быстрое реагирование на изменения социального и экономического характера. Благодаря получению актуальных данных, принимаемые на основании этих данных решения будут обладать высокой эффективностью. Данное обстоятельство дает возможность более мягко переживать кризисные ситуации осуществляя в данном случае эффективное управление.

По-прежнему наиболее значимым фактором цифровизации выступает информационная безопасность. В условиях постоянного увеличения объема информации в государственных информационных системах, возникает необходимость в ее защите от утечки данных. При этом уже сейчас возникает потребность в формировании еще более сложных систем защиты данных, представленных на государственных ресурсах.

Дальнейшая цифровизация в рассматриваемой сфере неминуемо приведет к формированию новых форм взаимодействия государства и граждан. Следовательно, уже сейчас, следует проводить активное исследование наличествующего пользовательского опыта не только в России, но и в других развитых странах. Анализировать используемые цифровые системы и стараться сформировать единые требования к модернизации, на основе наиболее удачного опыта.

Учет мировых стандартов должен осуществляться, однако, их следует применять с точки зрения отечественной специфики, но в любом случае, такая деятельность позволит произвести цифровую трансформацию нашего государства, разработать и интегрировать необходимые уже сегодня инструменты цифровизации, не вызывающие затруднений в использовании и отличающиеся высоким уровнем функциональности.

### **Список источников и литературы**

1. Бахтаирова Е.А. Цифровая трансформация государственного управления и новая электронная бюрократия // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 6. – С. 2673–2692.
2. Дынник Д.И. Цифровизация системы государственного управления: проблемы и перспективы // Вестник УМЦ. 2021. № 4 (33). URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-sistemy-gosudarstvennogo-upravleniya-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 07.10.2024).
3. Михайленко Н.В. Цифровое государственное управление. Современные проблемы и перспективы завтрашнего дня // Государственная служба и кадры. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-sovremennoye-problemy-i-perspektivy-zavtrashnego-dnya> (дата обращения: 07.10.2024).
4. Обушева К.А. Цифровая трансформация государственного управления / К.А. Обушева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 20 (415). – С. 490-493. – URL: <https://moluch.ru/archive/415/91855/> (дата обращения: 09.10.2024).
5. Хамитова К.Ш. Качество государственного управления как катализатор конкурентоспособности региона: фокус на Республику Башкортостан / К.Ш. Хамитова, И.В. Галимзянов // Российское государство и общество: особенности современного состояния: Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 07 февраля 2025 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время», 2025. – С. 281-284. – EDN IOWHZZ.

© Алексеева А.И., 2025

УДК 339.138

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ

Антипина Валерия Андреевна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Вильданова Л.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные интернет-технологии, способствующие повышению лояльности клиентов компаний. В условиях жесткой конкуренции на рынке компаний должны активно использовать инструменты, позволяющие улучшить взаимодействие с клиентами. Были выявлены и наглядно представлены основные интернет-технологии, которые используются в настоящее время для повышения лояльности клиентов компаний.

**Ключевые слова:** интернет-технологии, лояльность клиентов, социальные сети, мобильные приложения, email-маркетинг, веб-сайты.

В современном мире, где конкуренция на рынке товаров и услуг становится все более жесткой, повышение лояльности клиентов является одной из главнейших задач успешного функционирования бизнеса. Использование интернет-технологий для достижения этой цели становится особенно актуальным вследствие ряда причин. Во-первых, они позволяют компаниям более эффективно взаимодействовать с клиентами. Во-вторых, анализ данных о поведении пользователей в интернете дает возможность компаниям лучше понимать потребности и предпочтения своей аудитории. В-третьих, интернет-технологии способствуют созданию персонализированного опыта для клиентов. Как справедливо отмечает В.А. Антипина, быстрое развитие цифровых технологий существенно повлияло на поведение клиентов-потребителей [1, с.16]. Использование интернет-технологий помогает повысить удовлетворенность клиентов и, как следствие, их лояльность к бренду.

Основные интернет-технологии, которые используются в настоящее время для повышения лояльности клиентов компаний, наглядно представлены на рисунке 1.

1. Социальные сети (интернет-платформы и приложения, предназначенные для построения виртуальных социальных взаимоотношений и обмена информацией между людьми)
2. Email-маркетинг (способ продвижения продукта или бренда через электронную почту, компания периодически отправляет письма клиентам, которые ранее подписались на рассылку.)
3. Веб-сайты и мобильные приложения (веб-сайт – это набор интернет-страниц, объединенных 1 доменом, они связаны одной концепцией и выполнены в одном дизайне; мобильное приложение – это программа с набором функций, она устанавливается и запускается со смартфона или планшета)
4. Аналитика данных (процесс сбора, обработки, анализа и интерпретации данных с целью извлечения ценной информации для принятия обоснованных решений)
5. Программы лояльности (система вознаграждения, которая стимулирует клиентов к повторным покупкам и повышает их лояльность к бренду).
6. Контент-маркетинг (стратегия продвижения, основанная на создании и распространении ценного, релевантного и полезного контента для привлечения и удержания аудитории).

Рисунок 1 – Основные интернет-технологий, которые используются в настоящее время для повышения лояльности клиентов компаний

Далее рассмотрим их более подробно.

2. Email-маркетинг. Email-маркетинг остается одним из самых эффективных инструментов для повышения лояльности клиентов. Он позволяет: персонализировать коммуникацию при помощи использования данных о клиентах для создания индивидуальных предложений и рекомендаций, информировать о новинках и акциях, создавать программы лояльности.

3. Веб-сайты и мобильные приложения. Они могут включать: интуитивно понятный интерфейс (удобная навигация и простота в использовании способствуют положительному восприятию бренда), персонализированные рекомендации, чат-боты.

4. Аналитика данных. С помощью современных инструментов аналитики компании могут: отслеживать поведение пользователей

5. Программы лояльности. Создание программ лояльности с использованием интернет-технологий может значительно повысить приверженность клиентов. Это может включать: системы накопления баллов, эксклюзивные предложения, геймификацию.

6. Контент–маркетинг. Как справедливо отмечают О.В. Милаева, Н.Е. Ростовская этот термин «контент–маркетинг» ввел в массовый оборот Джо Пулицци, основатель компании Junta42 (сейчас – Content Marketing Institute) [3].

Создание качественного контента помогает не только привлечь новых клиентов, но и удержать существующих. Целесообразно осуществлять публикацию статей, видео и других материалов, которые помогают клиентам лучше понять продукт или услугу, использовать сторителлинг (рассказывание историй о бренде или клиентах создает эмоциональную связь и повышает лояльность), регулярно обновлять контент, это помогает поддерживать интерес к бренду и показывает, что компания активно работает над улучшением своих предложений.

Таким образом, использование интернет–технологий для повышения лояльности клиентов является в настоящее время необходимым условием успешного функционирования бизнеса в современном мире. Социальные сети, email–маркетинг, веб–сайты, аналитика данных и программы лояльности – все эти инструменты помогают компаниям создавать более глубокие отношения с клиентами, понимать их потребности и адаптироваться к изменениям на рынке. Внедрение этих технологий не только способствует повышению уровня удовлетворенности клиентов, но и создает устойчивое конкурентное преимущество для бизнеса.

### **Список источников и литературы:**

1. Антипина В.А. Инструменты цифровизации бизнеса как фактор роста лояльности клиентов к компании // People-management в условиях цифровой трансформации экономики: сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 21 мая 2024 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. – С. 16–19.
2. Антипина В.А. Выявление корреляции между лояльностью клиентов и уровнем развития интернет–технологий // Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения: Сборник материалов Всероссийской молодежной научно–практической конференции, Уфа, 15 ноября 2024 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. – С. 89–93.
3. Милаева О.В., Ростовская Н.Е. Контент–маркетинг: к вопросу определения понятия [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-marketing-k-voprosu-opredeleniya-ponyatiya>. – (дата обращения: 18.04.2025).

© Антипина В.А., 2025

УДК 316.77

## УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫМ МНЕНИЕМ: МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОССЕКТОРЕ

Антипина Елизавета Павловна  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимзянов И.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к управлению общественным мнением в государственном секторе с использованием маркетинговых технологий. Анализируются цифровые инструменты взаимодействия власти с гражданами, такие как социальные сети, Big Data, таргетинг и имиджевые коммуникации. Выявлены проблемы дистанцированной риторики и неэффективности цифровых каналов при отсутствии стратегической вовлеченности. Предложены решения по реформированию информационной политики государственных структур на основе маркетинговых моделей. Особое внимание уделено анализу кейсов и практике отечественного digital-PR.

**Ключевые слова:** общественное мнение, государственное управление, цифровой маркетинг, социальные сети, политический PR, коммуникации власти, Big Data.

Точка разлома между властью и обществом в России всё чаще проходит не по идеологическим взглядам, а по качеству коммуникации. Люди не столько недовольны содержанием решений, сколько формой, в которой им эти решения доносятся. Это не протест против государства – это запрос на понятный, честный и адресный диалог. В условиях цифровой среды, где мнение формируется быстрее, чем обновляется пресс-релиз, государства либо осваивают маркетинговую стратегию, либо теряют управляемость.

Если ещё десять лет назад имидж государственной власти создавался традиционными средствами – телевидением, официальными заявлениями и формальными сайтами, – то сегодня на первое место выходят социальные сети, цифровые платформы и аналитика больших данных. Однако в России этот переход оказался неравномерным. Госструктуры активно выходят в цифровую среду, но делают это зачастую механически: создают Telegram-каналы, копируют новости на «ВКонтакте», открывают чаты с гражданами – и при этом продолжают говорить на языке административных инструкций. В этом и заключается проблема: технологии есть, а живой маркетинг – пока нет.

Смыслом коммуникации должно быть не сообщение, а обратная связь. Этим принципом в политическом маркетинге давно руководствуются крупные

партии и государственные агентства в ряде стран. В России же до сих пор действуют по принципу «проинформировал – отчитайся». Это фиксируют и исследователи. Поляков и Уварова в своей статье за 2024 год отмечают: даже при использовании инструментов Big Data и таргетинга властные структуры не переходят к реальному диалогу, а пытаются лишь усилить контроль над предпочтениями аудитории [3]. Именно в этом кроется парадокс цифровизации госуправления: платформа есть, инструмент есть, а восприятие аудитории не меняется. Государство вроде бы рядом – но всё ещё говорит издалека. Аничкина пишет об этом как о симптоме более широкой проблемы – неготовности органов власти включать граждан в процесс разработки решений. Социальные медиа, по её словам, перестали быть только каналом трансляции и стали индикатором зрелости публичной власти [1].

Тут срабатывает и фактор недоверия: по исследованиям ФОМ (2023), более 60% молодых пользователей соцсетей заявляют, что игнорируют публикации от государственных структур, так как не верят в их искренность. В 2022 году Mediascope зафиксировал, что в возрастной группе 18–34 лет, только 14% читали официальные Telegram-каналы мэрий, при этом 47% узнавали о решениях властей из блогов и независимых каналов.

Между обществом и государством возник цифровой шум, а не цифровой диалог. Государственные структуры создают имидж, но забывают про восприятие. Об этом прямо пишут Родионова и Каирова: власть, по их мнению, в цифровом пространстве транслирует обезличенную, избыточно нейтральную риторику, не адаптированную к ожиданиям разных аудиторий [4].

Несмотря на проблемы, нельзя игнорировать успешные кейсы. Особенно интересен опыт, который анализируют Астратова и Бекшаев [2]. Их работа построена на масштабных опросах студентов, госслужащих и избирателей, и демонстрирует конкретные инструменты, с помощью которых государство уже пробует использовать маркетинговые технологии: создание чат-ботов, опросные формы Google, автоматизированный мониторинг через «Медиалогию», тестирование форм подачи новостей. Они фиксируют рост числа ведомств, которые интегрируют цифровые панели и собирают обратную связь в онлайн-режиме.

Федеральная антимонопольная служба, о которой пишет Савченко, нанимает специалистов в области PR, использует соцсети для ведения информационной кампании и выстраивает индивидуальные стратегии под разные целевые группы [5]. В фокусе – прозрачность, оперативность и возможность диалога. Это пример того, как можно адаптировать маркетинговую логику к административной среде.

Ещё один важный аспект – формат подачи информации. Госструктурам стоит учитывать поведенческие паттерны цифровых граждан: короткий формат, визуальные материалы, сторителлинг, эмпатия. Но большая часть публикуемого контента остаётся декларативной. А ведь политический PR – это не трансляция лозунгов, а продуманная работа с эмоциями. В той же работе Савченко и Зимаковой поднимается тема дистанции между властью и

населением, которую можно сокращать через личные блоги чиновников, участие в обсуждениях, юмор и реакцию на мемы [5].

Практика показывает: люди готовы взаимодействовать с властью в цифре, если та говорит с ними не протокольно, а по-человечески. Когда губернаторы пишут посты от первого лица, когда министерства отвечают в комментариях – растёт лояльность. Политика становится ближе. В этом и суть маркетинга – не продать образ, а встроиться в повседневность.

Проблема управления общественным мнением в госсекторе заключается не в отсутствии технологий, а в отставании смыслов. Когда структура создаёт Telegram-канал, она не становится ближе к людям автоматически. Нужен пересмотр парадигмы: от «информировать» – к «вовлекать», от «размещать отчёты» – к «создавать диалог».

Следующим шагом должна стать разработка единого стандарта цифровой репутации госорганов. Это не о внешней упаковке, а о чёткой системе: какие каналы используют, как адаптируется контент под сегменты аудитории, какие KPI применяются. Например, коэффициент вовлечённости, количество осмысленных комментариев, скорость ответа, уровень повторных обращений.

Сюда же относится и проблема кадров. Как справедливо отмечает Астратова, одна из причин отставания цифровизации – отсутствие внутриструктурного ИТ-потенциала [2]. В регионах просто нет специалистов, способных реализовать полноценную SMM-кампанию. Выход – либо создавать отделы цифровых коммуникаций, либо обучать действующих сотрудников на курсах политического маркетинга и digital-PR.

В Европе и США подобные модели уже стали стандартом. Например, в Британии под эгидой Government Digital Service выстраивается целая стратегия GOV.UK как единый интерфейс общения с государством. Их лозунг – «Do less. Do it better. Do it together». А в Эстонии цифровой диалог вообще встроен в архитектуру электронного гражданства: граждане сами формируют повестку через онлайн-опросы и краудсорсинг законопроектов.

России предстоит пройти этот путь. И, возможно, именно на уровне муниципального управления появятся те кейсы, которые потом станут стандартом. Уже сегодня можно видеть, как небольшие команды мэров в городах вроде Ижевска, Тюмени или Калуги развивают активное цифровое присутствие: отвечают в соцсетях, участвуют в челленджах, комментируют локальные события.

Если государство не хочет потерять контроль над общественным мнением, ему придётся стать не просто информатором, а участником цифрового разговора. Быть там, где люди действительно обсуждают власть, а не там, где власть хочет, чтобы её читали. В противном случае даже самые технологичные платформы останутся красивыми, но пустыми витринами. А доверие – уйдёт в сторону тех, кто научился говорить вслух и слушать в ответ.

## Список источников и литературы

1. Аничкина А.В. Социальные медиа как индикатор цифровизации государственного управления // Наукосфера. – 2024. – № 5-1. – С. 237–244. – DOI 10.5281/zenodo.11189042. – EDN BZCYSL.
2. Астратова Г.В., Бекшаев А.А. О применении информационных технологий в публичном управлении и продвижении политических партий в интернет-среде // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 2. – EDN MIQPEH.
3. Поляков А.В., Уварова Г.Г. Цифровой политический маркетинг: использование социальных сетей и Big Data для управления политическими предпочтениями // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 3. – С. 177–183. – DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-3-177-183. – EDN NVMMXM.
4. Родионова И.И., Каирова И.А. Цифровые коммуникации как инструмент формирования имиджа и репутации органов власти и самоуправления // Молодой исследователь Дона. – 2024. – Т. 9, № 3(48). – С. 93–100. – EDN PNQTQC.
5. Савченко И.А., Зимакова О.И. Имидж органов государственной власти как часть политического PR // Вектор экономики. – 2023. – № 5(83). – EDN ZFDPYI.
6. Галимзянов И.В. Сущность управления жизненным циклом сотрудника / И.В. Галимзянов, И.Ф. Зубаирова // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах, Уфа – Красноусольск, 22–24 октября 2015 года. Том 1. – Уфа – Красноусольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – С. 165-167. – EDN UTVXYZ.

© Антипина Е.П., 2025

УДК 005.57

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БИЗНЕСЕ

Атангулова Сумбуль Хамитовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Якишибаева Г.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В рамках данной работы акцент сделан на изучении трансформации подходов к управлению в российском бизнесе, достигнутой за счёт внедрения высокотехнологичных решений, включая методы предиктивной аналитики, цифровые алгоритмы и искусственный интеллект. На основе анализа корпоративной практики ведущих участников рынка – таких как

Сбербанк и X5 Retail Group – выявлены механизмы повышения управленческой результативности, основанные на внедрении интегрированных моделей оценки рисков, алгоритмического ценообразования и адаптивных систем поддержки управленческих решений.

*Ключевые слова:* управленческие решения, оптимизация, российский бизнес, цифровая трансформация, искусственный интеллект, предиктивная аналитика, динамическое ценообразование, риск-менеджмент,

В условиях возрастающей сложности и нестабильности экономической конъюнктуры принятие управленческих решений требует перехода от интуитивных и эмпирически ориентированных практик к интегрированным моделям, сочетающим аналитическую строгость и адаптивность. Современная бизнес-среда, характеризуемая высокой степенью динамизма, ставит под сомнение эффективность устаревших методов управления, базирующихся исключительно на личной интуиции руководства. На протяжении последних десяти лет управленческий инструментарий претерпел фундаментальные изменения: от использования примитивных оценочных схем, таких как SWOT-анализ, произошло смещение в сторону сложных вычислительных конструкций, включающих в себя нейросетевые алгоритмы и предиктивные модели. Эти преобразования обусловлены как экспоненциальным увеличением объёмов обрабатываемых данных и технологическим прогрессом в вычислительной сфере, так и усилением трансграничных конкурентных вызовов и углублением взаимозависимости бизнес-процессов [5, с. 145].

Актуальные подходы к оптимизации управленческих решений формируются на стыке множества дисциплинарных полей, включая прикладную экономику, математическое моделирование, когнитивные науки и цифровые технологии. Такая методологическая гибридизация позволяет не только преодолеть ограниченность традиционных управленческих стратегий, но и вскрыть скрытые закономерности, недоступные линейному мышлению. Вектор развития направлен на формирование адаптивных, индивидуализированных моделей управления, отказ от универсальных схем в пользу гибких структур, способных учитывать специфику корпоративной среды, отраслевую принадлежность и текущую рыночную конфигурацию. Современные решения перестают быть изолированными алгоритмами – они трансформируются в масштабные интеллектуальные платформы, обеспечивающие сквозную поддержку управленческого цикла: от начальной фазы сбора и обработки информации до финальных этапов мониторинга исполнения и аналитической верификации достигнутых результатов [4, с. 67].

В актуальной управленческой парадигме особую значимость приобретают инструменты аналитической направленности, обеспечивающие трансляцию исходных, неструктурированных данных в содержательные стратегические ориентиры. Эволюция бизнес-аналитики (Business Intelligence) от базовых форм статистической отчётности к многоуровневым архитектурам прогностической и предписывающей аналитики демонстрирует качественный сдвиг в характере управленческого мышления. Методы машинного обучения

играют здесь ключевую роль, так как позволяют обнаруживать многомерные закономерности в обширных информационных массивах и формировать рациональные управленические сценарии. Например, технологии кластеризации используются для многофакторной сегментации клиентской аудитории, тогда как регрессионные алгоритмы демонстрируют высокую точность в прогнозировании потребительского спроса при учёте сложного спектра внешнеэкономических и поведенческих параметров [7, с. 411].

Нейросетевые механизмы симуляции становятся важным элементом предварительной оценки управленических стратегий, позволяя конструировать и тестировать виртуальные модели бизнес-процессов до их реализации в эмпирической среде [1, с. 446]. Особую популярность в корпоративной практике приобретают цифровые двойники (digital twins), представляющие собой цифровые рефлексии производственных систем, которые используются для имитации последствий управленических действий без вмешательства в реальные технологические цепочки. Одновременно развивается когнитивная аналитика как направление, нацеленное на инкорпорацию психосоциальных факторов в систему управления: от комплексного анализа эмоциональных состояний персонала до построения прогнозов потребительского поведения, основанных на модели когнитивной реакции индивидов.

*Таблица 1*  
Сравнительная характеристика аналитических методов [2, с. 291]

Метод	Преимущества	Ограничения	Область применения
Предиктивная аналитика	Высокая точность прогнозов, учет множества переменных	Требует больших исторических данных	Прогнозирование спроса, управление запасами
Когнитивный анализ	Учет неструктурированных данных (тексты, изображения)	Субъективность интерпретации	Анализ отзывов, HR-аналитика
Цифровые двойники	Возможность тестирования решений без риска	Высокая стоимость внедрения	Управление производством, логистикой
Оптимизационное моделирование	Нахождение математически оптимальных решений	Упрощение реальных условий	Распределение ресурсов, ценообразование

Современные теоретико-практические подходы в области управления демонстрируют стремительное отступление от упрощённой модели рационального агента, наделённого неизменной логикой выбора, в пользу более сложной конструкции, включающей психологические и поведенческие переменные. Эмоциональные флюктуации, групповое взаимодействие и устойчивые когнитивные искажения оказывают непосредственное влияние на управленическую эффективность, что привело к формированию специализированных методик, направленных на устранение предвзятостей восприятия. Одним из таких методов является стратегия «красной команды»,

основанная на привлечении независимого коллектива, целью которого становится критический разбор предложенных решений с выявлением их потенциальной уязвимости. Существенную значимость приобрёл и подход, основанный на принципах поведенческой экономики, в рамках которого отказ от идеализированных моделей рационального поведения позволяет учитывать реальную структуру мотивации и ограниченности в процессе выбора.

Методологический поворот в управлеченческих исследованиях всё в большей степени смещается в сторону анализа нарративных структур, рассматриваемых в качестве содержательных источников управлеченческой значимости. Вербальные и символические конструкции – от коллективных представлений потребителей о бренде до внутреннеорганизационных мифологических схем – интерпретируются как элементы, способные восполнять ограничения традиционных количественных методов, особенно в ситуациях высокой неопределенности, при которых формальные аналитические инструменты теряют объяснительную силу. Одновременно усиливается интерес к распределённым формам выработки решений, опирающимся на институционализированные формы горизонтальной кооперации. Механизмы краудсорсинга и внутренняя экспертная мобилизация становятся структурными компонентами управлеченческой архитектуры, где цифровые коммуникационные интерфейсы позволяют включать в процесс представителей различных иерархических уровней. Такая горизонтализация не только расширяет представительство в процессе принятия решений, но и повышает уровень их стратегической чувствительности и органичности по отношению к внутренней организационной среде.

Синхронно с данными изменениями трансформация логики управлеченческой оптимизации определяется экспансивным проникновением систем искусственного интеллекта, выходящих за рамки аналитической функции и переходящих к генерации и реализации управлеченческих решений в автоматизированной форме. Архитектуры с высокой степенью адаптивности – ключевой вектор таких изменений – базируются на механизмах непрерывного алгоритмического самообновления, в которых новые эмпирические данные интегрируются в логическую структуру без участия человека. Особенно это проявляется в сфере ритейла, где алгоритмы динамического ценообразования демонстрируют способность мгновенно реагировать на изменяющуюся структуру рыночного спроса и параметры конкурентной среды, обрабатывая множественные взаимосвязанные переменные [2, с. 290].

В результате синтеза когнитивных дисциплин и цифровых вычислительных концептов формируются новые управлеченческие конструкции, обладающие гибридной природой, в которых алгоритмическая точность и способность к масштабной обработке данных объединяются с исключительно человеческими когнитивными функциями – такими как стратегическое предвидение, этическая оценка ситуаций и эвристическая способность к неформализованному решению задач. Эта интегративная динамика способствует возрастанию интереса к модели Explainable AI, основная задача которой заключается в обеспечении полной интерпретируемости процедур и

обоснованности логических траекторий, по которым система выстраивает управленические рекомендации, что критически важно для обеспечения институциональной доверительности. Параллельно с этим разрабатываются механизмы квантового характера, радикально отличающиеся от традиционного дискретного логического подхода: они предполагают одновременную обработку нескольких альтернативных решений в рамках нелинейной логики, позволяя тем самым преодолеть ограничения пошаговой рациональности.

В то же время современные способы совершенствования управленических процессов утрачивают черты инструментальной разрозненности и трансформируются в универсальные платформенные решения, охватывающие управленический спектр от повседневных операционных решений до стратегического контекстуального планирования. Однако успешная имплементация таких моделей требует согласованного функционирования нескольких ключевых компонентов: развитой технологической базы, высокой степени профессиональной подготовки персонала и глубокого пересмотра внутренних регламентных процедур организации. Фундаментальным при этом выступает принцип *data-driven* управления, в котором принятие управленического выбора основывается на верифицированной аналитике, но сохраняется пространство для индивидуальной интерпретации, включающей элементы творческого и критического мышления в процессе выработки решений.

*Таблица 2*  
**Влияние цифровых технологий на управленические решения\***

Технология	Возможности для управления	Риски и вызовы	Перспективы развития
Искусственный интеллект	Автоматизация рутинных решений, сложная аналитика	Потеря контроля, «черный ящик»	Гибридные системы человек-ИИ
Большие данные	Выявление скрытых закономерностей	Проблемы конфиденциальности	Реальное время, предиктивность
Блокчейн	Повышение прозрачности решений	Сложность внедрения	Умные контракты в управлении
Виртуальная реальность	Иммерсивное моделирование сценариев	Высокая стоимость	Обучение менеджеров

\*[4, с 68]

В структуре передовых организационных моделей наблюдается становление новых форм центров управленической компетенции, представляющих собой междисциплинарные коллективы, в состав которых входят специалисты в области поведенческой психологии, прикладной аналитики, науки о данных и стратегического менеджмента. Подобные единицы функционируют как пространства синергии, где совмещаются инструменты обработки больших данных с глубоким пониманием когнитивных особенностей и контекстуальной природы управленических процессов. Вектор

развития управленческих решений смещается от жёстко регламентированных систем к гибким адаптивным контурам поддержки, обладающим способностью к обучению на эмпирических данных. Эти интеллектуальные механизмы не исключают человеческий фактор из структуры принятия решений, а, напротив, способствуют расширению его когнитивного потенциала, высвобождая ресурсы для решения задач, связанных с творческим мышлением и стратегической формулировкой целей. В то же время сохраняется необходимость нормативной коррекции, направленной на поддержание соразмерности между возросшими технологическими возможностями и уровнем этической ответственности управленческой деятельности.

В российской корпоративной практике последних лет чётко прослеживается тенденция к институциональной перестройке механизмов управленческого выбора, выраженная в успешной адаптации передовых мировых управленческих моделей к условиям национального рынка. Особенность отечественного подхода заключается в способности интегрировать внешние методологические заимствования с культурными и поведенческими характеристиками российской деловой среды. Факторами, обеспечившими эффективность данной трансформации, стали высокая степень пластиности при внедрении изменений, акцент на сквозную цифровизацию организационных процессов и формирование собственных технологических решений в управлении. Российские компании продемонстрировали возможность радикального пересмотра традиционной модели менеджмента, ранее ассоциированной с избыточной инерционностью, внедрив инновационные механизмы как в стратегическом, так и в оперативном контексте. Особенно значимым является тот факт, что эти преобразования были реализованы в условиях внешнеэкономического давления, турбулентности рыночной конъюнктуры и необходимости адаптации к быстро меняющимся параметрам внешней среды.

Таблица 3  
Отраслевое распределение успешных кейсов оптимизации решений\*

Отрасль	Количество значимых кейсов	Основной метод оптимизации	Эффект от внедрения
Розничная торговля	38%	Динамическое ценообразование на основе ИИ	Рост маржинальности на 15-25%
Банковский сектор	22%	Скоринговые системы нового поколения	Снижение кредитных рисков на 30%
Промышленность	18%	Цифровые двойники производства	Сокращение простоев на 40%
Логистика	12%	Алгоритмы маршрутизации	Уменьшение затрат на топливо на 18%
Телеком	10%	Системы удержания клиентов	Снижение оттока на 35%

\* [3, с. 91]

Наиболее интенсивные преобразования в сфере оптимизации управлеченческих решений в настоящее время наблюдаются в розничной торговле, где высокая плотность конкурентной среды и структурная чувствительность к колебаниям маржинальности обуславливают необходимость постоянного обновления управлеченческих стратегий. В то же время финансовые институты продемонстрировали успешные примеры интеграции искусственного интеллекта в процесс выработки решений, тем самым трансформируя традиционные модели функционирования в сторону алгоритмизированной и адаптивной логики управления. В промышленном производстве акцент был смещён в пользу использования предиктивной аналитики и построения цифровых реплик производственных цепочек, что позволило добиться повышения точности прогнозирования и снижения вероятностных издержек. Наибольший интерес с точки зрения управлеченческого новаторства представляют те корпоративные практики, в рамках которых были созданы оригинальные модели принятия решений, сформированные не путём калькирования зарубежных методик, а в результате внутренней разработки, способной учитывать специфику локального институционального контекста и получившей международное признание как устойчивое и эффективное решение.

Одна из наиболее глубоко интегрированных цифровых инициатив в российском сегменте розничной торговли была реализована компанией X5 Retail Group, управляющей сетевыми форматами «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Карусель». В основе данной трансформационной стратегии лежит многоуровневая цифровая экосистема «Умный магазин», функционирующая как единая аналитическая платформа, объединяющая разнородные потоки данных, поступающие с кассовых комплексов, систем видеонаблюдения, сенсоров трафика и иных регистрирующих устройств. Алгоритмы платформы осуществляют непрерывную обработку более 150 показателей, характеризующих текущую операционную активность каждой торговой точки, формируя управлеченческие рекомендации в автоматизированном режиме – от оптимизации кадрового расписания до динамической реконфигурации товарного предложения.

Принципиальной особенностью модели, имплементированной в X5, стало выстраивание гибридного механизма принятия решений, при котором человек сохраняет окончательное полномочие выбора, в то время как весь массив возможных альтернатив проходит предварительный машинный анализ [3, с. 90]. В частности, в процессе адаптации ассортиментной политики учитываются не только исторические данные о потребительских предпочтениях, но и прогнозируемые внешние переменные, включая погодные условия, локальные мероприятия и активность пользователей в социальных сетях, привязанных к конкретным микрорайонам. Такой интегративный подход привёл к увеличению точности решений, касающихся ассортимента, на 28%, при одновременном сокращении времени, необходимого для их утверждения, в пять раз. Уникальность реализованной системы заключается в её высокой степени адаптивности к масштабу: эффективность платформы сохраняется как в

гипермаркетах, так и в магазинах формата «у дома», функционирующих в локальных средах.

Сбербанк реализовал глубокую трансформацию управлеченческой модели, осуществив повсеместную интеграцию инструментов предиктивной аналитики в ключевые функциональные контуры корпоративного управления. В центре данной трансформации находится разработанная банком платформа «Евфрат», выполняющая многоуровневый анализ свыше 3000 переменных, задействуемых при выработке управлеченческих решений различного уровня – от процедур одобрения кредитных обязательств до планирования территориального присутствия через открытие новых подразделений. Система обладает механизмами постоянного самообучения на входящем массиве эмпирических данных, что позволило сократить уровень ошибочных управлеченческих интервенций на 45% по сравнению с традиционно применявшимися моделями.

Наибольшую операциональную эффективность данная платформа продемонстрировала в контексте риск-менеджмента, где были задействованы алгоритмы машинного обучения, анализирующие не только стандартные показатели финансового характера, но и нетривиальные маркеры поведения клиента: цифровую активность в онлайн-пространстве, психолингвистические характеристики взаимодействия с банковскими каналами, а также пользовательские шаблоны обращения к функционалу мобильного приложения. Введение этих дополнительных параметров в расчётные модели привело к росту точности оценки вероятности возникновения просрочек на 35%, что, в свою очередь, дало возможность для более рационального формирования резервов и предложения персонифицированных условий клиентам с высоким уровнем надёжности [6, с. 44]. В настоящее время стратегическое управление кредитным портфелем основывается на моделировании сложных макроэкономических конфигураций, включающих сотни сценарных прогнозов, что обеспечивает гибкость и обоснованность принимаемых решений в условиях нестабильной экономической среды.

Таблица 4

Экономический эффект от оптимизации решений в ведущих компаниях\*

Компания	Область оптимизации	Годовой экономический эффект	Срок окупаемости
X5 Group	Управление ассортиментом	4,2 млрд руб.	11 мес.
Сбербанк	Управление кредитными рисками	18 млрд руб.	8 мес.
Северсталь	Оптимизация производства	3,7 млрд руб.	14 мес.
Яндекс	Управление логистикой	2,1 млрд руб.	6 мес.
МТС	Удержание клиентов	1,8 млрд руб.	9 мес.

\* [6, с. 45]

Анализ отечественных практик в области совершенствования управлеченческих решений выявляет ряд системных закономерностей, имеющих устойчивый характер. Наивысшую эффективность демонстрируют модели, в которых применение высокоматематизированных аналитических алгоритмов

сочетается с сохранением управленческой субъектности в принятии стратегических решений. Существенным условием успешной реализации таких моделей является не адаптация готовых зарубежных платформ, а приоритет на разработку собственных, контекстуально релевантных решений. Компании, достигшие наибольших трансформационных результатов, как правило, не рассматривали процесс оптимизации как разовое вмешательство, а институционализировали его как непрерывную и встроенную в корпоративную структуру траекторию развития.

Отдельной чертой российского опыта стала высокая скорость технологического развертывания: в условиях, где западные структуры осуществляют длительные пилотные циклы и многоэтапное тестирование, отечественные компании реализуют аналогичные преобразования в значительно сжатые сроки. Успешные примеры демонстрируют, что способность быстро и точно формировать управленческие решения превращается в ключевой вектор конкурентной устойчивости, а вложения в развитие соответствующих механизмов дают не отсроченный, а мгновенно воспроизводимый эффект.

### **Список использованной литературы**

1. Афанасьев М.А. Применение безлюдных технологий принятия решений для оптимизации нагрузки на управленческие кадры // Инновации и инвестиции. 2023. № 7. С. 446-453.
2. Газизова А.Д. Моделирование и оптимизация процессов принятия управленческих решений // Научному прогрессу – творчество молодых. 2023. № 2. С. 290-292.
3. Дементьев И.В., Чувашлова М.В. Трудности при принятии управленческих решений в инновационно ориентированных компаниях и их оптимизация // В сборнике: Государственное управление и менеджмент. Сборник научных трудов по результатам Всероссийской научно-практической конференции. В 3-х томах. Нижний Новгород, 2024. С. 90-92.
4. Егоров Е.А., Подгорная М.Е., Шадрина Ж.А., Кочьян Г.А. Оптимизация управленческих решений посредством цифровизации процессов в промышленном плодоводстве // В сборнике: Передовые исследования Кубани. Сборник материалов Ежегодной отчетной конференции грантодержателей Кубанского научного фонда. Краснодар, 2024. С. 67-71.
5. Иванов П.А., Бондаренко О.В. Алгоритм принятия управленческих решений на предприятиях нефтегазового сектора в контексте оптимизации бизнес-процессов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-1 (100). С. 145-149.
6. Сидиков Н., Туев Ш.Ш. Оптимизация банковских управленческих решений по обеспечению их устойчивости // В сборнике: Прикладные вопросы точных наук. Материалы VII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, преподавателей. 2023. С. 44-48.
7. Соловьникова В.С., Нагорный А.А., Пантелейева О.Б. Актуальность использования математического моделирования в оптимизации экономических

управленческих решений // В сборнике: Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. Сборник научных статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2023. С. 411-414.

© Атангулова С.Х., 2025

УДК 338.2

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Байбикова Дияна Ильдаровна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галина А.Э., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные мировые тенденции, оказывающие влияние на развитие бизнес-моделей малых и средних предприятий в России. Проанализированы ключевые вызовы и перспективы, формирующиеся в эпоху глобализации и цифровой трансформации экономики. Подчеркнута важность внедрения цифровых технологий, концепции устойчивого развития, повышения гибкости управления и активизации инновационной деятельности для поддержания конкурентоспособности малых и средних предприятий.

**Ключевые слова:** малые и средние предприятия, бизнес-модели, цифровизация, инновации, устойчивое развитие, ESG, глобализация, российский бизнес, статистика.

Малые и средние предприятия являются важной составляющей российской экономики, формируя долю 21,7 % в ВВП, а также обеспечивая занятость для 41,4 % от численности рабочей силы России (76 млн. человек, согласно Росстату) [3]. В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и стремительного технологического прогресса, бизнес-модели малых и средних предприятий в России вынуждены претерпевать значительные изменения. В данной статье рассмотрены ключевые мировые тренды, влияющие на развитие малых и средних предприятий в России, и представим примеры успешных российских компаний.

Одним из определяющих факторов, трансформирующих бизнес-модели малых и средних предприятий в России, является цифровизация. Согласно данным исследования «Цифровая экономика России», свыше половины малых и средних предприятий начали внедрять цифровые технологии в свои операционные процессы.

В качестве примера успешной цифровой модернизации можно привести компанию «Сбер», которая создала платформу «СберБизнес» для поддержки

предпринимателей. Эта платформа предлагает широкий набор цифровых инструментов, включая решения для онлайн-касс, бухгалтерского учета и управления финансами. Более 300 тысяч малых и средних предприятий уже воспользовались преимуществами этой платформы.

Во время повсеместного внедрения цифровых технологий и преобразований на рынке труда, одним из главных направлений развития бизнес-стратегий малых и средних компаний является приведение кадрового состава в соответствие с новыми запросами к квалификации персонала. Профессиональная подготовка, в частности, с использованием интернет-технологий, является существенным фактором для поддержания адаптивности и конкурентоспособности, давая возможность сотрудникам приобретать актуальные умения параллельно с выполнением служебных обязанностей [2].

Параллельно с цифровизацией набирает силу тренд на устойчивое развитие. Как показывает исследование «Технологии доверия», хотя в России ESG-повестка пока не так развита, как в Европе или США, около 24 % российских малых и средних предприятий уже внедряют элементы устойчивого развития. По данным опроса «Деловой России», 15 % предприятий перешли на перерабатываемую упаковку, а исследование Роснано отмечает 40 % рост спроса на энергосберегающие технологии. Практические примеры включают сеть «ВкусВилл», увеличившую долю местных поставщиков, и «СберЕАптеку», сократившую использование пластика за счет перехода на электронные чеки [4].

Примером такого подхода является компания «ЭкоЛайн», специализирующаяся на сборе и переработке вторичного сырья. Компания активно развивает программы по утилизации отходов и взаимодействует с местными сообществами для повышения осведомленности о важности переработки. В результате, «ЭкоЛайн» смогла увеличить число своих клиентов на 30 % за последние три года.

В условиях нестабильной экономической среды, предприятия малого и среднего бизнеса должны демонстрировать приспособляемость и гибкость. Малый и средний бизнес быстрее адаптируются к изменениям в экономике, и это позволяет ему укреплять свои позиции на рынке. Рост доли малых и средних предприятий обусловлен готовностью предпринимателей рисковать и инвестировать в новые направления, а также большим спектром мер поддержки со стороны государства [1].

Примером адаптации может служить компания «Кофемания», которая в период пандемии COVID-19 быстро переориентировалась на онлайн-торговлю и доставку. Это дало возможность сохранить клиентскую базу и даже увеличить объем продаж на 15 % в 2020 году по сравнению с 2019 годом.

Все более распространенным становится сотрудничество между малыми и средними предприятиями и крупными компаниями. Исследование «Рейтинг малых и средних предприятий России» показывает, что более 70 % малых предприятий считают партнерство с крупными игроками благоприятным для их развития [4].

Примером успешного взаимодействия является проект «Стартапы и корпорации», инициированный «РТС» и «Сбером». В рамках этого проекта небольшие компании получают доступ к ресурсам и технологиям крупных корпораций, что помогает им развивать свои идеи и выходить на новые рынки.

Инновации остаются важным фактором успеха для малых и средних предприятий. Согласно исследованию «Инновации в малом бизнесе», половина малых предприятий в России активно занимается разработкой новых продуктов и услуг. Примером инновационного подхода может служить компания «Яндекс», запустившая программу «Яндекс Лицей», направленную на обучение школьников программированию. Это способствует развитию ИТ-образования в стране и создает потенциальный кадровый резерв для технологической сферы.

Общие тенденции в развитии бизнес-моделей малых и средних предприятий в России свидетельствуют о том, что для успешной работы в современном мире необходимо адаптироваться к изменяющимся условиям и внедрять инновации. Цифровизация, устойчивое развитие, гибкость, партнерство и инновации являются ключевыми факторами успеха малых предприятий. Предпринимателям важно осознавать эти тенденции и активно использовать их для улучшения своих бизнес-моделей.

#### **Список источников и литературы:**

1. Галимова, А.Ш. Цифровая трансформация предпринимательских структур: монография / А.Ш. Галимова, Г.Р. Мухаметшина. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. – 191 с.
2. Галина А.Э. Современные подходы к профессиональному развитию и обучению персонала в организации / А.Э. Галина, Е.В. Малютина, Т.А. Уколова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 1(169). – С. 88-93.
3. Ильченко А.В. Как в России растет малое и среднее предпринимательство [Электронный ресурс] / А.В. Ильченко // Онлайн-журнал «Эксперт»: официальный сайт. – URL: <https://expert.ru/ekonomika/kak-v-rossii-rastet-maloe-i-srednee-predprinimatelstvo/> (дата обращения: 29.04.2025).
4. Кудрин Б. ESG в России: четыре основных изменения за год [Электронный ресурс] / Б. Кудрин // РБК тренды: официальный сайт. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/634c73099a79477f6bc60ce7> (дата обращения: 29.04.2025).
5. Куликова Д.С. Цифровизация бизнес-моделей: глобальные тренды и перспективы развития [Электронный ресурс] / Д.С. Куликова // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 4. – С. 54-58. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-modeley-globalnye-trendy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 29.04.2025).

© Байбикова Д.И., 2025

УДК 364.42/44

**РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК МЕРЫ  
СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ ВЕТЕРАНОВ СПЕЦИАЛЬНОЙ  
ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ В РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

*Большакова Мария Андреевна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Кудлаева А.Р., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования мер социальной поддержки участников специальной военной операции и членов их семей в субъектах Российской Федерации, а также социальное обеспечение для развития бизнеса и предпринимательства среди данной категории граждан.

**Ключевые слова:** специальная военная операция, социальное обеспечение, меры социальной поддержки, предпринимательство.

Специальная военная операция (далее СВО) на Украине на данный момент затронула множество аспектов жизнедеятельности граждан в Российской Федерации, которые вносят свои корректизы в основные направления развития как самого государства, так и общества, в целом. Обеспечение всесторонней поддержки участников СВО и членов их семей стало одной из важнейших задач государства в условиях современной реальности. Разрабатываются все новые и новые направления для улучшения качества жизни граждан: развивается психологическая поддержка, медицинская помощь, помощь в трудуоустройстве и переквалификации, поддержка при создании бизнеса и активная поддержка предпринимательства среди данной категории граждан.

Социальная поддержка населения приобрела особую значимость в условиях сложившейся ситуации. В Конституции Российской Федерации прописаны в разделе I, главе I статьях 2 и 7 основные положения о том, что Россия является социальным государством, которое признает и обеспечивает осуществление всех прав и свобод граждан, способствует развитию человеческого потенциала. Права и свободы человека и гражданина прописаны в главе II Конституции Российской Федерации. Так, в статье 39 каждому гражданину гарантируется социальное обеспечение по возрасту в определенных сложившихся обстоятельствах, таких как:

- 1) в случае болезни;
- 2) в случае инвалидности;
- 3) в случае потери кормильца;
- 4) для воспитания детей;

5) в иных случаях, которые устанавливают законы Российской Федерации. [1]

В каждом субъекте Российской Федерации стараются максимально эффективно и плодотворно сформировать категории мер социальной поддержки для участников СВО и членов их семей. Так, на территории Республики Башкортостан, в свою очередь, всем участникам СВО и членам их семей предоставляются следующие меры социальной поддержки: бесплатное горячее питание (школьникам 5-11 классов, студентам колледжей, обучающимся очно), бесплатные продукты из «Молочной кухни», 60 бесплатных поездок в месяц на городских и пригородных автобусах, место в детском саду вне очереди, освобождение от платы за детсад, бесплатная продленка в школе, бесплатные кружки и секции, перевод в удобную школу, бесплатное обучение в колледже, образовательные сертификаты, место в общежитии, путевки в лагеря для детей участников СВО, бесплатные путевки в санатории Башкортостана, бесплатные социальные услуги на дому либо внеочередное размещение в домах-интернатах, решение бытовых проблем, дрова для отопления за 10% от стоимости, бесплатный вывоз мусора, льготы участвующим в программе «Жилстройсбережения», жилье по цене ниже рыночной, индивидуальная помощь при трудоустройстве, сертификат на 100 тысяч на газификацию дома, скидка 100% на уплату транспортного налога, кредитные каникулы, освобождение от начисления пеней за услуги ЖКХ, сертификат на дом или квартиру на селе, приоритетное зачисление детей в спортивные секции, освобождение от ответственности за неисполнение условий гранта, льготное посещение культурных мероприятий, консультации и психологическая помощь, доходы участников СВО не учитываются при оценке нуждаемости семьи, психологическая помощь, бесплатная юридическая помощь [3]. Надо отметить, что патриотическое воспитание, в свою очередь, влияет на социально-экономическое развитие региона в целом [5].

Выделим также некоторые меры социальной поддержки в субъектах Российской Федерации (таблица 1). [2]

Таблица 1  
Меры социальной поддержки в субъектах РФ

Субъект РФ	Меры социальной поддержки
Центральный федеральный округ	
Московская область	Закон, недавно принятый региональным парламентом, будет мотивировать подмосковных работодателей брать на работу ветеранов СВО. Теперь не менее 1% от среднесписочной численности работников должны быть ветеранами боевых действий.
Северо-Западный федеральный округ	
г. Санкт-Петербург	По состоянию на февраль 2025 года в Санкт-Петербурге установлен самый крупный объём единовременных региональных выплат – 1,7 млн. руб.
Республика Карелия	Для безработных членов семей участников СВО в республике предусмотрено предоставление единовременной финансовой помощи при государственной регистрации ИП, а также на организацию и осуществление предпринимательской деятельности в размере 300 тыс. руб.

Окончание табл. 1

Южный федеральный округ	
Краснодарский край	В области первыми в стране ввели выдачу бессрочных сертификатов на оплату лечения.
Астраханская область	Руководство Астраханской области осуществляет поддержку молодых специалистов. За молодыми специалистами – гражданами в возрасте до 35 лет, в связи с проведением СВО, сохраняется право на получение единовременного пособия в случае начала трудовой деятельности.
Северо-Кавказский федеральный округ	
Ставропольский край	Предусмотрена выплата в размере 300 тыс. руб. за награждение медалью Ставропольского края «За поддержку СВО».
Чеченская республика	По решению Главы ЧР Р. Кадырова семьи погибших участников СВО не будут оплачивать коммунальные услуги
Приволжский федеральный округ	
Самарская область	1 января 2025 года в Самарской области ввели карты со скидками для семей участников СВО.
Республика Татарстан	В муниципальных школах дети участников СВО будут обеспечены бесплатным двухразовым горячим питанием. Для подтверждения льгот в районных администрациях выдаются спец. карты «Батыр».
Уральский федеральный округ	
Тюменская область	Военнослужащие и члены их семей смогут получить бесплатные земельные участки в Тюменской области или обменять на выплату в размере 1,3 млн руб.
Сибирский федеральный округ	
Новосибирская область	Новосибирская область запускает проект «Герои НовоСибири» – федеральный аналог программы «Время героев» – по поручению Владимира Путина.
Иркутская область	В январе 2025 года была введена новая мера поддержки от главы региона: работодатель, который трудоустроит у себя бойцов, вернувшихся с СВО, имеет право на субсидию из областного бюджета.
Дальневосточный федеральный округ	
Республика Бурятия	Власти выплачивают полностью плату за ЖКХ, за дрова семьям людей, которые пропали без вести или оказались в плену.

Также стоит уделить особое внимание развитию бизнеса и предпринимательства в других субъектах Российской Федерации, как одному из новейшему и перспективнейшему разделу мер социальной поддержки, который также является элементом поддержки людей с ограниченными возможностями [6].

Центры «Мой бизнес» запускают программы для заинтересованных в открытии своего дела участников СВО в регионах:

1) в Кировской области одобрен закон о помощи ветеранам специальной военной операции в открытии собственного бизнеса (вводится льготная минимальная ставка по УСН на 2 года с момента регистрации индивидуального предпринимателя;

2) в Перми проходит обучающая программа «СВОе дело» для участников СВО и членов их семей (состоит программа из 4 модулей: психологическая работа и постановка целей, основы предпринимательской деятельности, самореализация в социальном предпринимательстве и некоммерческом

секторе, разработка индивидуальной дорожной карты создания и развития своего дела);

3) в Саратовской области участники СВО и члены их семей могут получить поддержку на развитие своих предпринимательских инициатив благодаря новой программе «Мой бизнес для участников СВО». [4]

Каждый субъект Российской Федерации развивает основные направления по оказанию мер социальной поддержки участникам СВО и членам их семей, учитывая все особенности и специфики регионов.

### **Список источников и литературы**

1. «Конституция Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/%20View%20/00012%2002007040001> (дата обращения: 17.04.2025)
2. Официальный сайт «Международный мультимедийный пресс-центр «РОССИЯ СЕГОДНЯ»» – «Вовлеченность субъектов РФ в повестку СВО». URL: <https://pressria.ru/20250307/957678692.html> (дата обращения: 17.04.2025 г.)
3. Официальный сайт Администрации муниципального района Салаватский район РБ – «Что положено семьям участников СВО из Башкирии. Полный справочник». – URL: <https://admmaloyaz.bashkortostan.ru/presscenter/news/547328/> (дата обращения: 17.04.2025)
4. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ – «Центры «Мой бизнес» запускают программы для заинтересованных в открытии своего дела участников СВО». URL: [https://economy.gov.ru/material/news/centry\\_moy\\_biznes\\_zapuskayut\\_programmy\\_dlya\\_zainteresovannyh\\_v\\_otkrytii\\_svoego\\_dela\\_uchastnikov\\_svo.html](https://economy.gov.ru/material/news/centry_moy_biznes_zapuskayut_programmy_dlya_zainteresovannyh_v_otkrytii_svoego_dela_uchastnikov_svo.html) (дата обращения: 17.04.2025 г.)
5. Влияние патриотического воспитания на социально-экономическое развитие региона / А.А. Биглова, А.Р. Кудлаева, Ф.В. Проценко, М.В. Шестернина // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 2(182). – С. 154-159. – DOI 10.34773/EU.2025.2.26. – EDN OOXYXC.
6. Даутова Э.Р. Социальное предпринимательство – инструмент трудоустройства людей с ограниченными возможностями / Э.Р. Даутова // Проблемы и перспективы развития молодежного предпринимательства: Сборник трудов I Международной научно-практической конференции, Уфа, 01 декабря 2023 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2023. – С. 48-50. – EDN JDFKUQ.

© Большакова М.А., 2025

УДК 339.138

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ

Борисова Виктория Константиновна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Голиков С.В., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

*Аннотация.* В статье представлены результаты исследования системы внутренних и внешних коммуникаций организации, приведены проблемы и барьеры в коммуникационном процессе, а также предложены средства их преодоления.

*Ключевые слова:* коммуникационный процесс, внутренние и внешние коммуникации, обмен информацией.

В современных условиях стремительного развития бизнеса, характеризующегося усиливающейся конкуренцией и динамичными изменениями рыночной среды, эффективность коммуникационных процессов приобретает стратегическое значение для устойчивого развития организации. Качество информационного взаимодействия как внутри компании (между сотрудниками и структурными подразделениями), так и с внешними заинтересованными сторонами оказывает непосредственное влияние на оперативность управленческих решений, своевременность выполнения поставленных задач и уровень удовлетворённости участников трудового процесса. В условиях глобализации и усиления конкурентной среды возрастает значимость эффективного управления как внутренними, так и внешними коммуникациями, что требует от организаций комплексного подхода к построению информационных потоков и совершенствованию коммуникативной инфраструктуры.

Коммуникация в рамках организации представляет собой процесс обмена информацией между двумя и более участниками с целью формирования взаимопонимания и достижения поставленных целей. Этот процесс охватывает несколько ключевых компонентов: отправителя, само сообщение, канал передачи и получателя. На результативность коммуникационного взаимодействия влияют различные факторы: особенности организационной структуры, принятая корпоративная культура, а также применяемые средства и технологии связи.

Коммуникации выполняют ряд функциональных задач:

1. Информационная функция – обеспечение участников данными, необходимыми для принятия обоснованных управленческих решений.

2. Мотивационная функция – формирование и поддержание внутренней мотивации персонала к выполнению производственных задач.

3. Контрольная функция – координация действий и контроль за выполнением установленных норм и процедур.

4. Эмоциональная функция – создание благоприятного психологического климата и укрепление командного духа.

Внутренние коммуникации играют фундаментальную роль в обеспечении согласованности действий всех звеньев организационной структуры. На результативность внутренних коммуникаций влияют такие параметры, как характер организационной структуры, степень развитости корпоративной культуры и уровень внедрения информационных технологий. Например, в жёстко иерархических системах возможно искажение или замедление передачи информации, в то время как в организациях с децентрализованным управлением коммуникации, как правило, более открыты и оперативны. Корпоративная культура, основанная на принципах доверия, уважения и прозрачности, способствует формированию благоприятной среды для обмена информацией. Сотрудников будет вдохновлять авторитет и влияние компании на рынке [6, с. 145].

Качество коммуникаций определяется множеством факторов, включая точность формулировок, выбор адекватных каналов передачи информации, наличие своевременной обратной связи и уровень сформированной корпоративной культуры. Игнорирование этих компонентов способно вызвать искажение информации, задержки в принятии решений и, как следствие, снижение организационной эффективности [2, с. 149]. Современные цифровые инструменты, такие как корпоративные мессенджеры, платформы для совместной работы и внутренние порталы, значительно повышают скорость и точность коммуникаций.

В практической деятельности организаций нередко возникают проблемы, препятствующие эффективному обмену информацией. Одной из наиболее часто встречающихся трудностей является искажение информации, возникающее в процессе передачи сообщений через несколько уровней управления. Это может привести к неправильному восприятию задач, снижению качества выполняемой работы и возникновению конфликтных ситуаций. Для повышения эффективности обмена информацией важно своевременно устранять коммуникативные барьеры и развивать навыки общения у персонала [5, с. 72].

Еще одной актуальной проблемой является отсутствие своевременной и конструктивной обратной связи. В случаях, когда сотрудники не получают отклика на свои обращения, инициативы или отчёты, уровень их вовлеченности в корпоративные процессы снижается, что негативно сказывается на общей мотивации.

Еще одним коммуникативным барьером является информационная перегрузка. При большом объёме сообщений сотрудники сталкиваются с трудностями в фильтрации и анализе действительно значимой информации, что

замедляет рабочие процессы. Для устранения указанных проблем рекомендуется реализация комплекса мер:

- внедрение регулярных форматов коммуникации, таких как командные собрания, планёрки и отчётные сессии, что способствует укреплению информационного обмена и согласованию действий;
- развитие коммуникативных компетенций персонала через тренинги, семинары и практикумы;
- организация эффективных каналов обратной связи, позволяющих сотрудникам выражать мнение, вносить предложения и оперативно получать реакцию руководства;
- использование цифровых платформ, автоматизирующих процесс обмена информацией, обеспечивающих прозрачность и доступность данных.

Внешние коммуникации, направленные на взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами - клиентами, партнёрами, инвесторами, СМИ и государственными структурами, также подвержены ряду сложностей. Одной из них является недостаточная открытость компании, что может породить недоверие и снизить уровень лояльности со стороны внешней аудитории.

Вторая важная проблема – несоответствие содержательной части сообщений ожиданиям целевой аудитории. Если компания использует неадаптированные коммуникационные стратегии, игнорируя особенности восприятия получателей, это может привести к искажению смысла, неправильному пониманию бренда или даже репутационным потерям [3, с. 83]. Для повышения результативности внешних коммуникаций организации рекомендуется:

- разработка целостной коммуникационной стратегии, ориентированной на потребности, интересы и поведение целевых аудиторий;
- применение мониторинга обратной связи для своевременной корректировки месседжей и форматов подачи;
- активное использование цифровых платформ и социальных сетей для оперативного и персонализированного взаимодействия с клиентами и партнёрами;
- повышение прозрачности деятельности организации за счёт регулярной публикации отчётов, новостей и достижений.

Компаниям необходимо проводить регулярную оценку результативности системы коммуникаций. Такая оценка позволяет выявить слабые звенья, оптимизировать коммуникационные потоки и адаптировать их к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Комплексное применение различных методов оценки обеспечивает целостное представление о состоянии коммуникационного процесса в организации, что позволит разработать обоснованные управленческие решения для его совершенствования [1, с. 120].

Коммуникации в организации – это не просто инструмент передачи информации, а стратегический ресурс, от которого зависит эффективность управления, уровень мотивации персонала и качество взаимодействия с внешней средой. В условиях высокой конкуренции и постоянных изменений

способность организации к быстрой и точной передаче информации становится одним из определяющих факторов её конкурентоспособности [4, с. 60]. Внедрение современных технологий, развитие культуры открытости, формирование устойчивых каналов обратной связи и регулярная оценка эффективности коммуникаций создают прочную основу для повышения управленческого и производственного потенциала организации.

### **Список источников и литературы**

1. Бикметов Е.Ю., Голиков С.В. Социокультурный механизм управленческих инновационных решений // Экономические, информационные и социокультурные основания управления в современных условиях: Сборник научных трудов. – Уфа: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский университет науки и технологий», 2023. – С. 118-122.
2. Бикметов Е.Ю., Голиков С.В., Филиппова Е.С., Мельникова А.С. Наставничество как социально-управленческая система и технология // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 7. – С. 148-151. – DOI 10.37882/2223-2974.2024.07.05.
3. Бикметов Е.Ю., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Современные коммуникационные технологии в маркетинге: Учебное пособие. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. – 136 с. – ISBN 978-5-7477-5939-8.
4. Быкова А.Д., Кузнецова Е.В. Сильный HR-бренд как фактор повышения конкурентоспособности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-1(119). – С. 58-61. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-1-1-58-61.
5. Галимзянов И.В. Совершенствование существующей поддержки туристического бизнеса в Республике Башкортостан путем реализации государственно-частного партнерства // VI Молодежный научный форум «Уфимский гуманитарный научный форум». «Региональные тренды экономического развития»: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 11 апреля 2024 года. – Уфа: АН Республики Башкортостан, 2024. – С. 70-73.
6. Голиков С.В., Привалов А.В., Привалова Д.В. Особенности взаимодействия корпоративной культуры и бизнес-процессов организации // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 110 5. – С. 143-146. – DOI 10.18411/trnio-06-2024-247.

© Борисова В.К., 2025

УДК 331.101.3

## МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ТРУДОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Василюк Алина Николаевна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галина А.Э., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье представлено исследование трудовой мотивации молодых сотрудников в условиях цифровой трансформации. Для этого проведено рассмотрение нормативно-правового определения термина «молодой работник», описаны отличительные особенности людей из поколений «Y» и «Z», изучены мнения научных экспертов и результаты исследований по вопросам управления трудовой мотивацией молодых сотрудников.

**Ключевые слова:** молодой сотрудник, мотивация труда, стимулы, поколение «Y», поколение «Z», специфика мотивации.

В текущих быстрымениющихся условиях организации для своего успешного функционирования вынуждены ответственно относиться к вопросам рационального использования своих ресурсов. При этом именно персонал как трудовой ресурс организаций выходит на передний план как главное их конкурентное преимущество. Традиционные способы управления, которые были эффективными еще несколько десятилетий назад, в настоящее время уже не способны обеспечить организациям стабильный экономический рост. «Все большее значение приобретает качество персонала и, следовательно, грамотная кадровая политика в организации» [4].

Персонал большинства организаций сформирован работниками разных возрастов, включая и работников молодого возраста. Кто же такие «молодые сотрудники»? Для понимания значения термина можно обратиться к Федеральному закону «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ [1], в котором дается трактовка понятий «молодой специалист» и «молодой работник». В обоих случаях возрастным ограничением таких работников является возраст 35 лет (включительно). Это значит, что применительно к 2025 г. к молодым работникам относятся люди, рожденные с 1990 по 2025 гг. Иной, более детальной градации, в законе нет.

Согласно исследованию, проведенному М.С. Астоянц, «в целом для работников в возрасте до 35 лет рейтинг жизненных ценностей возглавляют (в порядке убывания) такие пять аспектов как семья, общение с друзьями и близкими / домашний уют; здоровье, физическое развитие; безопасность жизни; материальные, денежные блага; интересная работа, самореализация в труде и профессии» [2]. Такие же аспекты как «карьерный рост»,

«саморазвитие», «статус» заняли более низкие позиции. С учетом этого, можно предположить, что в состав общих наиболее предпочтительных стимулов для молодых работников входят возможность работать на условиях гибкого графика, возможность обеспечения сбалансированности между личной жизнью и работой, высокий заработка, комфортные безопасные условия труда. Однако реальность последних веков такова, что каждое последующее десятилетие отличается от предыдущего; со временем это отличие все более нарастает. Социализация каждого поколения людей происходит в разных общественных, политических и экономических условиях, и потому представителей одного поколения отличаются от представителей других поколений. В связи с этим в вопросах управления мотивацией персонала целесообразным является дополнение законодательного подхода теорией поколений.

С учетом установленных хронологических рамок (1990-2025 гг.) можно понять, что к молодым сотрудникам сегодняшнего дня относятся:

- поколение «Y», представители которого родились в период с 1981 по 1996 гг. Рожденных в этот период времени также именуют миллениалами, поколением Пепси, поколением Некст);
- поколение «Z», представители которого родились в период с 1997 по 2010 гг. Рожденных в этот период времени также именуют зумерами, центениалами, хоумлендерами, поколением Youtube)

Формирование представителей поколения «Y» в России происходило в жестких условиях: «распад Советского Союза, военные конфликты, теракты, начало развития и распространения в быту цифровых технологий, развитие эпохи брендов» [5, С. 102]. Для миллениалов характерны такие особенности как приспособляемость к изменчивой среде, оптимистичный настрой, коммуникабельность, плохая переносимость рутинных операций, умение быстро переключаться в одного действия на другое, свободолюбие, нацеленность на быстрый результат, желание быстрого получения вознаграждения, цифровая грамотность. «Они способны быстро обучаться инновационным и цифровым технологиям» [3].

С учетом отмеченного, для качественной мотивации сотрудников поколения «Y» работодателям следует:

- в понятной форме четко показывать связь между приложенными усилиями и полученным итогом работы каждого работника;
- внедрять в рабочий процесс игровой компонент с выдачей морального и материального вознаграждения за каждый успешно пройденный этап;
- развивать качественную корпоративную культуру для формирования у работников чувства причастности и гордости от работы в организации;
- быть открытыми инновациям в способах выполнения работ и решения каждодневных задач, в использовании новых компьютерных программ;
- предоставлять возможности для внутрикорпоративного и внешнего профессионального развития и актуализации знаний сотрудников;

- наладить хорошие горизонтальные и вертикальные коммуникационные каналы («без допущения волокиты и необходимости долгого ожидания приема у руководителя и т.д.» [8, С. 356]);
- предоставить различные направления карьерного развития – горизонтальное, вертикальное, центростремительное.

Представители поколения «Z» формировалось в период проникновения цифровых технологий и интернета во все сферы жизни («мир без интернета им не знаком» [9], глобализации, товарного изобилия. Для зумеров характерны такие особенности как нетерпеливость (желание быстро получить результат от приложения усилий), индивидуализм, фокус на потребление, обладание клиповым (а не текстовым) мышлением, умение заниматься постоянным самообразованием, умение работать в режиме многозадачности, недостаточная социализация (по причине значительного количества коммуникаций в онлайн-формате), желание работать в удаленном формате в режиме гибкого графика.

С учетом отмеченного, для качественной мотивации сотрудников поколения «Z» работодателям следует:

- на регулярной основе в устной и текстовой форме хвалить работников за любые, даже небольшие, трудовые достижения;
- внедрять в рабочий процесс различные новые технологии для решения рутинных задач;
- наладить процесс адаптации новых сотрудников для решения проблемы недостаточной социализации. Зумерами позитивно воспринимается прикрепление к ним наставника либо бадди (друга) для лучшей адаптации в новой среде;
- предоставить возможность работать на условиях гибкого графика (если это осуществимо);
- предоставить возможность работать в удаленном формате (если это осуществимо);
- при поручении заданий формулировать поручения максимально четко и конкретно, «при необходимости снабдить работника инструкциями и пошаговым алгоритмом выполнения работы» [6];
- проявлять заботу о психологическом благополучии работника и не допускать использования авторитарного стиля управления («зумеры ждут уважения, умения слушать и конструктивного общения» [7]).

Таким образом, к молодым сотрудникам относятся работники в возрасте до 35 лет включительно. Для их мотивации работодатели могут использовать обобщенный перечень стимулов. Однако более рациональным является дополнение нормативно-правового подхода градации персонала также и теорией поколений, которая более четко раскрывает особенности и ценности каждого поколения, что важно для более глубокой и эффективной мотивации работников.

## **Список источников и литературы**

1. О молодежной политике в Российской Федерации: Федер. закон № 489-ФЗ от 30.12.2020 (ред. от 28.12.2024) [принят Гос. Думой 23.12.2020] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_372649/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/) (дата обращения: 14.04.2025).
2. Астоянц М.С., Троицкая О.А. Трудовая мотивация в период структурного реформирования организации [Электронный ресурс] // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2019. – Т. 10. – Вып. 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-v-period-strukturnogo-reformirovaniya-organizatsii> (дата обращения: 14.04.2025).
3. Зыкова Т.Б., Куприянова Т.А. Вопросы стимулирования труда молодых специалистов [Электронный ресурс] // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 10. – URL: <https://1economic.ru/lib/121727> (дата обращения: 14.04.2025).
4. Климанев А.А., Лымарева О.А. Мотивация персонала в организации в условиях изменений [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2020. – № 49 (235). – URL: <https://moluch.ru/archive/235/54417/> (дата обращения: 14.04.2025).
5. Леднева С.А., Шичкин И.А. Молодые специалисты как креативный потенциал организации // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 12. – С. 99-104.
6. Михайлова А.Б. Какие навыки применять в управлении сотрудниками поколений X, Y и Z? [Электронный ресурс] // Premium Management. – 2019. – № 8. – URL: <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z> (дата обращения: 14.04.2025).
7. Сметанин А.О. Лымарева О.А. Поколения «Y» и «Z» в рабочей среде, точечный подход к вовлеченности персонала как к инструменту внутренней мотивации [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – 12-2 (106). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokoleniya-y-z-v-rabochey-srede-tochechnyy-podhod-k-vovlechennosti-personala-kak-k-instrumentu-vnutrenney-motivatsii> (дата обращения: 14.04.2025).
8. Снегирев В.А. Кадровое обеспечение: инструменты стимулирования и воздействия на работников разных возрастных групп // Экономика труда. – 2020. – № 4. – С. 347-364.
9. Юрлов А. Как работать с поколением, которое не хочет карьерного роста, а хочет жить? [Электронный ресурс] // Бизнес-секреты. – 2025. – № 4. – URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-rabotat-s-molodyimi-specialistami/> (дата обращения: 14.04.2025).

© Василюк А.Н., 2025

УДК 3

## РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И КВАЛИФИКАЦИЙ СОВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ

Вахитова Гульназ Радиковна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимзянов И.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы развития компетенций и квалификаций современных работников в условиях цифровой экономики. Особое внимание уделяется изменениям на рынке труда под влиянием автоматизации и внедрения инновационных технологий. Описаны основные механизмы и методы развития профессиональных навыков, включая корпоративное обучение, цифровые образовательные платформы и системы мотивации.

**Ключевые слова:** компетенции, квалификации, цифровая экономика, профессиональное развитие, корпоративное обучение, мотивация.

В условиях стремительного развития цифровых технологий и глобализации рынка труда перед работодателями и работниками встает задача непрерывного совершенствования профессиональных компетенций и повышения квалификации. Современные тенденции в экономике и социальной сфере требуют от сотрудников не только глубоких профессиональных знаний, но и владения широким спектром навыков, включая гибкость мышления, умение работать с инновационными технологиями и адаптацию к новым условиям.

Формирование и развитие компетенций становятся важными аспектами успешной профессиональной деятельности, поскольку именно они определяют конкурентоспособность работников на рынке труда. Квалификация же отражает уровень профессиональной подготовки и умение применять знания на практике. Взаимосвязь этих двух понятий позволяет сформировать комплексный подход к подготовке кадров и повышению их эффективности. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации профессионального образования и корпоративного обучения к современным реалиям. Исследование вопросов повышения компетентности работников позволит разработать рекомендации по формированию кадрового потенциала, отвечающего вызовам времени.

Современный рынок труда предъявляет высокие требования к профессиональным и личностным качествам работников. В условиях цифровизации и глобализации от сотрудников требуется не только выполнение узкоспециализированных задач, но и готовность к обучению, гибкость мышления и способность к адаптации. В связи с этим возрастает значение

компетенций и квалификаций, которые позволяют работнику соответствовать современным вызовам и поддерживать высокий уровень професионализма. Компетенции представляют собой комплекс знаний, умений, навыков и личностных качеств, обеспечивающих успешное выполнение профессиональных обязанностей, интегративное понятие включает как профессиональные, так и личностные компоненты. Например, цифровая компетентность предполагает не только умение работать с технологиями, но и способность критически оценивать информацию в цифровой среде [3, с. 22-26].

Квалификация, в свою очередь, отражает уровень подготовки специалиста, его соответствие профессиональным стандартам и требованиям рынка труда. Обычно квалификация подтверждается дипломами, сертификатами или иными документами об образовании и повышении профессионального уровня. В отличие от компетенций, которые могут быть гибкими и разнообразными, квалификация четко регламентирована и формально подтверждена. Различие между компетенцией и квалификацией заключается в их содержательном наполнении и способах оценки. Если квалификация фиксирует достигнутый уровень профессиональной подготовки, то компетенция отражает способность применять знания на практике. Таким образом, квалификация является основой, на которой формируются и развиваются компетенции [3, с. 132-137].

Компетенции подразделяются на несколько категорий: профессиональные, социальные, управленческие и личностные. Профессиональные компетенции связаны с выполнением рабочих задач и предполагают знание теории и практических методов в определенной области. Социальные компетенции включают навыки взаимодействия с коллегами и клиентами, коммуникативные способности и умение работать в команде. Управленческие компетенции охватывают навыки планирования, организации и контроля, а личностные компетенции касаются самоуправления, мотивации и ответственности. В условиях быстро меняющегося рынка труда особенно важным становится развитие гибких (soft) компетенций, таких как креативность, эмоциональный интеллект и способность к самоуправлению. Именно эти качества позволяют сотрудникам успешно адаптироваться к новым условиям и сохранять эффективность даже в нестабильной профессиональной среде.

Цифровизация экономики формирует новые требования к компетенциям. Современные компании ориентируются на цифровую грамотность, способность анализировать большие объемы данных и использовать инновационные инструменты. Такие компетенции приобретают приоритетное значение на фоне автоматизации и внедрения искусственного интеллекта в рабочие процессы. При этом развитие компетенций требует не только обновления образовательных программ, но и активного участия самих работников в процессе обучения. Корпоративные тренинги, программы повышения квалификации и участие в профессиональных сообществах позволяют поддерживать актуальность знаний и накапливать новые компетенции [3, с. 67–68].

В современных условиях развитие компетенций работников становится стратегической задачей для большинства организаций. Основными механизмами повышения профессионального уровня являются корпоративное обучение, индивидуальные программы развития и наставничество. Корпоративное обучение предполагает организацию внутренних тренингов, семинаров и курсов повышения квалификации [5, с. 223-224]. Такой подход позволяет адаптировать навыки сотрудников к новым задачам компании и требованиям рынка. Одним из эффективных методов развития компетенций является создание учебных центров внутри организации. Такие центры проводят регулярные тренинги по цифровой грамотности, управлению проектами и развитию мягких навыков. Кроме того, активно внедряются программы адаптации для новых сотрудников, позволяющие быстрее освоить корпоративные стандарты и технологии [3, с. 67-68].

Развитие компетенций и квалификаций работников требует комплексного подхода, включающего как традиционные методы обучения, так и современные цифровые инструменты. Компании, которые уделяют внимание непрерывному повышению квалификации сотрудников, получают возможность оперативно реагировать на вызовы цифровой экономики и повышать свою конкурентоспособность на рынке [2, с. 82-86].

Основным направлением совершенствования развития компетенций работников является создание гибких и практически ориентированных образовательных программ. Повышение мотивации к обучению и использование современных цифровых платформ помогут повысить эффективность профессионального развития и сделать сотрудников более конкурентоспособными на рынке труда [1, с. 22-26].

Развитие компетенций и квалификаций современных работников является важным условием успешной адаптации к изменяющимся условиям рынка труда [6]. В условиях цифровой экономики и автоматизации профессиональные требования значительно изменяются, что требует от сотрудников постоянного обновления знаний и навыков. Компании, ориентированные на поддержание высокого уровня компетентности своих работников, получают значительные конкурентные преимущества. В статье были рассмотрены основные теоретические аспекты компетенций и квалификаций, влияние цифровой трансформации на профессиональные требования, а также методы и механизмы развития компетенций в современных условиях.

Успешное развитие компетенций и квалификаций требует комплексного подхода, включающего мотивацию к обучению, интеграцию теории с практикой и применение современных цифровых инструментов. Только в этом случае можно обеспечить профессиональный рост сотрудников и повысить конкурентоспособность организаций.

## **Список источников и литературы**

1. Галимзянов И.В. Государственно-частное партнерство как механизм развития нефтесервисной отрасли в Российской Федерации / И.В. Галимзянов, З.З. Имашева // Экономические, информационные и социокультурные основания управления в современных условиях: Сборник научных трудов. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2023. – С. 22-26. – EDN VMWSFE.
2. Галимзянов И.В. Совершенствование способов оказания услуг РГАУ МФЦ Республики Башкортостан / И.В. Галимзянов, В.Г. Сабирова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-1(95). – С. 82-86. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-1-1-82-86. – EDN TZTSPT.
3. Аввакумов А.А. Совершенствование инновационной деятельности образовательных организаций высшего образования / А.А. Аввакумов, И.В. Галимзянов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 5(99). – С. 40. – EDN YPDGXD.
4. Галимзянов И.В. Импортозамещение технологий на основе государственно-частного партнёрства в инновационной сфере экономики Российской Федерации / И.В. Галимзянов, Д.А. Фомина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 8. – С. 132-137. – EDN XZPAGT.
5. Проценко Ф.В., Халитова Э.У. Применение дистанционной формы обучения персонала на примере нефтеперерабатывающего завода // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по вопросам экономики и управления социально-трудовой сферой (24 заседание) – Воронеж – 2024. – С. 223-227.
6. Сайфуллина Л.Д. Тенденции рынка труда в новых социально-экономических условиях // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. – Уфа – 2022. – С. 127-132.

© Вахитова Г.Р., 2025

## РЕКРУТМЕНТ И HR-БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

Верёвкина Анастасия Игоревна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Проценко Ф.В., старший преподаватель  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования роли рекрутмента и HR-бренда в обеспечении эффективной кадровой работы на предприятии, обеспечивая его квалифицированными человеческими ресурсами. Определены изменения, которые возникают в современной практике под влиянием трендов цифровизации.

**Ключевые слова:** рекрутмент, бренд работодателя, цифровизация, кадровая работа, управление кадрами.

Практический интерес к исследованиям на данную тематику связан с увеличением конкуренции на рынке труда России. Это приводит к тому, что предприятиям сложнее привлечь желаемых специалистов, требуя принятия решений по улучшению бренда работодателя. Поэтому важно определять действенные механизмы и инструменты по управлению рекрутменту и HR-бренду.

Исходя из выявленной актуальности, в статье важно рассмотреть то, как меняется практика российских предприятий в проведении рекрутмента и формирования HR-бренда работодателя для поиска, подбора и удержания кадров. Сперва рассмотрим теоретико-методологические аспекты понятий «HR-бренд» и «рекрутмент персонала».

В понятие HR-бренда также входит адаптация персонала, что является неотъемлемой частью для восприятия компании.

Адаптация персонала или же онбординг (от англ. onboarding – вхождение, адаптация) играет важную роль в профессиональном становлении сотрудников. От того, насколько эффективно сотрудник вольется в коллектив, зависят и профессиональные успехи компании.

Например, адаптация сотрудников влияет на:

- оптимальный уровень текучести кадров (Для различных предприятий из различных сфер деятельности, а также различных уровней сотрудников, текучесть кадров будет разной. Например, для сотрудников высшего звена управления уровень текучести будет адекватным в диапазоне от 3 до 4%, для низкоквалифицированных работников в пределе от 40-50%);
- снижение издержек, связанных с вхождением сотрудника в свои профессиональные обязанности

- также немаловажным является то, что при успешной адаптации сотрудников, компания имеет более высокие результаты как качественные, так и количественные (Например, прибыль компании будет выше на 10-15%, при успешных продажах или же достижении KPI). Отметим, что адаптация бывает не только первичной, как мы видим из определения, но и вторичной [2].

HR-бренд – это восприятие составных имиджевых частей бренда и формирование на этой основе целостного образа компании в восприятии потенциальных его сотрудников.

Механика построения HR-Бренда по сути своей мало отличается от механики построения продуктового бренда по своему содержанию. В обоих случаях в основе лежит целевая аудитория и конкуренты. У первой выявляются основные мотивы и факторы, влияющие на выбор бренда. Конкурентов же следует изучать для эффективного позиционирования.

Организация построения и управления HR-брендом работодателя имеет поэтапный алгоритм, каждый этап которого ответственен за решение конкретной задачи. Подробнее о данном алгоритме информация на рис. 1.

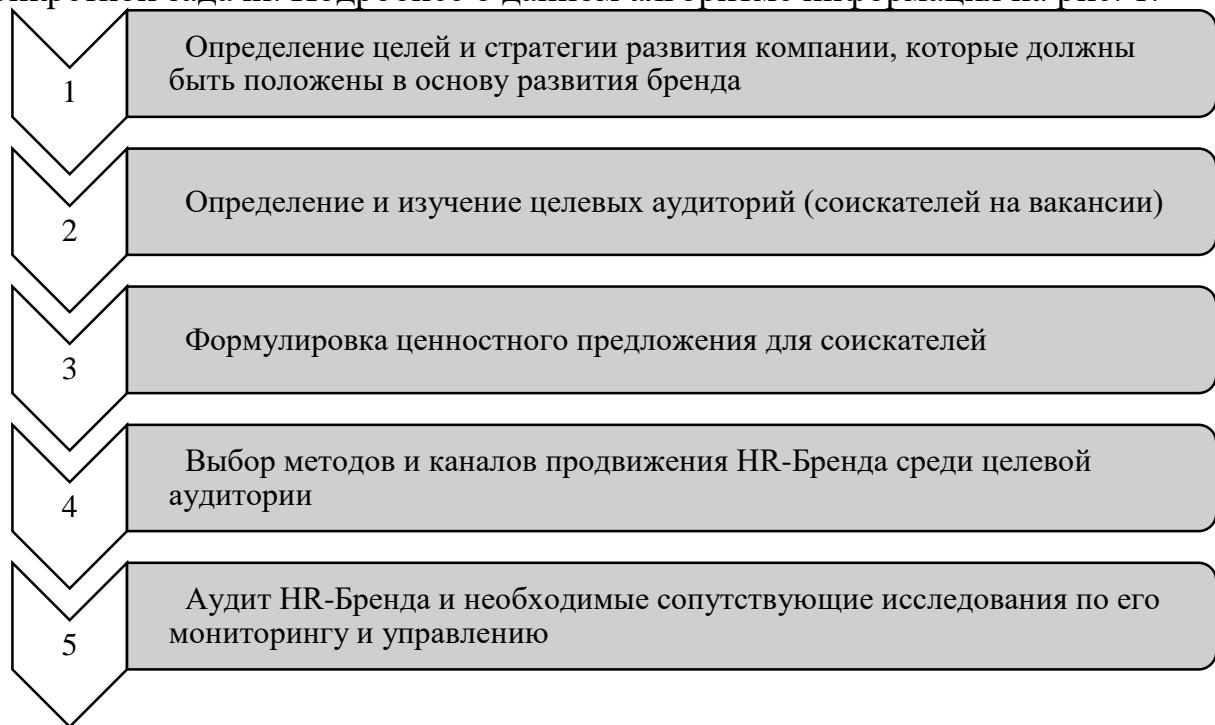


Рисунок 1 – Алгоритм построения HR-бренда работодателя [3; 4]

Ключевым способом обеспечения эффективного HR-бренда работодателя является использование технологий рекрутмента (подбора). Под понятием «рекрутмент» подразумевается отдельное направление деятельности кадрового менеджмента организации, занимающегося поиском и подбором персонала на вакантные должности. Процедура рекрутмента сотрудников предприятия состоит из следующих этапов:

- 1) определение потребностей организации в кадрах на новые должности или для замещения неэффективных и уходящих специалистов;
- 2) проведение поиска сотрудников, профессиональные компетенции которых соответствуют ожиданиям организации;

3) привлечение специалистов, в рамках чего организация предлагает конкретные условия работы, разъясняя профессиональные обязанности, ответственность и перспективы развития;

4) отбор сотрудников, где проводится оценка профессиональных компетенций людей, их эмоциональный интеллект и лидерские качества, чтобы выбрать наилучших кандидатов на вакантные должности.

В процессе рекрутмента персонала могут использоваться технологии традиционной и нетрадиционной группы. К традиционным технологиям относятся те, которые используются долгий период времени и имеют устаревшие результаты в современной практике. Нетрадиционные технологии рекрутмента – это те, которые появились в современности и связаны, в том числе, с цифровизацией [1], [5], [6].

Кроме того, в современной практике актуальным методом для рекрутмента персонала российских предприятий является использование информационно-коммуникационных технологий, что является ответом на трансформацию экономического поведения соискателей. Большая часть экономически активного населения России проводит теперь поиски места работы через Интернет-площадки и платформы (см. рис. 2).



Рисунок 2 – Структура безработных по способам поиска работы в России

Таким образом, 26% соискателей проводят поиск работы через размещение вакансий на Интернет-площадках и СМИ. И данная тенденция только ускоряется, что в скором времени приведет к тому, что более половины сотрудников будут находить место работы через сетевое пространство.

Выявленную тенденцию предприятиям стоит использовать при корректировки стратегии рекрутмента. Необходимо уделять внимание и ресурсы социальным сетям, продвижению HR-бренда через размещение цифрового контента, проводить внешние коммуникации с целевой аудиторией, вступая в конструктивный диалог для получения оценки обратной связи. Данные трансформационные изменения важно учитывать предприятиям России

для формирования стратегии по повышению привлекательности HR-бренда. Создаются дополнительные возможности, где улучшается лояльность сотрудников к своим работодателям. Также облегчается поиск и подбор нового персонала, ведь Интернет дает все больше способов для переманивания сотрудников с других предприятий через работу специальных сайтов, где размещена история резюме и профессиональной карьеры разных специалистов.

В заключении статьи подытожим, что современные способы рекрутента и HR-бренда работодателей изменяются и становятся приближеннее к инновационным методам подбора сотрудников, их удержания и формирования высокой вовлеченности к трудовой активности.

### **Список источников и литературы**

1. Лапина К.А. Методы совершенствования систем поиска и подбора персонала в организации // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 7 (52). С. 37-41.
2. Лукшин А.С., Проценко Ф.В. Адаптация персонала в ИТ компаний // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2(99). С. 96-100.
3. Торгунская Н.Л. HR-бренд работодателя: определение понятия // Молодой ученый. 2021. № 23 (365). С. 431-434.
4. Управление персоналом в социальной работе. / Под ред. М.В. Воронцовой. М.: Юрайт. 2023. 379 с.
5. Вахитова А.Р. Тенденции развития в управлении персоналом: digital-рекрутинг / А.Р. Вахитова, А.Р. Кудлаева // Актуальные вопросы современных исследований: материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Кишинев, 08 июня 2018 года / Кишинев: Научно-издательский центр «Мир науки», 2018. С. 173-175. EDN UUJGNP.
6. Артеева А.Э. Мобильные приложения для рекрутеров: удобство на первом месте: обзор популярных мобильных приложений, которые помогают в процессе найма / А.Э. Артеева // Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения: Сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2024 года. Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. С. 49-52. EDN НХОТСМ.

© Верёвкина А.И., 2025

УДК 331.5

## КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Габбасова Азалия Марсовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский Университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимзянов И.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский Университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** Цифровая трансформация экономики радикально меняет структуру занятости и разрушает привычные карьерные траектории. Цель исследования – выявить ключевые вызовы, стоящие перед рынком труда и системой подготовки кадров в условиях цифровизации. Метод – аналитический обзор научных публикаций. Результат – выявлены причины дестабилизации карьерных моделей и предложены векторы адаптации.

**Ключевые слова:** карьерные траектории, цифровая трансформация, занятость, рынок труда, кадровая подготовка

Одна из самых парадоксальных реалий: в стране с миллионами образованных людей, знакомых с Excel, Python и маркетинговыми воронками, стабильная карьера становится всё более мифическим понятием. Цифровая трансформация экономики создаёт новые формы занятости, но при этом подрывает основу для планомерного профессионального роста. Не потому, что исчезла работа – она есть, но её структура, условия и горизонт планирования стали непредсказуемыми.

Возьмём феномен платформенной занятости. По данным Центра демографических исследований ФНИСЦ РАН, в 2023 году 10 миллионов россиян были заняты через цифровые платформы. Из них 3,5 миллиона получают доход на постоянной основе, а 1,7 миллиона – живут исключительно за счёт этой формы занятости [4]. Однако за этим ростом стоит дефицит гарантий, социальной защищённости и карьерных перспектив. Принятый в 2023 году законопроект № 275599-8 так и не закрепил чёткие параметры карьерного роста для самозанятых и фрилансеров. Законопроект прошёл обсуждение, получил упрощённое определение «платформенной занятости», но социальные гарантии, о которых шла речь на стадии разработки, были исключены [3].

Можно сколько угодно говорить о свободе выбора и гибкости, но в реальности большинство фрилансеров движутся не по карьерной лестнице, а по кругу краткосрочных заказов и алгоритмически распределённых задач. Цифровая платформа не запоминает ваш вклад. Она не обещает роста, она предлагает поток. Это и есть главная проблема: цифровая трансформация меняет не просто инструменты труда, она подрывает сам принцип

предсказуемой траектории. В результате карьера становится не путём, а серией прыжков в туман. Если в 2000-х считалось, что достаточно получить «высшее» – и успех не за горами, то в 2020-х стало ясно: формальные дипломы без гибких цифровых навыков не спасают. Кадровая система – от профильных вузов до курсов переобучения – не справляется с требованиями новых рынков. В условиях, когда появляется масса новых профессий (цифровые архитекторы, операторы ИИ, специалисты по гибридной аналитике), выпускники массово оказываются не у дел.

В исследовании Федотовой и Хазовой обозначена ключевая проблема: нехватка системного подхода к формированию цифровых компетенций. Авторитарное «проталкивание» цифровых технологий в систему образования без анализа реальных потребностей рынка приводит к тому, что выпускник имеет «что-то» про ИТ, но не способен ни на быструю адаптацию, ни на самообучение [5]. Отсюда – цепочка: работодатель не видит в человеке нужных навыков → стажировка не становится стартом → траектория обрывается ещё до начала.

По данным Барзаевой, реальный кадровый дефицит в ИТ-сфере уже к 2022 году превышал 1 миллион человек, и он не просто количественный – он качественный [2]. Система подготовки по-прежнему ориентирована на линейную карьеру: сначала учёба, потом работа, потом повышение. Но цифровая экономика требует обратного – многократных разворотов, переквалификации, совмещения ролей. Молодой специалист должен быть одновременно и разработчиком, и аналитиком, и менеджером знаний. А значит, ему нужна совсем другая образовательная основа.

Государственная стратегия здесь буксует. Несмотря на наличие федеральных программ (например, «Цифровая экономика РФ»), их имплементация носит скорее витринный, чем структурный характер. Вузы массово не успевают ни за методиками, ни за технологиями, ни за запросами бизнеса. Отсюда и распад классических карьерных сценариев – у людей просто нет опоры, с которой можно начать путь. Цифровая среда требует другого старта. Там, где рушатся привычные карьерные конструкции, на первый план выходят индивидуальные стратегии. Сегодня успешная карьера – это не продвижение по лестнице, а умение проектировать собственный маршрут. Иногда – вовсе без лестницы. По данным исследования Алиева и Кривопускова, современные сотрудники всё чаще воспринимают карьеру не как вертикаль, а как «сеть» из сменяемых ролей, временных проектов и развивающих задач [1]. Это требует другого подхода как со стороны работника, так и со стороны работодателя.

HR-стратегии крупных компаний начинают учитывать это: появляются карьерные карты, цифровые трекеры роста, внутренние «университеты». Однако и здесь всё упирается в мотивацию. Внутренняя логика развития состоит из нескольких фаз: сначала обучение и поиск точки входа, затем – рост компетенций, потом – запрос на признание и, в конце концов, желание перепрофилироваться или расширить зону влияния [1]. Если на каком-то этапе организация не подхватывает сотрудника – он уходит. Эта же логика требует от

компаний прозрачности, гибкости и доверия. Особенно в эпоху гибридной или удалённой работы. В отчётах Гневашевой подчёркивается, что фриланс и дистанционные модели труда перестают быть исключением – они становятся нормой. Уже 41% российских компаний практикуют удалёнку [4]. Это разрушает старые механизмы карьерного контроля (офис, отчётность, «время присутствия») и требует пересмотра системы оценки эффективности и мотивации. Люди стали менее зависимы от локации – значит, они хотят быть более вовлечёнными в процесс и видеть в работе не только зарплату, но и смысл.

При этом ИИ и автоматизация создают новый вызов: ряд профессий исчезает или вытесняется роботами, и тогда остаются только те сотрудники, кто способен работать с неопределенностью, осваивать новое и находить нестандартные решения.

### **Список источников и литературы**

1. Алиев М.Ф. Современные тенденции в управлении и развитии карьеры сотрудников / М.Ф. Алиев, В.В. Кривопусков // Социально-гуманитарные технологии. – 2024. – № 1(29). – С. 25–33. – EDN DBSXPI.
2. Барзаева М.А. Ключевые условия для подготовки кадров цифровой экономики / М.А. Барзаева // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – Т. 18, № 1(27). – С. 14–19. – DOI 10.34708/GSTOU.2022.56.86.010. – EDN MJILHB.
3. Вешкурова А.Б. Цифровая трансформация и безработица: пути совмещения технологического прогресса и обеспечения занятости населения / А.Б. Вешкурова, Я.К. Терганов // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 5. – С. 665–684. – DOI 10.18334/et.10.5.117777. – EDN AVQJBL.
4. Гневашева В.А. Цифровая трансформация рынка труда России / В.А. Гневашева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 2(160). – С. 162–171. – DOI 10.26726/1812-7096-2024-2-162-171. – EDN IUAVBR.
5. Федотова Е.Н. Цифровая трансформация экономики России: проблема формирования кадров / Е.Н. Федотова, Н.В. Хазова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 4(68). – С. 481–486. – EDN MLEXLG.
6. Галимзянов И.В. Прогноз развития подготовки кадров в цифровой экономике / И.В. Галимзянов, А.М. Миназова // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Уфа, 27–28 августа 2020 года. Том II. – Уфа: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, 2020. – С. 204–209. – EDN QTGFYX.

© Габбасова А.М. 2025

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Габдрахманова Л.Ф.,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский Университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимзянов И.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский Университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные понятия эффективного управления затратами на предприятии в условиях современной экономики). Анализируются различные методы и инструменты управления затратами. На основе исследований предложено практические рекомендации для повышения эффективности управления затратами на предприятии.

**Ключевые слова:** управление затратами, себестоимость, бюджетирование, контроллинг, методы управления, эффективность, оптимизация, ресурсы, планирование, учет.

Эффективное управление затратами – залог устойчивости и развития бизнеса в конкурентной среде. Рациональное использование ресурсов обеспечивает не только текущее функционирование, но и возможности для инноваций и адаптации к рыночным изменениям. Эффективный контроль расходов позволяет высвободить средства для новых проектов и своевременного ответа на внешние вызовы. Однако, несмотря на развитие управлеченческих теорий и доступность технологических средств, многие компании испытывают трудности в управлении затратами. Нередко внедрённые системы оказываются сложными, плохо приспособленными к специфике бизнеса или не учитывают все необходимые аспекты. Актуальным остается вопрос адаптации применяемых методик к требованиям современной экономики, где оперативность и прозрачность крайне важны [1, с. 858].

Управление затратами сталкивается с препятствиями, затрудняющими рациональное распределение ресурсов и финансовых потоков. Эти сложности можно разделить на методические, технические и организационные. Ключевой проблемой является выбор подходящего подхода к управлению издержками. Каждая методика, будь то нормирование затрат, учёт прямых затрат или ABC-анализ, имеет свои ограничения. Например, нормирование затрат эффективно на предприятиях с повторяющимися операциями, но сложно применимо в динамичной производственной среде. Учёт прямых затрат, фокусируясь на переменных издержках, может упускать важные аспекты, связанные с распределением постоянных затрат. ABC-анализ позволяет детализировать затраты по отдельным процессам, но требует значительных усилий для

внедрения и поддержки. При использовании этих методик для смешанных издержек, содержащих как постоянные, так и переменные элементы, возникают дополнительные трудности. Организации вынуждены находить компромисс между точностью данных и затратами на их получение и обработку. Как следствие, многие компании используют устаревшие подходы или игнорируют возможности современных методик [2, с. 255].

Недостаточная цифровизация учёта является ещё одним препятствием. Многие предприятия, особенно малые и средние, не могут себе позволить внедрение ERP-систем. Эти системы, такие как SAP или Oracle, требуют существенных финансовых инвестиций не только на старте, но и в процессе эксплуатации. Более того, для успешного применения подобных инструментов необходима реорганизация бизнес-процессов, что само по себе может являться сложной задачей [5, с. 347].

Отсутствие автоматизации увеличивает объём ручного труда, повышает вероятность ошибок и замедляет принятие решений. К примеру, без цифровой системы учёта предприятие тратит больше времени на подготовку отчётов о расходах, что мешает быстро реагировать на отклонения или изменения рыночной ситуации [3, с. 367]. Ограниченные бюджеты делают высокие затраты на внедрение цифровых инструментов критичным препятствием для малых компаний.

Недостаточная квалификация сотрудников и слабая координация между подразделениями также усугубляют проблему. Часто руководители отделов и бухгалтеры работают обособленно, что затрудняет обмен информацией. Например, производственный отдел может не учитывать потребности отдела сбыта, что ведёт к избыточным запасам или нехватке материалов в критический момент. Неэффективное взаимодействие особенно заметно на предприятиях с нерегулярным производственным циклом. Применение прогрессивных подходов, таких как система JIT (точно в срок), требует высокой степени согласованности между всеми участниками процесса, от закупки сырья до доставки готовой продукции [4, с. 169]. Важной проблемой также является адаптация методик управления затратами к динамичным условиям современной экономики, где требуется высокая скорость принятия решений и максимальная прозрачность [1, с. 858]. Работа по управлению затратами на предприятиях осложняется рядом проблем, затрудняющих эффективное распределение ресурсов и финансовых потоков. Эти проблемы можно классифицировать как методологические, технические и организационные. Ключевой проблемой является выбор оптимального метода управления затратами. Каждая методика, будь то нормативный метод, директ-костинг или ABC-анализ, имеет свои недостатки. Нормативный метод хорошо подходит для предприятий с повторяющимися процессами, но плохо адаптируется к динамичным условиям производства. Директ-костинг, ориентированный на переменные затраты, может упускать важные аспекты, связанные с распределением постоянных затрат. ABC-анализ обеспечивает более детализированное представление о затратах по процессам, но требует значительных ресурсов для внедрения и поддержки. При использовании этих

методов для смешанных затрат, включающих как постоянные, так и переменные компоненты, задача усложняется. Предприятия вынуждены искать компромисс между точностью данных и затратами на их сбор и обработку. В результате многие организации применяют устаревшие подходы или игнорируют возможности современных методик [2, с. 255].

Недостаточная автоматизация учета также является серьезным препятствием. Многие предприятия, особенно малые и средние, не могут позволить себе внедрение ERP-систем. Такие системы, как SAP или Oracle, требуют значительных финансовых вложений не только на начальном этапе, но и в процессе эксплуатации. Кроме того, для успешного внедрения таких инструментов требуется перестройка бизнес-процессов, что может быть сложной задачей для компании [5, с. 347].

Отсутствие автоматизации приводит к увеличению объема ручной работы, повышению вероятности ошибок и замедлению принятия решений. Например, без цифровой системы учета предприятие тратит больше времени на подготовку отчетов о расходах, что препятствует быстрому реагированию на отклонения или изменения в рыночной среде [3, с. 367]. Для малых компаний высокие издержки на внедрение цифровых инструментов являются критическим препятствием, особенно в условиях ограниченного бюджета.

Недостаточная квалификация персонала и слабая координация между подразделениями усугубляют ситуацию. Даже самые эффективные методы управления затратами не принесут результатов, если сотрудники не обладают необходимыми навыками. Нередко руководители отделов и бухгалтеры работают изолированно, что затрудняет обмен информацией. Например, производственный отдел может не учитывать потребности отдела продаж, что приводит к накоплению избыточных запасов или нехватке материалов в нужный момент.

Слабая коммуникация особенно заметна на предприятиях с нерегулярным производственным циклом. Попытка внедрить такие прогрессивные подходы, как система JIT (Just-in-Time), требует высокой согласованности между всеми участниками процесса, от закупок до доставки продукции [4, с. 169].

### **Список используемой литературы**

1. Абдуллаев Р.Н. Управление устойчивым развитием бизнеса на основе принципов социальной и экологической ответственности в контексте цифровой трансформации / Р.Н. Абдуллаев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 4-1. – С. 198-205. – EDN СМНСКО.
2. Галимова А.Ш., Мухаметшина Г.Р. Цифровая трансформация предпринимательских структур: монография /А.Ш. Галимова, Г.Р. Мухаметшина. – Уфа: РИЦ УУНиТ, 2024. – 191 с.
3. Гальченко С.А. Некоторые аспекты реализации повестки устойчивого развития региона / С.А. Гальченко, О.В. Ильинова // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2024. – № 3. – С. 24-31. – DOI 10.14258/epb202434. – EDN ИУОССЗ.
4. Павлова Е.А. Анализ методов внешнего и внутреннего экологического менеджмента организаций, способов минимизации гринвашинга / Е.А.

Павлова, А.Р. Дружинина, Д.С. Иванов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2022. – № 1. – С. 126-133. – DOI 10.17586/2310-1172-2022-15-1-126-133. – EDN LHSNFE.

5. Морозова И.А. Менеджмент устойчивого развития бизнеса на основе принципов социальной и экологической ответственности в контексте цифровой трансформации / И.А. Морозова, А.И. Сметанина, А.С. Сметанин // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 1. – С. 54-65. – DOI 10.35854/1998-1627-2023-1-54-65. – EDN PKQOGR

6. Koziura O.P. Management of sustainable business development / O.P. Koziura A.L. Zelezinskii K.J. Liagutov // Economic Vector. – 2023. – No. 4(35). – Р. 31-44. – DOI 10.36807/2411-7269-2023-4-35-31-44. – EDN DQLTSI.

© Габдрахманова Л.Ф., 2025

УДК 658.155

## ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

*Галикаева Ралина Рафисовна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан),*

*Научный руководитель: Апокина К.В., канд. социол. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** Статья раскрывает системные проблемы управления рисками в малом и среднем бизнесе, анализирует существующие и цифровые инструменты риск-менеджмента, а также предлагает адаптированные модели управления с учётом ограниченных ресурсов предприятий.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, малый бизнес, проект, цифровизация, устойчивость, управление, инструменты

Устойчивость малого и среднего бизнеса (МСП) в России не раз подвергалась испытаниям: финансовые кризисы, санкционное давление, рост стоимости заимствований, нестабильность логистических цепочек. Однако если макроэкономическая турбулентность – фактор внешний, то неспособность МСП выстроить грамотную систему управления рисками – уже внутренний просчёт. И именно он, как показывают исследования, становится тем самым "слабым звеном", которое разрушает бизнес в момент любой нестандартной ситуации. Проблема усугубляется тем, что у малого бизнеса нет ни методической, ни технологической базы, чтобы системно выстраивать работу с рисками. Здесь всё завязано на интуицию владельца, личный опыт, удачу – а не на инструменты анализа, цифровые системы и устойчивые процессы.

Разобраться, почему у малого бизнеса в России практически не работает риск-менеджмент, довольно просто. В большинстве компаний отсутствуют не только специалисты, но и базовые процессы по управлению рисками. По словам Исаева Т. Э., «на предприятиях МСП до сих пор доминирует фрагментарный подход – оценка рисков происходит по остаточному принципу, без формализованных процедур» [2]. Степанов М. М. утверждает, что «даже при наличии понимания важности риск-менеджмента, предприниматели упираются в нехватку ресурсов: нет времени, специалистов, денег, чтобы заниматься этим всерьёз» [3]. Это подтверждает и Фам Д. З., который приводит конкретные результаты интервью с представителями малого бизнеса. Самые большие проблемы у них возникают на этапах оценки рисков, ранжирования и выработки реакций. Даже если угрозы очевидны – нет инструмента, чтобы с ними работать [5].

Отдельная боль – технологическая отсталость. Пока крупные корпорации внедряют мониторинг рисков в режиме реального времени, используют машинное обучение и цифровые дэшборды, малый бизнес остаётся в аналоговом мире. Цифровые решения, такие как системы управления рисками с матрицей 5x5, практически недоступны большинству МСП из-за стоимости и нехватки специалистов [4]. Всё это формирует парадоксальную картину: «наиболее уязвимые участники экономической системы оказываются наименее защищёнными. В ситуации, когда каждый сбой может стать фатальным, они играют вслепую» [1].

Реальный переход к эффективному управлению рисками невозможен без эволюции методов – от интуитивных и реактивных к системным и проактивным. В практике МСП по-прежнему преобладает реакция по факту: случился инцидент – тушим пожар. Это наследие не столько незнания, сколько отсутствия простых и адаптированных инструментов. «Большинство предпринимателей знакомы с рисками только на базовом уровне, а управляют ими "на глаз", без предварительной оценки и без стратегической рамки» [6]. Между тем, современные инструменты позволяют прогнозировать риски и строить сценарии развития, а не ждать катастрофы. Простейшие матрицы, ранжирование по вероятности и влиянию, сценарное планирование – всё это давно апробировано в практике, но почти не применяется в малом бизнесе.

Цифровизация здесь – не просто тренд, а необходимость. Суханов и Мусаева подробно описывают, как могут работать инструменты цифрового риск-менеджмента: от систем мониторинга до автоматических оповещений и анализа уязвимостей [4]. Такие решения позволяют видеть картину в динамике, а не раз в квартал "по инерции". Однако здесь снова встаёт барьер: техническая и финансовая недоступность. Поэтому эффективный инструмент для МСП – это не только технология, но и её адаптация под ограниченные ресурсы. Например, системы, основанные на open source, или адаптированные платформы с минимальным порогом вхождения.

Есть и другой путь – упрощённые модели, которые не требуют сложной ИТ-инфраструктуры. Один из таких подходов предложен Фамом Д. З. – это шестишаговый инструмент управления устойчивостью бизнеса, основанный на

методике Международной организации труда (ILO) [4]. Он позволяет оценить риски и разработать меры реакции по четырём ключевым направлениям: люди, процессы, прибыль и партнёрства (4Р-модель). Такой инструмент может быть реализован даже без специальной подготовки – достаточно базовых навыков управления. Аналогичный практический подход в рамках проектного управления рекомендует «делить деятельность компании на управляемые кластеры (проекты), каждому из которых присваивается своя матрица рисков» [6]. Это позволяет проводить адресную оценку и устранять дублирование, делая процесс гораздо прозрачнее.

Но одного инструмента недостаточно. Если в компании нет культуры управления рисками – не помогает даже самая продвинутая технология. Именно на этом акцент делает Исаев: по его мнению, реальное управление начинается с обучения сотрудников и вовлечения всех уровней персонала [2]. Без этого риск остаётся абстрактным понятием, не имеющим отношения к повседневным действиям. Нужно учить не только руководителей, но и линейный персонал, поскольку часто именно они первыми видят сбои или угрозы.

При этом не обязательно изобретать велосипед. Международный опыт показывает, что даже небольшие компании способны эффективно управлять рисками при правильной организации. В Финляндии, например, МСП используют облачные системы мониторинга рисков, основанные на предиктивной аналитике [2]. В Японии ключевой акцент – на культуре безопасности и регулярных тренингах. В Канаде – на диверсификации источников доходов как инструменте снижения финансовой уязвимости. Всё это адаптируемо и в российском контексте, если подойти к этому системно. Необходимо внедрять простые регламенты, стандартизованные процедуры, минимальные цифровые решения и, что самое главное, готовность руководства видеть риски как управляемый, а не стихийный фактор.

### **Список источников и литературы**

1. Антимонопольная политика государства / Н.Б. Сингизова, Д.Д. Еникеева, О.В. Сидорова, К.В. Апокина. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-7477-5053-1. – EDN KEQQTA.
2. Исаев Т.Э. Риск-менеджмент на предприятиях малого и среднего бизнеса / Т.Э. Исаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 13, № 12(141). – С. 150–158. – DOI 10.36871/ek.up.r.2023.12.13.021.
3. Степанов М.М. Концепция управления рисками в системе управления малым бизнесом / М.М. Степанов // Первый экономический журнал. – 2023. – № 5(335). – С. 19–26. – DOI 10.58551/20728115\_2023\_5\_19.
4. Суханов Д.А., Мусаева Х.М. Особенности формирования системы риска-менеджмента в условиях развития цифровизации / Д.А. Суханов, Х.М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 4(14). – С. 97–100.

5. Фам Д.З. Направления совершенствования системы управления рисками для малого и среднего бизнеса / Д.З. Фам // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 5. – С. 755–760.

6. Экономические основы бизнеса: учебное пособие для бакалавров, магистрантов, аспирантов, преподавателей, менеджеров, занимающихся проблемами управленческой и предпринимательской деятельности / К.В. Апокина. Часть 2. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2022. – 174 с. – ISBN 978-5-7477-5542-0. – EDN HFVVEV.

© Галикаева Р.Р., 2025

УДК 331.101

## **МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ТРУДОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ**

*Гиндуллин Алмаз Фаритович,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Галимзянов И. В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается актуальность мотивации работников предприятий в условиях происходящих преобразований трудовых ценностей и система стимулирования осуществления ими своих трудовых функций.

*Ключевые слова:* мотивация, труд, трудовая деятельность, трудовые ценности.

В современное время некоторые работники организаций и предприятий характеризуются тем, что предъявляют к системе мотивации своей трудовой деятельности особые требования, связанные с происходящими в их мышлении изменениями в части ценности своего труда.

Мотивация работников предполагает такой процесс, цель которого заключается в побуждении в каждом работнике и в трудовом коллективе в целом интереса в осуществлении активной деятельности для достижения организационных целей и удовлетворения собственных потребностей, в частности [3, с. 166].

Мотивация работников предприятий следует изучать в качестве выстроенной системы многоаспектного влияния факторов внутреннего и внешнего характера на них в целях достижения поставленных целей этих предприятий.

Вопрос мотивации сотрудников в условиях трансформации трудовых ценностей на сегодняшний день является очень актуальным, и для определения

факторов, влияющих на это, определим, что же представляет собой трансформация трудовых ценностей.

Под процессом трансформации трудовых ценностей необходимо понимать происходящие изменения в представления и суждения работников предприятий относительно того, насколько важной для него является трудовая деятельность в целом и в разрезе отдельных составляющих [4, с. 231].

Стоит отметить, что причинами происходящих изменений являются изменения общественной жизни в сфере экономики, приводящие к трансформации форм принимаемого участия в работе предприятий.

Обозначим систему факторов, побуждающих трансформацию трудовых ценностей у сотрудников предприятий:

- систематические изменения в структуре ресурсов труда предполагают снижение удельного веса физического труда, увеличение при этом доли умственного, творческого труда, а также труда высоко квалифицированных специалистов;

- происходящее взаимодействие между культурой на предприятии и ценностями, сформированными у сотрудников, что в свою очередь способствует поэтапной трансформации системы их потребностей, мотивов и приоритетов;

- изменения, происходящие в убеждениях сотрудников по причине их возрастных изменений.

Вернемся к факторам, оказывающим влияние на актуальность вопроса мотивации сотрудников при изменениях их взглядов на собственный труд. К ним относятся следующие:

- если при традиционном подходе при осуществлении трудовых функций человек отдавал наибольшее предпочтение вопросам безопасности и благосостояния в экономическом плане, то при происходящих изменениях в системе ценностных ориентиров особенную важность стали занимать ценности самореализации и обеспечения высокого качества жизни;

- немаловажное значение имеет вопрос развития подвижности и гибкости самой непосредственно трудовой деятельности, при которой повышается роль навыков, умений и знаний определенного сотрудника, а также формируется тенденция смены им своего рабочего места. Здесь противопоставлением служит мотивация, вектор которой направлен на политику удерживания сотрудников в компании;

- повышается роль оперативной адаптации предприятий к происходящим изменениям, предполагающей быстрое принятие решений, соответствие рыночным потребностям в быстро развивающемся и стремительно меняющемся мире;

- не лишена важности и политика восприятия интересов сотрудников предприятия, то есть по мере точности совпадения трудовых ценностей, разработанных на предприятии, с трудовыми ценностями самого работника повышается вероятность осуществления эффективной деятельности самим предприятием [2, с. 96].

Необходимо подчеркнуть тот факт, что трудовая ценность у сотрудников обусловлена культурой, национальностью и исторической эпохой.

Произошедшие или происходящие изменения в трудовых ценностях со стороны работников обуславливают направленность системы их мотивации, в частности, она должна быть нацелена на создание внутреннего стимулирования, сокращение степени зависимости работников от благоприятного или негативного настроения менеджмента, а также на рост самомотивации работника.

Рассмотрим основные элементы системы мотивации сотрудников в условиях трансформации трудовых ценностей работников.

1. Мотивация сотрудников через предоставление им некоторых возможностей для развития.

Здесь речь идет о том, что система должна быть построена на принципах гибкости, индивидуальности и на творческом подходе. В данном аспекте ее основная цель – обнаружение и развитие личностного потенциала сотрудника, применение его креативного мышления, возможностей осуществления командной работы, развитие в нем профессионализма и личностного роста, а также развитие цифровых компетенций.

Сюда можно отнести следующие направления:

– в целях профессионального, личного развития и карьерного роста можно применять организацию тренингов, программ и курсов подготовки и переподготовки. При всем этом важность составляет развитие как профессиональных навыков, так и социальных навыков, создающих основу для построения системы эффективного взаимодействия с остальными работниками компании;

– важность для сотрудника представляет перспектива продвижения по карьерной лестнице, поскольку от того, насколько четко выстроен горизонт вероятного продвижения по ней, определяется вовлеченность и отдача работника в его трудовой деятельности. Здесь особая важность состоит в создании для работников четко обозначенных процессов такого роста и стимулирование критериев для продвижения по карьере;

– направление в части расширения прав сотрудников и их возможностей. Для поощрения руководство может возложить на него обязанность принятия решений. в силу чего будет повышена ответственность работника, также сотрудник должен будет разобраться в организационной структуре, что также наделит его чувством собственной важности для общего дела.

2. Мотивация сотрудников через организацию гибкого графика его рабочего времени и возможности работать удаленно.

Это направление связано с тенденцией последних лет, когда была распространена эпидемия Covid-19 и многие работники работали на дому. Сейчас это подкрепляется также тем, что поколение Z и Y ценят возможности для совмещения своего труда и личной жизни [5, с. 105].

Если подходить к этому вопросу, можно сказать, что такая мотивация позволит сотруднику самостоятельно выбирать время начала его рабочего дня, его завершения, а возможность работать на удаленном формате еще и

осуществлять планирование рабочего времени, выполнения поставленных задач в удобном графике, оставаясь при этом на связи с начальством и коллегами в определенные часы работы.

3. Мотивация через проявление уважения к личному времени сотрудников, исключая при этом трудовые переработки являются важнейшими аспектами, мотивирующими к росту продуктивности, удовлетворенности, а также лояльности сотрудников компании.

К мероприятиям по снижению нагрузки на работников по причине их переработки можно отнести: доведение для работников мысли, что переработка является скорее исключением, чем правилом, то есть переработки имеют место быть только в определенных случаях; изучение причин переработок и анализ их объемов; поощрение соблюдения рабочего времени без обращения к переработкам [1, с. 67].

4. Мотивация сотрудников предприятия путем формирования позитивной атмосферы в трудовом коллективе, наделяя каждого работника ролью части команды.

Этого можно достичь благодаря организации командных мероприятий (тренингов, тимбилдинга, спортивных мероприятий и так далее), поддержке открытой коммуникации, проведению совместных проектов и многим другим мероприятиям.

Таким образом, вопрос актуальности мотивации сотрудников компаний в условиях трансформации трудовых ценностей находится в тесной взаимосвязи с вопросом безотлагательного принятия к учету меняющихся интересов работников в совокупности с организационными ценностями в целях выстраивания эффективной деятельности предприятия и его дальнейшего развития.

Грамотно выстроенная система мотивации позволит достичь больших изменений, а именно увеличить производительность труда и повысить его качество, развить в сотрудниках ответственность за выполняемые трудовые функции, развить командный дух, повысить показатели производительности, сократить текучесть кадров, а также повысить скорость роста и развития бизнеса в целом. Особенно важно, чтобы такая система была во взаимосвязи с потребностями работников и нуждами организации, которая будет выстроена по принципу продуманности.

### **Список источников и литературы**

1. Альмаганбетова А.М. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности предприятия // Инновационная парадигма развития современной науки. – 2022. – С. 65-71.
2. Аметова С.Р., Ильясова М.К. Совершенствование механизма мотивации труда в системе управления предприятия // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. – 2019. – С. 95-100.
3. Галимзянов И.В., Зубаирова И.Ф. Сущность управления жизненным циклом сотрудника // Управление экономикой: методы, модели, технологии:

материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах, Уфа – Красноусольск, 22–24 октября 2015 года. Том 1. – Уфа – Красноусольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – С. 165-167.

4. Галимзянов И.В., Миназова А.М. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XIX Международной научной конференции, Уфа-Павловка, 09-10 октября 2019 года / отв. ред. Л.А. Исмагилова. – Уфа-Павловка: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2019. – С. 230-233.

5. Легчилина Е.Ю., Кирилюк О.М. Исследование трудовых ценностей и мотивации поколения Z: институционально-аксиологический подход // Кадровик. – 2024. – № 6. – С. 101-110.

© Гиндуллин А.Ф., 2025

УДК 331.1

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ТРЕБОВАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

*Забирова Элина Фаизовна*  
*студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*  
*(г. Уфа, Республики Башкортостан)*

*Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент*  
*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*  
*(г. Уфа, Республики Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования роли профессиональных стандартов в системе управления организацией. Рассматриваются вопросы их влияния на квалификацию работников, процессы подбора, обучения и оценки персонала. Анализируются механизмы внедрения стандартов и их воздействие на эффективность HR-процессов и развитие человеческого капитала в современных организациях.

**Ключевые слова:** профессиональные стандарты, управление, квалификация оценка, персонал, менеджмент.

Профессиональные стандарты представляют собой характеристику квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, и являются ключевым инструментом, обеспечивающим взаимосвязь между сферой труда и сферой образования. Данные нормативные документы разрабатываются с учетом актуальных требований рынка труда и отражают необходимые компетенции, знания, умения и навыки, которыми должен обладать специалист в конкретной профессиональной области.

Понятие «профессиональный стандарт» появилось в России сравнительно недавно, однако задача внедрения профессиональных стандартов систематически провозглашалась государством, так, Генеральным соглашением от 20 декабря 2001 г. между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ на 2002–2004 гг. предусмотрено «совершенствование нормативной базы в области нормирования и регламентации труда работников, имея в виду прежде всего пересмотр устаревших и разработку новых межотраслевых норм и нормативов, ЕТКС и КС, а также разработку национальной системы профессиональных стандартов» [6].

Сегодня В Российской Федерации правовое регулирование профессиональных стандартов осуществляется на основе Трудового кодекса РФ, в частности статьи 195.1, которая была введена Федеральным законом от 03.12.2012 № 236-ФЗ. Согласно данной статье, «профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции» [1].

Интеграция профессиональных стандартов в систему управления организацией представляет собой комплексный и многоаспектный процесс, затрагивающий различные функциональные направления кадрового менеджмента. Прежде всего, это касается системы подбора и отбора персонала, где профессиональные стандарты становятся основой для формирования требований к кандидатам, разработки профилей должностей и оценки соответствия соискателей установленным критериям [4]. Использование профессиональных стандартов позволяет HR-специалистам более точно определять необходимые компетенции и квалификационные характеристики потенциальных сотрудников, что способствует повышению эффективности процесса рекрутинга и снижению рисков найма неподходящих кандидатов.

Реализация требований профессиональных стандартов имеет важное значение для системы обучения и развития персонала. На основе анализа соответствия компетенций работников требованиям профессиональных стандартов формируются индивидуальные и корпоративные программы обучения, направленные на устранение выявленных пробелов в знаниях и навыках сотрудников. Такой подход позволяет обеспечить целенаправленность и адресность образовательных мероприятий, повысить их практическую ориентированность и результативность. Кроме того, профессиональные стандарты служат ориентиром для разработки программ адаптации новых сотрудников, планирования карьерного роста и формирования кадрового резерва организации [2].

В контексте оценки персонала профессиональные стандарты выступают в качестве объективного критерия для определения уровня квалификации работников и их соответствия занимаемым должностям. На основе требований профессиональных стандартов разрабатываются оценочные процедуры, включающие тестирование профессиональных знаний, оценку практических навыков, анализ результатов деятельности и другие методы, позволяющие

всесторонне оценить компетентность сотрудников. Результаты такой оценки становятся основанием для принятия кадровых решений, связанных с повышением, перемещением или увольнением работников, а также для определения направлений их дальнейшего профессионального развития.

Внедрение профессиональных стандартов оказывает существенное влияние на систему мотивации и стимулирования персонала. Четкое определение требований к должностям и профессиональным компетенциям создает основу для разработки справедливой и прозрачной системы оплаты труда, учитывающей квалификацию, сложность выполняемых функций и результативность деятельности работников, что способствует повышению мотивации сотрудников к профессиональному развитию и достижению высоких показателей в работе, а также снижению субъективизма в оценке их вклада в общие результаты организации» [5].

Важным аспектом реализации требований профессиональных стандартов является их интеграция в организационную структуру и систему должностных инструкций. На основе профессиональных стандартов осуществляется пересмотр и актуализация функциональных обязанностей работников, уточняются зоны ответственности и полномочия, оптимизируются бизнес-процессы и взаимодействие между подразделениями, что позволяет повысить эффективность организационной структуры, устранив дублирование функций и обеспечить более рациональное распределение задач между сотрудниками.

Следует отметить, что реализация требований профессиональных стандартов в системе управления организацией сопряжена с определенными должностями и вызовами. К ним относятся необходимость значительных временных и финансовых затрат на приведение кадровой документации в соответствие с профессиональными стандартами, организацию обучения и переподготовки персонала, разработку новых систем оценки и мотивации [3]. Кроме того, возникают вопросы, связанные с интерпретацией требований профессиональных стандартов применительно к конкретным должностям и условиям деятельности организации, а также с адаптацией общих положений стандартов к специфике отрасли и бизнес-процессов компании.

Таким образом, реализация требований профессиональных стандартов в системе управления организацией представляет собой сложный, но необходимый процесс, направленный на повышение эффективности использования человеческого капитала и обеспечение конкурентоспособности компании в современных условиях. Профессиональные стандарты становятся ключевым элементом системы управления персоналом, обеспечивающим взаимосвязь и согласованность различных HR-процессов – от подбора и адаптации до оценки, мотивации и развития сотрудников. Грамотное внедрение профессиональных стандартов позволяет организации не только соответствовать нормативным требованиям, но и создавать условия для непрерывного профессионального роста работников, повышения качества их труда и достижения стратегических целей бизнеса.

## Список источников и литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024) [Электронный ресурс] – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 05.05.2025 г.).
2. Былков В.Г. Методические и организационные проблемы внедрения профессиональных стандартов / В. Г. Былков // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – №. 2 (27). – С. 83-87.
3. Демченко М.В. Правовое регулирование подготовки и дополнительного профессионального образования работников : дис. канд. юрид. наук. М., 2019. – С. 79
4. Плутова М.И., Анагуричи О.Н. Внедрение профессиональных стандартов в систему управления персоналом / М.И. Плутова, О.Н. Анагуричи // Молодой ученый. – 2021. – №. 21. – С. 516-519.
5. Туманов Э.В. Управление карьерой в условиях внедрения профессиональных стандартов и цифровизации экономики: экономические и правовые аспекты / Э.В. Туманов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – №. 11-1. – С. 168-173.
6. Яковлева О.Б. Подходы к определению сущности профессионального стандарта / О. Б. Яковлева // Достойный труд - основа стабильного общества: Материалы XII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28–31 октября 2020 года / Отв. за выпуск Н.В. Тонких, науч. ред. Е.Е. Лагутина. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. – С. 130-135.

© Забирова Э.Ф., 2025

УДК 331

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СФЕРЕ ТРЕБОВАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

Забирова Элина Фаизовна  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)

Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы формирования эффективной модели управления персоналом сфере требований профессиональных стандартов. Определены цели применения профстандарта в управлении персоналом и дана их характеристика. А также представлены факторы повышения эффективности управления предприятием за счет внедрения профессиональных стандартов.

*Ключевые слова:* профессиональный стандарт, эффективность систем управления персоналом.

В последние годы мы наблюдаем значительные изменения в сфере экономики, которые оказывают существенное влияние на качество жизни наемного персонала. Эти изменения обусловлены множеством факторов, включая глобализацию, цифровизацию, изменение структуры рынка труда и повышение требований к квалификации работников. В результате компаний необходимо адаптировать свои методы и инструменты управления персоналом, чтобы эффективно справляться с новыми вызовами и повышать мотивацию сотрудников.

Одним из ключевых аспектов изменений стало переосмысление традиционных подходов к управлению персоналом. Работодатели начинают осознавать, что успешное взаимодействие с наемным персоналом требует больше, чем просто контроль за выполнением заданий. В современных реалиях важными становятся аспекты вовлеченности, развития и благополучия сотрудников. В настоящее время регуляторами адаптации работников к требованиям рынка труда выступают профессиональные стандарты [2].

Согласно Трудовому кодексу РФ, профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции» [1]. Можно сказать, что профессиональный стандарт – документ, который предъявляет требования к квалификации специалиста, необходимой для качественного выполнения трудовых функций.

Профессиональный стандарт действительно представляет собой важный документ, который формирует базу для оценки квалификации специалистов в различных областях. Он описывает не только трудовые функции, но и ключевые компетенции, которые необходимы для их успешного выполнения. Компетенции включают в себя как профессиональные знания и навыки, так и более широкие качества, такие как критическое мышление, коммуникативные навыки, умение работать в команде и адаптироваться к изменениям [3].

Важно учитывать, что профессиональные стандарты могут варьироваться в зависимости от отрасли и специфики деятельности. Например, требования для специалистов в области информационных технологий будут отличаться от требований для медицинских работников или учителей. Основная цель профессиональных стандартов – обеспечение высокого уровня профессионализма и качества услуг, предоставляемых специалистами [3].

Руководствоваться положениями профстандартов обязательно только в установленных трудовым законодательством случаях. Для большинства организаций их применение носит рекомендательный характер. Но для повышение эффективности работы персоналом, их применение является актуальным.

Применение профстандартов в организации имеет несколько ключевых целей, которые могут существенно повысить эффективность работы и упростить управление человеческими ресурсами. Рассмотрим их подробнее:

1. Актуализация должностных инструкций: профстандарты помогают более точно определить требования к квалификации и компетенциям сотрудников, что позволяет обновить и адаптировать должностные инструкции в соответствии с современными требованиями рынка труда.

2. Присвоение тарифных разрядов: на основе профстандартов можно более обоснованно и прозрачно назначать тарифные разряды работникам, что способствует справедливой системе оплаты труда, основанной на реальных компетенциях и опыте.

3. Система оплаты труда: использование профстандартов позволяет создать понятную и справедливую систему оплаты труда, которая учитывает уровень квалификации сотрудников и их вклад в деятельность организации, повышая тем самым мотивацию и вовлеченность.

4. Оптимизация процедуры аттестации: профстандарты служат основой для объективной оценки работы сотрудников, что упрощает процедуру аттестации и делает её более прозрачной, позволяя выявить сильные и слабые стороны работников.

5. Дополнительное обучение: на основе профессиональных стандартов можно определить пробелы в знаниях и навыках сотрудников, что позволяет своевременно организовывать дополнительные обучающие программы и курсы, повышая квалификацию сотрудников.

6. Формирование кадрового резерва: профстандарты позволяют выявлять перспективных сотрудников и формировать кадровый резерв, а также планировать их развитие в соответствии с целями и потребностями организации.

В итоге, внедрение профстандартов в практику управления персонала способствует более грамотному управлению персоналом, повышая общую эффективность работы предприятия.

Внедрение профессиональных стандартов может повысить эффективность управления предприятием за счет нескольких ключевых факторов.

Во-первых, профессиональные стандарты создают четкие требования к квалификации и компетенциям сотрудников, что позволяет оптимизировать кадровую политику. Это, в свою очередь, ведет к повышению уровня профессионализма и специализации работников, что напрямую сказывается на качестве выполняемых задач и производительности.

Во-вторых, стандарты помогают унифицировать процессы внутри компании. Это облегчает взаимодействие между различными подразделениями, минимизируя количество ошибок и недоразумений. Как результат, ускоряются процессы принятия решений и выполнения рабочих заданий, что повышает общую оперативность предприятия.

В-третьих, наличие четких профессиональных стандартов способствует более эффективному обучению и развитию кадров. Сотрудники могут быстро

ориентироваться в требованиях, необходимых для продвижения по карьерной лестнице, что повышает мотивацию и удовлетворённость работой.

Также внедрение стандартов позволяет улучшить систему оценки эффективности работы сотрудников, основываясь на четких критериях. Это содействует созданию справедливой и прозрачной системы вознаграждения, что, в свою очередь, повышает лояльность сотрудников и снижает текучесть кадров.

Кроме того, стандарты служат основой для оценки внешних партнеров и поставщиков, что гарантирует высокое качество продукции и услуг, а также минимизирует риски для бизнеса.

Таким образом, внедрение профессиональных стандартов не только улучшает внутренние процессы управления предприятием, но и создает устойчивую основу для его дальнейшего роста и развития на конкурентном рынке.

### **Список литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция) – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 28.05.2025).
2. Васильцова Л.И. Профессиональные стандарты: оценка опыта внедрения в практику управления персоналом / Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – № 3(147). – С. 48-51.
3. Кириллов М.В. Экономика профессиональных стандартов и применение в бизнесе / М.В. Кириллов, А.Н. Силенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 6-3(93). – С. 10-13. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-6-3-10-13.
4. Кохан Ю.В. Профессиональные стандарты в разных странах как элемент инноваций в образовательном процессе / Ю.В. Кохан // Новые информационные технологии в телекоммуникациях и почтовой связи. – 2020. – № 1. – С. 13-14.

© Забирова Э.Ф., 2025

УДК 331

## РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Забирова Элина Фаизовна,  
студент

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)*

*Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье рассмотрена роль профессиональных стандартов в повышении эффективности систем управления. Раскрывается сущность понятия «профессиональный стандарт» и приведены некоторые законодательный акты, регулирующие использование профессионального стандарта работодателями. Рассмотрены и описаны ключевые компоненты профессионального стандарта, с помощью которых определяется квалификация и требования к специалистам в определенной области. Представлены направления влияния профессиональных стандартов в повышении эффективности систем управления и дана их характеристика.

**Ключевые слова:** профессиональный стандарт, эффективность систем управления

Профессиональные стандарты играют ключевую роль в повышении эффективности систем управления на разных уровнях организации. Повышение эффективности труда персонала имеет критическое значение как для государства в целом, так и для отдельных предприятий. В условиях стремительно меняющейся и высоко конкурентной инновационной среды компании сталкиваются с необходимостью оптимизировать свои бизнес-процессы, повышая производительность и адаптивность своих сотрудников.

Рассмотрим в первую очередь, что из себя представляет профессиональный стандарт (далее - профстандарт).

Порядок применения профстандартов регулируется Трудовым кодексом РФ [1]. В данном документе есть и определение данной категории: «Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции». Другими словами Профессиональный стандарт – документ, который предъявляет требования к квалификации специалиста, необходимой для качественного выполнения трудовых функций.

Приказ Минтруда России от 29.09.2014 N 667н «О реестре профессиональных стандартов» (перечне видов профессиональной деятельности)» [3] содержит информацию о профстандатах в определенных областях. Например, для сферы образования и наука, разработаны

профстандарты для педагога (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель), специалиста в области воспитания и т.д.

В «Постановлении Правительства РФ от 10.04.2023 N 580 "О разработке и утверждении профессиональных стандартов» [2] сказано, что проекты профстандартов могут разрабатываться самими работодателями или другими организациями, работающими в сфере трудовых отношений.

Профессиональный стандарт действительно представляет собой важный документ, который формирует базу для оценки квалификации специалистов в различных областях. Он описывает не только трудовые функции, но и ключевые компетенции, которые необходимы для их успешного выполнения. Компетенции включают в себя как профессиональные знания и навыки, так и более широкие качества, такие как критическое мышление, коммуникативные навыки, умение работать в команде и адаптироваться к изменениям [4].

Профессиональные стандарты могут варьироваться в зависимости от отрасли и специфики деятельности. Например, требования для специалистов в области информационных технологий будут отличаться от требований для медицинских работников или учителей. Основная цель профессиональных стандартов – обеспечение высокого уровня профессионализма и качества услуг, предоставляемых специалистами [5]. Благодаря четким формулировкам и определению необходимых компетенций, профессиональный стандарт также служит основой для разработки образовательных программ, повышения квалификации и системы аттестации работников. Это позволяет работодателям более точно оценивать соответствие сотрудников требованиям рынка труда и способствует профессиональному развитию каждого специалиста.

Основу профессионального стандарта составляют следующие элементы, представленные на рисунке 1.

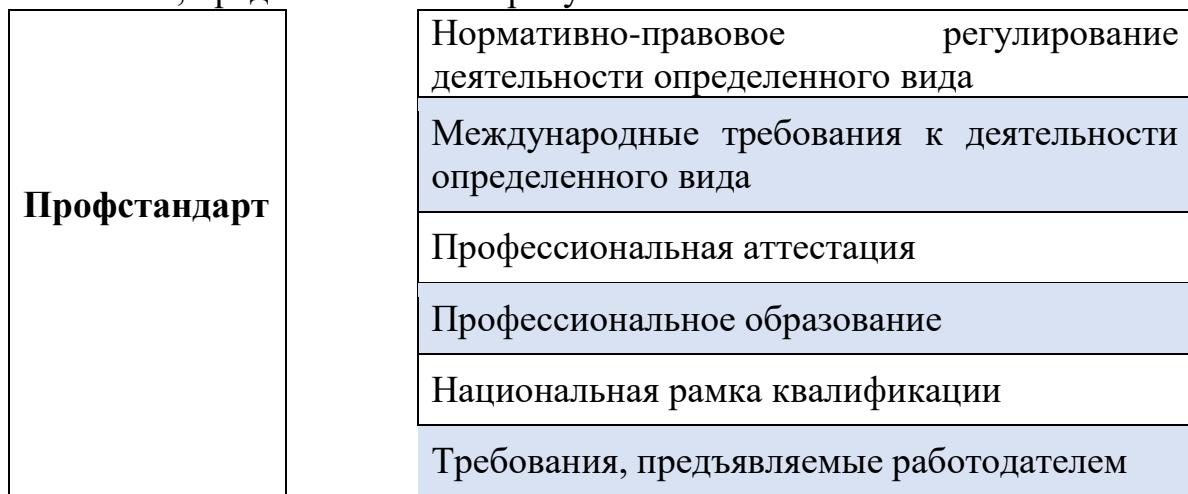


Рисунок 1 – Основа профстандарта

Основа профессионального стандарта включает несколько ключевых компонентов, с помощью которых определяется квалификация и требования к специалистам в определенной области. Рассмотрим каждый из них подробнее:

1. Нормативно-правовое регулирование деятельности - обозначает наличие законов, постановлений и других нормативных актов, которые регулируют работу в данной сфере. Это создаёт правовую основу для ведения профессиональной деятельности и защищает права работников и работодателей.

2. Международные требования к деятельности - включает в себя стандартные требования и практики, принятые на международном уровне. Они могут касаться квалификации, стандартов безопасности, качества и других аспектов, влияющих на работу в глобальном контексте.

3. Профессиональная аттестация - процесс, который позволяет подтвердить уровень квалификации специалиста. Аттестация может включать экзамены, тесты или оценки компетенций, что важно для повышения доверия к квалификации работников.

4. Профессиональное образование - система знаний и навыков, приобретенных в процессе обучения. Профессиональное образование включает как высшее, так и среднее специальное образование и предполагает соответствие учебных программ требованиям рынка труда.

5. Национальная рамка квалификации - это система классификации и описания квалификаций, которая используется для оценки и сравнения уровней образования и профессиональных навыков, обеспечивая единую основу для разработки стандартов и программ обучения.

6. Требования, предъявляемые работодателем - это набор компетенций, навыков и знаний, необходимых для успешного выполнения трудовых функций на конкретной рабочей позиции. Работодатели играют ключевую роль в формулировании этих требований, так как они отражают реальные потребности отрасли.

Все эти компоненты вместе создают целостную систему, которая обеспечивает необходимую квалификацию специалистов и соответствие их деятельности современным стандартам и требованиям.

Можно выделить несколько основных аспектов влияния профессиональных стандартов в повышении эффективности систем управления, представлено в таблице 1.

Таблица 1

Направления влияния профессиональных стандартов в повышении эффективности систем управления

Направление	Характеристика направления
1. Определение требований к компетенциям	Профессиональные стандарты формулируют четкие требования к знаниям, навыкам и умениям сотрудников. Это помогает организациям лучше понимать, какие компетенции необходимы для выполнения задач и достижения целей.
2. Улучшение качества работы	Стандартизованные требования к профессиональной деятельности способствуют повышению качества услуг и продукции. Сотрудники, работающие в рамках профессиональных стандартов, более подготовлены и осведомлены о лучших практиках в своей области.
3. Система оценки и сертификации:	Профессиональные стандарты служат основой для создания систем оценки и сертификации, которые помогают определять уровень квалификации сотрудников и их соответствие требованиям рынка труда.
4. Обучение и развитие	Стандарты помогают в разработке программ обучения и повышения квалификации, делая процессы более целенаправленными и эффективными. Это, в свою очередь, способствует повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников.
5. Снижение рисков:	Соблюдение профессиональных стандартов помогает минимизировать риски, связанные с ошибками и несоответствиями в работе, благодаря четким критериям и процедурам.
6. Увеличение прозрачности и справедливости	Профессиональные стандарты обеспечивают общее понимание критериев оценки работы, что способствует более справедливому и транспарентному процессу управления.
7. Инновации и улучшения	Соответствие профессиональным стандартам может стимулировать внедрение новых технологий и методов работы, что в своем итоге приводит к повышению общей эффективности управления.
8. Адаптация к изменению среды	Профессиональные стандарты помогают организациям быстрее адаптироваться к изменениям в рынке и в законодательстве, обеспечивая гибкость и конкурентоспособность.

Таким образом, профессиональные стандарты являются важным инструментом для повышения эффективности систем управления, способствуя развитию навыков сотрудников, улучшая качество услуг и продукции, а также обеспечивая устойчивость и адаптивность организаций.

**Список литературы**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция) – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 28.05.2025).

2. Приказ Минтруда России от 29.09.2014 № 667н (ред. от 09.03.2017) «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.11.2014 N 34779) – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 28.05.2025).

3. Постановление Правительства РФ от 10.04.2023 № 580 «О разработке и утверждении профессиональных стандартов» – URL: <https://base.garant.ru/406715757/> (дата обращения: 28.05.2025).

4. Кириллов М.В. Экономика профессиональных стандартов и применение в бизнесе / М.В. Кириллов, А.Н. Силенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 6-3(93). – С. 10-13. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-6-3-10-13.

5. Кохан Ю.В. Профессиональные стандарты в разных странах как элемент инноваций в образовательном процессе / Ю.В. Кохан // Новые информационные технологии в телекоммуникациях и почтовой связи. – 2020. – № 1. – С. 13-14.

© Забирова Э.Ф., 2025

УДК 373.5

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ В СФЕРЕ КРАСОТЫ**

*Захарова Д.С.,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)*

*Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу современных подходов к подготовке кадров в индустрии красоты. Рассматриваются структурные проблемы в системе профессионального образования, внедрение цифровых образовательных технологий, необходимость обновления педагогических моделей и содержания программ. Отдельное внимание уделено индивидуализации обучения, роли преподавателя нового типа и интеграции креативных индустрий в образовательный процесс. На основе анализа пяти научных источников автор предлагает практические выводы и направления модернизации системы подготовки специалистов бьюти-сферы.

**Ключевые слова:** профессиональное образование, индустрия красоты, цифровые технологии, индивидуализация обучения, подготовка кадров, преподаватель, образовательные программы

Разговоры о бьюти-индустрии в России часто вращаются вокруг модных новинок, популярных салонов и трендов из Instagram. Между тем, за этим блеском кроется проблема, которая напрямую влияет на качество услуг:

кадровый голод. Дефицит квалифицированных мастеров, преподавателей с практическим опытом, программ обучения, которые бы не отставали от реалий рынка, – всё это тормозит развитие одной из самых динамичных отраслей. Бьюти-сфера требует не просто специалистов, а профессионалов, способных сочетать креатив, цифровую грамотность и знание индустриальной специфики. Пока программы подготовки парикмахеров, визажистов, стилистов и мастеров ногтевого сервиса едва успевают за трендами, клиенты ожидают от мастера не просто услуг, а индивидуального подхода, имидж-консалтинга и умения работать в медиапространстве. Спрос трансформируется, а вот предложение – нет. По сути, индустрия вошла в стадию конфликта между ожиданиями и реальностью.

Подготовка кадров в сфере красоты в большинстве российских колледжей и центров ДПО ориентирована на базовые стандарты, принятые ещё в 2010-х. Программы сосредоточены на отработке техники, редко затрагивая клиентский опыт, визуальное проектирование, психологию восприятия и навыки самопрезентации. Как результат – узкая специализация без умения работать в меняющейся среде. Преподаватель объясняет, как делать каре, но не учит видеть образ клиента в целом, создавать digital-портфолио, строить личный бренд мастера. Эти пробелы уже очевидны на этапе стажировок. В исследовании РГППУ, опубликованном в журнале «Высшее образование сегодня» в 2023 году, указано, что преподаватели СПО и ДПО в сфере моды и красоты отмечают «отставание программ подготовки от рынка как минимум на 3–5 лет», что влияет не только на практическую ценность выпускников, но и на мотивацию абитуриентов [4]. Это подтверждает и С. А. Ткаченко, подчеркивая, что отсутствие практических навыков и ориентации на потребителя у вчерашних выпускников ведет к текучести кадров, снижению престижа профессии и, как следствие, к дефициту специалистов [5].

Проблему усугубляет устаревшая структура учебного процесса. В статье И. И. Макашиной (2024) говорится, что во многих учреждениях дополнительного образования курсы по-прежнему строятся по линейной схеме: теоретическая часть, практическая отработка, зачёт. Модель, в которой отсутствует реальный кейсовый подход, работа с клиентом, анализ ситуаций, создание проектов [3]. Даже если преподаватели и хотят обновить содержание, они сталкиваются с нехваткой времени, финансирования и – не в последнюю очередь – с ригидной системой согласования учебных планов. Дополнительную проблему составляет разрыв между образовательными учреждениями и индустрией. Работодатели не участвуют в проектировании программ, не заинтересованы в стажировках студентов. Это особенно заметно на региональном уровне, где большинство салонов не имеют ни базы, ни мотивации для наставничества. Условное «наставничество» превращается в формальность, а молодой мастер после колледжа оказывается в среде, где адаптация происходит методом проб и ошибок.

То, что ещё пять лет назад казалось фантастикой – AR-зеркала, симуляторы укладок, обучение в метавселенной – сегодня доступно в рамках курсов и онлайн-школ. В статье В. В. Горбуновой подчёркивается, что

основным вектором трансформации СПО сегодня становится индивидуализация обучения за счёт цифровых образовательных ресурсов. Создание персонализированной траектории, адаптация под темп и стиль восприятия, использование LMS и виртуальных тренажёров повышают не только усвоемость материала, но и вовлечённость студентов [1]. Причём речь идёт не только об онлайн-курсах. Технологии используются в аудиториях: интерактивные панели, симуляции, обратная связь в режиме реального времени, анализ ошибок с помощью ИИ – всё это позволяет ученику не просто следовать за программой, а управлять ею.

Цифровизация также открывает путь к интеграции реальных кейсов в обучение. Например, модуль по колористике может включать обработку цифровых фото до и после окрашивания, работу с онлайн-палитрами и подбор имиджа под параметры клиента. Визажисты учатся работать с виртуальными моделями, стилисты – моделировать образ в цифровом конструкторе. Эта гибкость важна в отрасли, где многое строится на визуальном мышлении и эмоциональном восприятии. Такие решения позволяют не просто обучить, а развить профессиональную интуицию.

Но сама по себе технология не гарантирует качества. Как указывает Т. Ю. Кротенко, эффективность цифровых решений зависит от агентности – способности ученика действовать осознанно, принимать решения и быть активным участником учебного процесса [2]. Без этой составляющей даже самые продвинутые цифровые среды превращаются в декоративные элементы. Чтобы технологическая трансформация дала результат, нужно внедрять не только оборудование, но и методику: кейс-обучение, проектные сессии, геймификацию, работу с реальными заказами. И здесь вновь упираемся в преподавателя.

Подготовка кадров – это не только про студентов. Если в центре образовательной системы стоит преподаватель, то и качество обучения зависит от его компетенций, гибкости, вовлечённости. Проблема в том, что в бьюти-сфере преподаватели часто – это мастера «старой школы», с отличной практикой, но без опыта цифровой педагогики. Либо, наоборот, педагоги-теоретики, давно не взаимодействовавшие с реальной индустрией.

Тарасюк О. В. и соавторы пишут, что преподаватель в сфере красоты сегодня должен быть не просто носителем знаний, а медиатором между индустрией и студентом, наставником, способным внедрять креативные методы, проектное мышление, элементы брендинга и визуальной культуры [4]. Программы, разработанные на базе кафедры стиля и имиджа РГППУ, включают направления «Цифровые технологии и брендинг в индустрии моды», «Креативные технологии имиджа и стиля в индустрии красоты». Эти программы строятся вокруг реальных задач, с использованием цифровых инструментов и акцентом на soft skills.

Однако подобные практики пока единичны. Средний возраст преподавателей в колледжах, готовящих кадры для бьюти-сферы, по данным 2023 года – 47 лет. Молодёжь не идёт в преподавание, и это логично: при зарплате 30–35 тысяч в регионах мастер, работающий в салоне, зарабатывает в

2–3 раза больше. При этом нагрузка в колледже – колоссальная, ресурсы на обновление техники и программ – минимальные. Возникает замкнутый круг: без нового поколения преподавателей – нет обновления программ, без обновлённых программ – нет новых студентов.

Есть примеры выхода из этого круга. В сфере туризма уже внедряется модель сетевого взаимодействия: вузы, бизнес и госструктуры совместно разрабатывают стандарты подготовки, программы стажировок и платформы обмена опытом [5]. В индустрии красоты такой механизм только формируется. Однако очевидно: без горизонтальных связей, без вовлечения работодателей в учебный процесс, без платформенной модели развития, ситуация меняться не будет. Для того чтобы преподаватель мог соответствовать новым вызовам, нужно не просто отправить его на курсы ПК. Нужна системная переподготовка, участие в профессиональных конкурсах, сотрудничество с брендами, кросс-индустриальные проекты. Только в таких условиях можно говорить о реальной эволюции образовательной среды. Тема подготовки кадров в бьюти-сфере перестаёт быть «внутренней» задачей индустрии. Она выходит на уровень экономической и культурной политики. Красота – это рынок, это экспорт услуг, это тысячи рабочих мест. Но чтобы этот рынок не буксовал, в него должны входить профессионалы нового формата. А для этого нам нужна не просто модернизация программ, а новая философия образования: гибкая, цифровая, проактивная.

### **Список источников и литературы**

1. Горбунова В.В. К вопросу о применении цифровых образовательных ресурсов для индивидуализации обучения в среднем профессиональном образовании / В.В. Горбунова // Известия Российской академии образования. – 2024. – № 2(66). – С. 154–160. – DOI 10.51944/20738498\_2024\_2\_154. – EDN MHGLOV.
2. Кротенко Т.Ю. Новаторские технологии в профессиональном образовании / Т.Ю. Кротенко // Образование и проблемы развития общества. – 2024. – № 1(26). – С. 31–35. – EDN ZHAJSC.
3. Макашина И.И. Состояние дополнительного профессионального образования на современном этапе / И.И. Макашина // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 2(105). – С. 160–163. – DOI 10.24412/1991-5497-2024-2105-160-163. – EDN RHKPBL.
4. Тарасюк О.В. Креативные индустрии моды как ориентир развития профессионально-педагогического образования / О.В. Тарасюк, О.Е. Краюхина, Л.Е. Шмакова // Высшее образование сегодня. – 2023. – № 1. – С. 50–55. – DOI 10.18137/RNU.НЕТ.23.01.Р.050. – EDN ZKDADR.
5. Ткаченко С.А. Подготовка квалифицированных кадров для индустрии туризма: проблемы и особенности / С.А. Ткаченко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 4. – С. 657–663. – EDN RVFTDK.

© Захарова Д.С., 2025

## РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБУЧЕНИИ СПЕЦИАЛИСТОВ БЫОТИ-ИНДУСТРИИ

Захарова Д.С.  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)

Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республики Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема несоответствия уровня подготовки специалистов быти-индустрии требованиям рынка труда. Обосновывается значимость наставничества как эффективного механизма адаптации молодых кадров и передачи практико-ориентированных компетенций. Проанализированы модели наставничества, реализуемые в системе среднего профессионального образования, а также приведены конкретные примеры успешной интеграции наставничества в обучение будущих специалистов индустрии красоты. Делается акцент на институционализацию наставничества как элемента устойчивой профессиональной подготовки.

**Ключевые слова:** наставничество, быти-индустрия, профессиональное обучение, менторство, адаптация специалистов, СПО

Когда в быти-салон приходит человек без опыта, но с желанием учиться, у руководителя есть только два варианта: либо обучать его самостоятельно, рискуя клиентами и репутацией, либо оставить без практики и наблюдать, как потенциально сильный мастер уходит к конкурентам. Эта дилемма – результат системной ошибки: формальное профессиональное обучение не покрывает реальных потребностей индустрии. Быти-сфера, основанная на высокой скорости изменений и визуальном результате, требует не просто выпускников с дипломом, а людей, способных работать руками, понимать клиента, соблюдать стандарты и гибко адаптироваться к новым технологиям. Именно здесь на первый план выходит наставничество – как единственный работающий мост между обучением и профессией.

В последние годы всё чаще звучит мнение, что выпускники СПО и вузов теряются в индустрии красоты. Причины очевидны. Статистика фиксирует: до 60% молодых специалистов не работают по профессии, а 40% вообще никогда не трудоустраиваются по специальности, полученной в образовательной организации [3]. При этом в быти-сфере особенно важны прикладные умения – не академические знания, а отточенные навыки. Разрыв между «теорией» и «салоном» становится болезненным. Большинство учебных программ по-прежнему перегружены устаревшими дисциплинами и не включают живой практики, хотя индустрия развивается стремительно: новые составы, методы

окрашивания, аппараты, подходы к эстетике лица и тела появляются ежегодно. Даже базовые навыки быстро устаревают, если не подкрепляются постоянным обучением и примером от опытных мастеров. Это и формирует высокий спрос на наставничество как форму передачи знаний «изнутри».

Проблему дефицита прикладной подготовки уже признали на уровне государственной политики. Так, в 2023 году в России был объявлен Годом педагога и наставника, а до конца 2024 года поставлена задача вовлечь не менее 70% обучающихся в программы наставничества [5]. Но пока эти планы касаются в основном традиционных отраслей – педагогирования, инженерии, медицины. Бьюти-сфера, оставаясь вне правового регулирования, зачастую работает по старой привычке: берут на стажировку, обучают «на коленке», потом либо увольняют, либо оставляют. Однако опыт отдельных образовательных учреждений показывает, что наставничество можно интегрировать в структуру подготовки – и получать измеримые результаты. Так, в ОГАПОУ «Белгородский машиностроительный техникум» разработана целевая модель наставничества, включающая формы «преподаватель–обучающийся», «обучающийся–обучающийся» и «работодатель–обучающийся». Такая система позволяет не только повысить качество подготовки, но и обеспечивает трудоустройство, что подтверждается локальными нормативными актами и дорожной картой реализации [1].

В бьюти-индустрии наставничество жизненно необходимо ещё и потому, что профессия требует не только техники, но и интуиции, чувства стиля, такта. Всего этого невозможно научиться по лекциям. Зато можно – в ежедневной работе рядом с опытным наставником. В отличие от классической педагогической модели, менторинг в сфере красоты строится на близком, часто неформальном взаимодействии. Это делает модель «студент–студент» особенно эффективной: старшие курсы делятся опытом с младшими, магистранты сопровождают новичков, а в реальных салонах – мастера-практики обучают новичков в процессе работы. Именно такая модель успешно реализуется в Нижегородском государственном педагогическом университете, где формат равного диалога помогает быстрее адаптироваться, снять страх и закрепиться в профессии [5].

Кроме горизонтальных моделей, работает и более сложная – «работодатель–преподаватель–студент». Она описана в концепции многоуровневой системы наставничества, представленной А. С. Димитриевым. Здесь ключевая идея в том, что студент проходит несколько этапов сопровождения – сначала с преподавателем, затем со старшим студентом, и, наконец, с мастером на производстве [2]. Такой формат особенно уместен в образовательных кластерах, где колледжи тесно связаны с реальными салонами. Это позволяет выстраивать образовательную траекторию без потерь: студент учится у преподавателя, затем наблюдает за практикой у старшего студента, и только после этого допускается к клиенту под присмотром профессионала. Это снижает тревожность, формирует уверенность и повышает шансы на успешное трудоустройство.

Наставничество – это не только способ ускоренной профессиональной подготовки, но и инструмент воспитания soft skills. Именно бьюти-сфера особенно нуждается в таких навыках: умение общаться с клиентом, быстро принимать решения, быть гибким и эмоционально устойчивым. Матухно и Ткач подчёркивают: успешное наставничество развивает у обучающихся профессиональную рефлексию, самооценку, способность анализировать свои ошибки и видеть собственный прогресс [4]. При этом важно, чтобы наставник не был случайным – только мастер, осознанно принявший эту роль, может сформировать у новичка настоящую включённость в профессию.

Не менее важным фактором становится институционализация наставничества – иначе это остаётся добровольной и часто неформальной практикой. В образовательных организациях должен появиться отдельный блок по кураторству, менторингу и индивидуальному сопровождению студентов. Этому есть уже примеры: в рамках федерального проекта «Профессионализм» к 2024 году создано более 200 кластеров, вовлечено свыше 800 тысяч студентов, включая представителей творческих и сервисных направлений [3]. Однако бьюти-сфера по-прежнему остаётся на периферии. Учитывая, что спрос на услуги красоты не снижается даже в кризисные годы, а рынок труда требует гибких специалистов, наставничество в этой отрасли должно быть признано на уровне профстандарта.

Чтобы это стало возможным, нужно несколько шагов: во-первых, внедрение модулей наставничества в программы СПО и ДПО по бьюти-направлениям; во-вторых, государственная или региональная сертификация наставников – по аналогии с педагогами-наставниками в других сферах; в-третьих, интеграция работодателей в процесс подготовки кадров, в том числе с финансовыми механизмами поощрения. В Белгородской области уже создана база наставников, разрабатываются критерии оценки и схемы сопровождения, и такой опыт легко масштабируется на индустрию красоты [1]. Кроме того, важно учитывать эмоциональную составляющую. В исследованиях Дмитриева подчёркивается, что наставничество снижает эмоциональное выгорание не только у студентов, но и у самих наставников, делает взаимодействие в учебной и рабочей среде более устойчивым, снижает текучесть кадров [2]. В условиях, когда салоны теряют новичков после стажировки, вовлечение мастеров в процесс наставничества может стать не только педагогическим, но и бизнес-инструментом. Обученный и замотивированный ученик чаще остается в коллективе, повышая общую лояльность и снижая издержки на найм.

Бьюти-индустрия стоит на людях. Даже самые инновационные технологии – лишь дополнение к рукам, глазам и голосу мастера. Именно поэтому обучение через наставничество работает в ней лучше всего: оно передаёт не только навык, но и отношение к делу, культуру профессии, интонацию, с которой задаётся вопрос клиенту. Сегодня есть все предпосылки, чтобы превратить наставничество в системную часть подготовки специалистов – от колледжа до рабочего места. А значит, будущие мастера перестанут «доучиваться» на первых клиентах – и будут по-настоящему готовы к профессии.

## Список источников и литературы

1. Грушина М. В., Крекшина Н. А., Смирнова О. В. Наставничество в образовательной среде системы среднего профессионального образования (из опыта ОГАПОУ «Белгородский машиностроительный техникум») // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 98-1. – С. 89–91. – DOI: 10.18411/trnio-06-2023-26. – EDN: ZCNIVE.
2. Димитриев А.С. Организация системы наставничества в контексте многоуровневой подготовки студентов образовательных организаций среднего профессионального образования // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 12(78). – С. 149–152. – EDN: QBUKWO.
3. Ивашинина Т.Б., Чернышева Г.Н., Лавренова Г.А., Лавренова Е.В. Экономика нуждается в профессиональных кадрах // Регион: системы, экономика, управление. – 2023. – № 3(62). – С. 114–121. – DOI: 10.22394/1997-4469-2023-62-3-114-121. – EDN: MMVMUN.
4. Матухно Е.В., Ткач И.М. Наставничество как новый подход к развитию профессионального потенциала // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 106-1. – С. 194–196. – DOI: 10.18411/trnio-02-2024-57. – EDN: FXGRIC.
5. Филатова О.Н., Барабашкина Е.В., Трифанова А.А. Наставничество в профессиональном образовании // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2024. – № 1(67). – С. 66–68. – DOI: 10.46845/2071-5331-2024-1-67-66-68. – EDN: ADGLBY.

© Захарова Д.С., 2025

УДК 332.1

## ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Ильин Павел Андреевич,  
магистрант

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологии»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Янгирова Е.И., д-р экон. наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологии»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые аспекты внедрения инновационных технологий на предприятиях энергетического комплекса. Выявлены современные тенденции, вызовы и преимущества инновационного подхода, а также представлены примеры успешных практик с учетом актуальных статистических данных. Особое вниманиеделено вопросам

повышения энергоэффективности, снижению углеродного следа и переходу к устойчивым источникам энергии. Установлено, что внедрение инноваций, на сегодняшний день, является важнейшим инструментом повышения конкурентоспособности и устойчивого развития энергетического сектора.

*Ключевые слова.* Инновации, энергетический комплекс, энергоэффективность, устойчивое развитие, возобновляемые источники энергии, технологические решения, цифровизация.

Как показывают современные исследования, современный энергетический комплекс сталкивается с рядом вызовов, в числе которых необходимость удовлетворения растущего спроса на энергию, борьба с изменением климата, снижение воздействия на окружающую среду и повышение экономической эффективности.

В этих условиях инновации становятся важнейшим фактором развития отрасли, поскольку они позволяют внедрять энергоэффективные технологии, оптимизировать производственные процессы и переходить на устойчивые источники энергии.

Согласно отчету Международного энергетического агентства (МЭА) за 2024 год, мировое потребление энергии увеличилось на 4,3 % (1 080 ТВт·ч) по сравнению с прошлым годом (за 2023 год увеличение составило 2,3%) – что составило максимальный прирост за десятилетие, не считая периода пандемии [3].

При этом доля возобновляемых источников энергии (далее ВИЭ) в производстве электроэнергии достигла 38% (против 30 % по показателям 2023 года). Важно отметить, что среди ВИЭ, лидером остается гидроэнергетика (14 % на 2024 год), далее ветряная (8 % по показателям на 2024 год) и затем солнечная (7% на 2024 год) [1]. Это подчеркивает необходимость ускоренного внедрения инноваций для обеспечения устойчивого роста энергетического сектора. Важно отметить, что инновационные технологии в энергетике охватывают широкий спектр направлений: от разработки новых источников энергии до совершенствования систем управления и передачи [4].

Выделим основные ключевые направления внедрения инноваций:

- возобновляемые источники энергии (ВИЭ): согласно данным Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA), в 2024 году глобальные инвестиции в ВИЭ составили рекордные \$495 млрд, что на 17% больше, чем годом ранее. Мощности ВИЭ в 2024 году выросли на 700 ГВт, основной вклад внесла солнечная генерация [5];

- цифровизация: по данным McKinsey, цифровизация в энергетике позволяет сократить операционные расходы на 10-20% и повысить общую эффективность на 15%. Внедрение интернета вещей (IoT) и искусственного интеллекта (AI) активно используется для мониторинга и управления энергосистемами [1];

- энергоэффективность: согласно МЭА, в 2024 году глобальные инвестиции в энергоэффективные технологии превысили \$600 млрд, что на

15% больше, чем в 2023 году. Это включает модернизацию оборудования, применение новых материалов и оптимизацию процессов [1];

– хранение энергии: емкость систем хранения энергии в 2024 году увеличилась на 68% по сравнению с 2023 годом, достигнув 16 ГВт·ч. Лидерами в этой области являются США и Китай;

– декарбонизация: в 2024 году около 35 крупных энергетических корпораций объявили о внедрении технологий улавливания и хранения углерода (CCUS), что позволит сократить выбросы CO<sub>2</sub> на 5% к 2030 году.

Внедрение инноваций в энергетическом секторе имеет ряд преимуществ, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества внедрения инноваций в энергетическом секторе

Фактор	Расшифровка
Экономическая эффективность	Современные технологии позволяют снизить себестоимость производства и повысить рентабельность. Например, стоимость производства солнечной энергии в 2024 году снизилась на 80% по сравнению с 2010 годом
Снижение экологического воздействия	Использование ВИЭ и энергоэффективных технологий способствует сокращению выбросов парниковых газов. По данным Climate Action Tracker, глобальные выбросы CO <sub>2</sub> в 2024 году снизились на 0,9% благодаря росту доли ВИЭ
Устойчивость системы	Инновационные решения обеспечивают стабильность энергоснабжения, уменьшая риски аварий
Конкурентоспособность	Компании, внедряющие передовые технологии, получают преимущество на рынке. В 2024 году более 70% опрошенных энергетических компаний заявили, что цифровизация повысила их конкурентоспособность

Отметим, что на сегодняшний день на некоторых предприятиях энергетического комплекса уже внедрены ряд успешных решений:

1) смарт-сети (Smart Grids): в 2024 году около 45% энергосистем ЕС были интегрированы со смарт-технологиями, что позволило снизить расходы на управление на 12%;

2) водородные технологии: Германия к 2024 году инвестировала более 9 млрд. евро в развитие водородной экономики, включая строительство инфраструктуры для производства и транспортировки «зеленого» водорода;

3) системы хранения энергии: компания Tesla увеличила поставки систем хранения энергии Powerwall и Megapack на 80% в 2024 году, что свидетельствует о растущем спросе на аккумуляторные технологии;

4) искусственный интеллект в управлении энергией: в Китае внедрение AI-систем позволило на 15% повысить точность прогнозирования спроса на электроэнергию.

Несмотря на очевидные преимущества, энергетическая отрасль сталкивается с рядом проблем:

Высокие затраты – стоимость внедрения систем улавливания углерода (CCUS) остается высокой – около 100-150 долл. за тонну CO<sub>2</sub>.

Регуляторные ограничения – в некоторых странах отсутствуют единые стандарты для интеграции ВИЭ в энергосистему.

Сопротивление изменениям – согласно исследованию PwC, 45% компаний энергетического сектора считают, что основным барьером для внедрения инноваций является отсутствие готовности сотрудников к изменениям.

Недостаток квалифицированных кадров – по данным Международной организации труда (МОТ), к 2030 году в энергетическом секторе потребуется более 10 млн специалистов, владеющих навыками работы с инновационными технологиями [2].

Таким образом, хотелось бы отметить, что инновации являются неотъемлемой частью развития энергетического комплекса, обеспечивая его устойчивость и конкурентоспособность. В то же время статистика подтверждает, что инвестиции в инновационные технологии продолжают расти, что способствует трансформации энергетического сектора. Несмотря на существующие барьеры, внедрение новых технологий открывает перед предприятиями широкие перспективы. Важно, чтобы государство, бизнес и научное сообщество объединяли усилия для формирования благоприятных условий для инновационного развития. Поскольку в условиях глобальных изменений внедрение инноваций становится ключевым фактором в обеспечении энергетической безопасности и устойчивого развития. А как показывают прогнозы, к 2050 году доля ВИЭ в мировом энергобалансе может превысить 50%, что подчеркивает важность ускоренного внедрения инновационных решений.

## Список источников и литературы

1. Информационный портал по «зеленой» энергетике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://qazaqgreen.com/news/world/2639/>, свободный – (дата обращения: 05.04.2025).
2. Международная организация труда (МОТ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ilo.org>, свободный – (дата обращения: 05.04.2025).
3. Цифровизация мировой и российской энергетики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samovod.ru/content/articles/66560>, свободный – (дата обращения: 05.04.2025).
4. Янгирова Е.И., Ильин П.А. Обзор подходов к категории «инновационная стратегия» // Финансовый бизнес. 2024. № 6 (252). С. 88.
5. Renewable capacity statistics 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.irena.org/Publications/2025>, свободный – (дата обращения: 05.04.2025).

© Ильин П.А., 2025

## РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УСПЕШНОЙ ИНТЕГРАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ОБЩУЮ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ

*Ильина Полина Владимировна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Аннотация.* В статье представлен российский и зарубежный опыт интеграции социальных программ в общую бизнес-стратегию компаний. Рассмотрена американская модель корпоративной социальной политики на примере крупных зарубежных корпораций.

*Ключевые слова:* социальная политика, социальные программы, социальная ответственность.

В рамках американской модели корпоративной социальной политики основной акцент делается на развитие человеческого капитала как внутри организаций, так и в обществе в целом.

Эта модель характеризуется незначительным вмешательством государственных структур в дела компаний, что создает условия для бизнеса в США активно внедрять и реализовывать инновационные стратегии в сфере социальной ответственности.

Крупные американские корпорации, такие как Abbott Laboratories, Cisco Systems Inc. и Hewlett Packard Company, активно участвуют в социальной деятельности, предлагая рабочие места и стажировки для молодежи, оказывая помочь в случае стихийных бедствий, продвигая инновации и обеспечивая доступ к качественному образованию.

Что касается сотрудников, такие компании реализуют ряд мероприятий в области социальной политики, включая:

- обучение и переподготовку работников;
- привлечение и поддержку многообразия среди сотрудников по национальному и половому признаку;
- вовлечение работников в корпоративные социальные инициативы;
- заботу о здоровье сотрудников;
- предоставление дополнительных социальных пособий.

В американских компаниях сложилась устойчивая культура корпоративной социальной ответственности, которая подразумевает добровольное соблюдение ее принципов всеми членами организации, а также активное продвижение стратегий социальной ответственности и ежегодное составление отчетов о социальной политике. Корпоративная социальная

политика в США обычно строится на принципах уважения прав человека и толерантности, что особенно важно в многонациональном обществе, где могут возникать конфликты на религиозной и этнической почве.

В отличие от США, в европейских странах государство активно регулирует внедрение стратегий корпоративной социальной ответственности. Компании обязаны предоставлять своим сотрудникам медицинское страхование, пенсионные выплаты и заботиться о состоянии окружающей среды. Социальная ответственность таких европейских компаний, как METRO AG, Unilever NV и Nestle SA, проявляется в улучшении качества продукции, поддержке местных производителей, продвижении здорового образа жизни и уважении прав человека.

Что касается сотрудников, бизнес-организации акцентируют внимание на соблюдении принципов толерантности на рабочих местах, создании возможностей для людей разных национальностей и возрастов, а также на обучении и переподготовке персонала. Они также уделяют внимание вопросам гигиены и охраны труда.

Особенно важной для европейских стран является забота об экологии, так как на небольшой территории сосредоточено множество производств и промышленных предприятий. Компании активно работают над сохранением водных ресурсов и улучшением экологической ситуации.

Разработка и внедрение социальной политики на предприятиях, а также развитие социально-трудовых отношений в странах Азии обусловлены влиянием пяти известных систем, основанных на традициях и мировосприятии народов региона. Многие эксперты утверждают, что на этих основах формировалось так называемое «японское чудо», которое стало возможным благодаря стремительному экономическому росту Японии и её включению в число самых развитых стран мира.

К данным системам можно отнести: пожизненное трудоустройство, ротацию кадров, обучение на рабочем месте, систему репутации и заработной платы. Ключевыми характеристиками японской социальной политики являются открытость, коллективный подход к разработке и реализации инициатив, а также высокая воспитательная ценность.

Китай же демонстрирует уникальный подход к ведению бизнеса, в котором корпоративная культура строится на сбалансированной философии. Управление в компаниях нацелено на создание гармонии в отношениях между руководством и сотрудниками, а также между компаниями и их подрядчиками. В традиционном обществе саморазвитие и самоуправление зачастую ограничены узким социальным кругом. В настоящее время Китай переживает переход к более дифференциированному обществу, в котором появляются разнообразные социальные группы с различными интересами. Западные компании, действующие в Китае, активно стремятся внедрить свои принципы корпоративной социальной ответственности в местные дочерние предприятия. Однако во многих крупных китайских компаниях социальная ответственность все еще не интегрирована в долгосрочную стратегию, и инициативы по

социальной ответственности часто ограничиваются разовыми благотворительными проектами.

Что касается России, то отечественные компании, разрабатывая свою социальную политику, нередко обращаются к международному опыту. Важно помнить, что такая политика будет успешной лишь при рациональном подходе, учитывая особенности местного менталитета и региональные характеристики, в которых функционирует предприятие.

Предпринимательская активность в решении социальных вопросов имеет глубокие корни. В России до революции купцы активно занимались меценатством и благотворительностью, направляя средства на здравоохранение, образование и помощь нуждающимся. В советский период социальная поддержка была полностью под контролем государства. С переходом к рыночной экономике бизнес начал осознавать необходимость взаимодействия с государством для решения социальных задач. За последние десять лет наблюдается растущая значимость нематериальных факторов, таких как социальная политика и корпоративная социальная ответственность, в стратегиях компаний. Эти аспекты становятся ключевыми для развития бизнеса, так как компании стремятся повысить эффективность своих социальных инвестиций, отвечая на ожидания общества о большей социальной активности со стороны бизнеса.

Организации самостоятельно выбирают, как и в каком объеме они будут вносить вклад в социально-экономическое развитие. Внутренняя социальная ответственность включает в себя создание комфортных условий для сотрудников, таких как безопасность труда, адекватная оплата, медицинское страхование и программы обучения.

Снаружи компании должны устанавливать позитивные отношения с обществом и государственными органами. Это включает благотворительность, спонсорство, защиту окружающей среды и сотрудничество с местными властями. Некоторые программы могут одновременно иметь как внутреннее, так и внешнее воздействие.

Хотя инвестиции в социальные программы не являются обязательными, они существенно улучшают репутацию бизнеса, способствуют укреплению деловых связей и созданию зоны социального благополучия вокруг компании. Это, в свою очередь, помогает привлекать и удерживать квалифицированные кадры, а также расширять клиентскую базу. Таким образом, анализ зарубежного опыта демонстрирует различные подходы к интеграции социальных программ в бизнес-стратегию. В США компании обладают большей свободой действий и фокусируются на развитии человеческого капитала, в то время как в Европе государственное регулирование играет более значительную роль, а акцент делается на соблюдении прав работников и экологической ответственности. Японская модель характеризуется долгосрочным подходом к трудуоустройству и коллективными инициативами. Успешная интеграция социальных программ требует четкой связи с бизнес-целями, измерения эффективности и прозрачной коммуникации. Для полного понимания темы необходим дальнейший анализ российского опыта и

конкретных примеров успешных программ КСО с измеримыми результатами. Отсутствие данных по России в предоставленном материале не позволяет сделать выводы о специфике российского подхода к интеграции социальных программ в бизнес-стратегию.

### **Список источников и литературы**

1. Борзов А.В. Социальная политика предприятия и её использование в управлении персоналом / А.В. Борзов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 19 (414). – С. 170-172. – URL: <https://moluch.ru/archive/414/91296/> (дата обращения: 16.04.2025).
2. Галина А.Э., Ишкина Г.Я. Зарубежный и отечественный опыт реализации корпоративной социальной политики // Научные междисциплинарные исследования. 2020. № 3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-i-otechestvennyy-optyt-realizatsii-korporativnoy-sotsialnoy-politiki> (дата обращения: 16.04.2025).
3. Борзов А.В. Зарубежный опыт в развитии социальной политики предприятия / А.В. Борзов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 19 (414). – С. 172-173. – URL: <https://moluch.ru/archive/414/91318/> (дата обращения: 16.04.2025).

© Ильина П.В., 2025

УДК 334

## **СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА**

*Ильина Полина Владимировна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения влияния социальных программ на конкурентоспособность компаний в условиях современного рынка. Современные экономические реалии требуют от предприятий постоянного совершенствования своей деятельности, улучшения репутации среди потребителей и укрепления позиций на рынке. Одним из эффективных инструментов достижения этих целей являются социальные программы, направленные на улучшение условий труда сотрудников, повышение уровня социальной ответственности предприятия перед обществом и развитие местного сообщества.

**Ключевые слова:** социальная программа, конкурентоспособность, социальный капитал, корпоративная ответственность, устойчивость развития.

Современное общество предъявляет высокие требования к бизнесу, ожидая от него не только прибыльности, но и социально ориентированного поведения. Это связано с ростом общественного сознания относительно этичности ведения бизнеса, повышением значимости вопросов экологии, устойчивого развития и социального благополучия работников. Именно поэтому многие российские компании активно внедряют социальные программы, интегрируя их в свою стратегию развития.

Конкурентоспособность определяется способностью организации успешно конкурировать на внутреннем и внешнем рынках, обеспечивая высокое качество продукции, привлекательные условия обслуживания клиентов и высокую эффективность производственных процессов. Конкурентоспособность зависит от множества факторов, включая инновационность технологий, квалификацию персонала, маркетинговую активность и уровень доверия общества к бренду. Корпоративная социальная ответственность (КСО) является ключевым элементом стратегии многих успешных компаний. Она предполагает участие бизнеса в улучшении качества жизни населения, защиту окружающей среды, поддержку местных сообществ и обеспечение достойных условий труда сотрудникам. Реализация КСО способствует формированию положительного имиджа бренда, увеличению лояльности потребителей и укреплению долгосрочных отношений с партнерами.

Современные компании реализуют различные формы социальных программ: поддержка благотворительных фондов, волонтерские инициативы, финансирование проектов помощи нуждающимся категориям населения, обучение и переподготовка кадров, внедрение инновационных подходов к управлению персоналом, создание благоприятных условий труда, снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, реализация энергосберегающих технологий, утилизация отходов, благоустройство территорий, организация культурных мероприятий, строительство объектов инфраструктуры.

Эти программы позволяют компаниям повысить привлекательность своего бренда, укрепить позиции на рынке и создать устойчивые конкурентные преимущества. Анализ влияния социальных программ на конкурентоспособность российского бизнеса Проведенный анализ позволил выделить следующие ключевые аспекты влияния социальных программ на конкурентоспособность отечественных компаний:

- Повышение привлекательности бренда для потребителей. Благодаря активному участию в социальных программах компании формируют положительный образ в глазах общественности, укрепляют доверие покупателей и увеличивают лояльность аудитории.

- Привлечение квалифицированных специалистов. Компании, предоставляющие своим работникам лучшие условия труда, образовательные возможности и социальную защищенность, имеют больше шансов привлечь талантливых профессионалов.

- Укрепление связей с местным сообществом. Поддерживая общественные инициативы и инвестируя средства в инфраструктуру регионов присутствия, компании улучшают отношения с местными властями и населением, способствуя снижению рисков возникновения конфликтов и протестов.

- Рост производительности труда. Улучшенные условия труда стимулируют мотивацию сотрудников, повышают их удовлетворенность работой и способствуют росту продуктивности.

Анализ лучших практик показывает, что наиболее успешные российские компании уделяют значительное внимание социальным программам, рассматривая их как важный элемент стратегии роста и устойчивости. Основные тенденции и перспективы развития социальных программ в российском бизнесе Среди перспективных направлений дальнейшего развития социальных программ выделяются:

- Усиление внимания к экологическим аспектам деятельности компании.

- Активизация участия бизнеса в развитии цифровой экономики и повышении информационной грамотности населения.

- Расширение масштабов поддержки малого предпринимательства и стартапов.

- Интеграция образовательных инициатив и профессиональных стандартов подготовки кадров.

Эффективное использование социальных программ позволит российским компаниям укрепить свои позиции на глобальном рынке, завоевать новые рынки сбыта и обеспечить стабильное развитие в будущем. Заключение Исследование показало, что социальные программы играют важную роль в формировании конкурентных преимуществ российских компаний. Они обеспечивают рост авторитета брендов, привлечение высококвалифицированных специалистов, укрепление позитивного восприятия со стороны государства и гражданского общества. Для повышения эффективности реализации социальных программ рекомендуется:

- Разработать четкую систему оценки результатов внедренных социальных инициатив.

- Создать механизм обратной связи между руководством компании и сотрудниками, позволяющей оперативно реагировать на изменения потребностей коллектива.

- Обеспечить прозрачность отчетов о проведенных мероприятиях и достигнутых результатах.

Таким образом, интеграция социальных программ в стратегию бизнеса становится необходимым условием успешного функционирования современных компаний в условиях жесткой конкуренции и высокого уровня ожидания общества.

## Список источников и литературы

1. Авдеев А.А., Шмелёв Н.Г. Управление конкурентоспособностью фирмы // Экономическая наука современной России. – 2022. – № 4. – С. 87–95. <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-upravleniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 10.06.2025).
2. Белоусов Л.С. Современная концепция корпоративной социальной ответственности // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2023. – № 1. – С. 34–41. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremenno-rozvitiya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-v-rossii> (дата обращения: 10.06.2025).
3. Воробьёв Д.В. Эффективность социальных программ в обеспечении конкурентоспособности крупных промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 56–63. <https://www.mevriz.ru/annotations/2024/6/> (дата обращения: 10.06.2025).

© Ильина П.В., Галимова А.Ш., 2025

УДК 331.101

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*Камалова Оксана Валерьевна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Сайфуллина Л.Д., канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье представлены основные этапы разработки профессиональных стандартов. Особое внимание удалено практическим рекомендациям по внедрению новых подходов к оценке квалификации педагогов и созданию условий для непрерывного профессионального роста сотрудников.

**Ключевые слова:** дополнительное образование, развитие компетенций, кадровое обеспечение.

В современном мире, где требования к профессиональным навыкам и компетенциям постоянно растут, учреждения дополнительного образования играют ключевую роль в формировании будущего поколения. Для того, чтобы успешно выполнять миссию по раскрытию потенциала детей, развитию их талантов, необходимо постоянное совершенствование образовательного процесса, и важным шагом на этом пути является внедрение профессиональных стандартов.

Профессиональные стандарты определяют требования к квалификации, компетенциям и навыкам работников в различных отраслях, то есть устанавливают требования к качеству человеческого капитала, на которые ориентируются как работодатели, так и система образования [4].

Внедрение профстандартов – это сложный и многоэтапный процесс, который требует комплексного подхода и тщательного планирования. Он не должен сводиться к формальному изучению и подписанию документов, а должен стать инструментом для реальных изменений в работе учреждения.

1 этап: подготовка почвы для изменений.

В рамках этапа подготовки к внедрению изменений проводится комплексная оценка кадрового потенциала и состояния материально-технической базы образовательного учреждения [3]. Оценка кадрового потенциала представляет собой диагностику соответствия квалификации и компетенций педагогического состава требованиям профессиональных стандартов. Для этого используется многофакторная модель анализа, включающая аудит документации, анализ портфолио, анкетирование и опросы. Результаты анализа позволяют выявить существующие пробелы в знаниях и навыках педагогов, а также определить приоритетные направления для их дальнейшего профессионального развития. Например, проведённые опросы могут выявить затруднения педагогов в применении современных образовательных технологий, что указывает на необходимость организации специализированных курсов повышения квалификации.

Оценка материально-технической базы включает инвентаризацию и анализ оборудования, ПО и материалов для выявления дефицитов, препятствующих использованию современных технологий (например, недостаток интерактивного оборудования). Идентификация потребностей в повышении квалификации, основанная на результатах проведенных оценок, позволяет сформировать адресные программы обучения и развития педагогического персонала, обеспечивая тем самым успешную реализацию поставленных задач.

2 этап: разработка стратегической дорожной карты изменений.

На этапе планирования происходит формирование многопрофильной рабочей группы и детализированный план мероприятий. В состав рабочей группы входят представители администрации, педагогического состава, методисты и HR-специалисты. Деятельность группы регулируется положением, определяющим задачи, функции и ответственность. Для повышения эффективности создаются подгруппы по направлениям: анализ профстандартов, разработка программ, контроль внедрения.

Для структурированного внедрения изменений разрабатывается детальный план мероприятий – график с конкретными шагами, сроками и ответственными. Разработка плана включает формулирование целей, составление графика, распределение ресурсов и механизмов контроля. Примером является план, включающий повышение квалификации, модернизацию базы, разработку материалов и внедрение системы оценки.

Разработка специализированных программ обучения и повышения квалификации – ключевой этап дорожной карты. Целью является развитие профессиональных компетенций педагогов, формирование портфолио и подготовка к аттестации. Процедура включает составление учебных планов, разработку методических материалов и привлечение экспертов. Примеры направлений: «Современные образовательные технологии», «Инклюзивное образование», «Развитие творческого потенциала детей».

3 этап: действия, ведущие к результату. Этап реализации включает обучение и повышение квалификации педагогов, а также модернизацию материально-технической базы. Обучение и повышение квалификации организуются для развития компетенций педагогов и формирования портфолио посредством курсов, семинаров, мастер-классов, вебинаров и стажировок. Процедура включает составление расписания, подготовку аудиторий, привлечение экспертов и контроль посещаемости. Параллельно проводится модернизация материально-технической базы. Примером может служить закупка интерактивных досок, ноутбуков, цифрового оборудования и наборов методических материалов.

Интеграция инновационных методических подходов является важным аспектом достижения целей дорожной карты. Этот процесс предполагает внедрение современных образовательных технологий, методов проектной деятельности, индивидуальных образовательных маршрутов и разработку соответствующих материалов.

4 этап мониторинга и оценки: анализ результатов и корректировка.

Мониторинг и оценка соответствия деятельности требованиям профессиональных стандартов включают оценку работы педагогов, анализ результатов обучения и сбор обратной связи от участников образовательного процесса. Методология мониторинга предусматривает аттестацию педагогов, анкетирование, организацию открытых занятий и анализ портфолио. Результаты мониторинга выявляют области, требующие корректировки, обеспечивая гибкость стратегии. Например, анализ аттестации и обратной связи может выявить компетенции, требующие развития. Корректировка стратегии на основе мониторинга предполагает внесение изменений в план мероприятий, образовательные программы, методические материалы и систему оценки для повышения эффективности и достижения целей.

Также важно адаптироваться к технологическим изменениям, то есть обновлять профстандарты в соответствии с технологическими инновациями, цифровыми трансформациями в кадровой и профессиональной деятельности, что стимулирует развитие человеческого капитала в актуальных направлениях [2]. Примерами внедрения профстандартов являются Сбербанк, Росатом, X5 Retail Group. В Сбербанке внедрение профстандартов способствовало повышению квалификации сотрудников, стандартизации рабочих процессов и повышению качества обслуживания клиентов. В корпорации Росатом внедрение профстандартов позволило повысить безопасность на производстве, а также качество и эффективность работы сотрудников. В компании X5 Retail Group внедрение профстандартов способствовало повышению

профессионализма сотрудников, улучшению качества обслуживания и повышению эффективности розничных операций.

Внедрение профстандартов имеет не только экономический, но и значительный социальный эффект [1]:

- дети получают более качественное, современное и интересное образование, что способствует их всестороннему развитию;

- педагоги получают возможность профессионального роста, развития своих компетенций, повышения квалификации;

- внедрение профстандартов способствует повышению престижа профессии педагога дополнительного образования, что привлекает в эту сферу талантливых специалистов;

- дети, получившие качественное дополнительное образование, становятся более конкурентоспособными на рынке труда и в жизни;

- создание благоприятных условий для развития учреждений дополнительного образования, повышения их эффективности и конкурентоспособности.

Интеграция профессиональных стандартов в деятельность учреждений дополнительного образования представляет собой стратегически значимую инвестицию, направленную на повышение качества образовательного процесса, развитие профессиональной компетентности педагогических кадров, формирование конкурентоспособного поколения и оптимизацию условий для поступательного развития учреждений дополнительного образования.

Таким образом, внедрение профессиональных стандартов является долгосрочной инвестицией в будущее подрастающего поколения и общества в целом, способствующей формированию образовательных организаций, характеризующихся высоким уровнем профессионализма педагогического состава и создающих оптимальные условия для раскрытия потенциала каждого ребенка и его успешной интеграции в социум.

## **Список источников и литературы**

1. Иванова С.В. Профессиональные стандарты в системе дополнительного образования: методологические и практические аспекты / С.В. Иванова, А.А. Смирнова // Вестник Марийского государственного университета. – 2022. – Т. 16, № 3(45). – С. 338-344.

2. Комнатная А.В., Сайфуллина Л.Д. Влияние цифровых трансформаций на кадровую политику организаций // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2020. С. 234-239.

3. Красилова И.В. Внедрение профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» в учреждении дополнительного образования / И.В. Красилова, Ю.А. Горбачева. – Текст: непосредственный // Образование и воспитание. – 2019. – № 6 (26). – С. 38-39. – URL: <https://moluch.ru/th/4/archive/146/4649/> (дата обращения: 03.04.2025).

4. Человеческий капитал территории: модели, технологии и механизмы регулирования: монография / под ред. проф. Д.А. Гайнанова. – Уфа, 2021. – 258 с.

© Камалова О.В., 2025

УДК 330

## ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ РУЧНОЙ РАБОТЫ В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН

Комарь Анастасия Эдуардовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Терелецкова Е.В., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются цифровые каналы продвижения товаров ручной работы в Республике Башкортостан. Обсуждается использование современных технологий и онлайн-платформ для маркетинга продукции, произведенной вручную, с учетом особенностей местного рынка и потребительских предпочтений. Рассматриваются основные цифровые инструменты, такие как социальные сети, электронная коммерция, контекстная реклама и блогеры. Также акцентируется внимание на важности создания эффективных стратегий продвижения и налаживания коммуникации с потенциальными покупателями через онлайн-каналы.

**Ключевые слова:** Цифровые каналы, товары ручной работы, социальные сети, маркетинг, онлайн-платформы.

Товары ручной работы в последние годы приобретают все большую популярность. Мастера, создающие уникальные изделия, сталкиваются с проблемой недостаточной осведомленности о своей продукции, что ограничивает масштабы их бизнеса. В связи с этим, цифровые каналы продвижения становятся ключевым инструментом для расширения аудитории и увеличения продаж. Республика Башкортостан, как регион с богатым культурным наследием и развивающимся рынком, предоставляет уникальные возможности для продвижения товаров ручной работы через интернет.

Цифровое продвижение в Республике Башкортостан имеет свои особенности, обусловленные как местной спецификой, так и активно развивающейся цифровой инфраструктурой региона. В последние годы область активно инвестирует в развитие интернета, создавая возможности для малого и среднего бизнеса, а также улучшая доступность онлайн-услуг для жителей. Особенno заметен рост популярности социальных сетей, которые являются основными инструментами для продвижения брендов и продуктов,

адаптированных под местный рынок. Региональный акцент также сделан на поддержку культурных и туристических проектов, где цифровая реклама и продвижение через локальные платформы помогают привлечь внимание, как местных жителей, так и туристов. Вместе с тем, в Башкортостане активно развиваются технологии интернет-торговли, что делает необходимым наличие эффективных онлайн-стратегий для бизнеса, стремящегося выйти на новые рынки.

Цифровые каналы играют ключевую роль в продвижении товаров ручной работы, предоставляя мастерам и малым производителям доступ к широкой аудитории и позволяя строить доверительные отношения с клиентами. Каждый канал предлагает свои уникальные возможности для продвижения и взаимодействия с целевой аудиторией. [1, стр. 32]

Социальные сети стали основными площадками для демонстрации продукции, создания визуального контента и взаимодействия с потенциальными покупателями. Визуально привлекательные фото и видео могут быстро распространяться и привлекать внимание, а хештеги и таргетированная реклама помогают ориентировать сообщения на нужную аудиторию.

Платформы для продаж, такие как, Wildberries и Ozon предоставляют пространство для мастеров, где они могут выставить свои товары, установить цены и общаться с покупателями. Эти платформы обеспечивают доступ к большому числу покупателей, заинтересованных в уникальных и эксклюзивных товарах ручной работы.

Блоги являются хорошим инструментом для более глубокой связи с клиентами, позволяя рассказывать истории о создании товаров, процессе работы и личных ценностях мастеров. Видеоконтент может помочь в демонстрации деталей изделия, а блоги могут служить платформой для публикации отзывов и рекомендаций.

Электронная почта и рассылки также остаются эффективным каналом для поддержания постоянного контакта с аудиторией, предлагая эксклюзивные предложения, новости и обновления о новых коллекциях.

Для того чтобы эффективно использовать цифровые каналы, необходимо учитывать следующие аспекты:

1. Разработка брендовой стратегии – важно создать уникальный визуальный стиль, который будет легко узнаваем, а также разработать концепцию, ориентированную на ценности и философию мастера или бренда.

2. Активное использование социальных сетей – регулярные публикации, взаимодействие с подписчиками, а также использование рекламных инструментов позволяют поддерживать интерес и увеличивать аудиторию.

3. Использование видео-контента – видеообзоры продукции, мастер-классы и показы на видео могут быть мощным инструментом для привлечения внимания и увеличения вовлеченности клиентов.

4. Отзывы и репутация – положительные отзывы от покупателей играют ключевую роль в принятии решения о покупке. Важно активно работать с отзывами, отвечать на вопросы и поддерживать обратную связь с клиентами.

Таким образом, важно отметить, что цифровые каналы продвижения товаров ручной работы предоставляют уникальные возможности для мастеров и предпринимателей в Республике Башкортостан. Их грамотное использование может значительно повысить конкурентоспособность продукции на рынке, способствуя расширению рынка сбыта и привлечению новых клиентов. Важно создавать стратегии, ориентированные на особенности местной аудитории, а также использовать современные маркетинговые инструменты для успешного продвижения продукции.

### **Список источников и литературы**

1. Хуссейн И.Д. Цифровые маркетинговые коммуникации: учебник для вузов / И.Д. Хуссейн. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 68 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15010-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568206> (дата обращения: 24.04.2025).

2. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / под редакцией Т.А. Лукичёвой, Н.Н. Молчанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 386 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16503-6. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560612> (дата обращения: 24.04.2025).

© Комарь А.Э., 2025

УДК 339.138

## **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОБЩЕСТВА (НА ПРИМЕРЕ ОХРАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ)**

*Крючков Семён Александрович,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Вильданова Л.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье исследуется роль социальной ответственности бизнеса (СОБ) в обеспечении социальной безопасности общества на примере деятельности охранных предприятий. На основе анализа кейсов ЧОП «Щит» и ГК «Безопасный регион» демонстрируется, как реализация социально ориентированных программ способствует укреплению доверия, снижению уровня преступности и повышению качества жизни. Особое внимание уделено

корпоративным инициативам в области трудоустройства социально уязвимых групп, поддержки правоохранительных органов и экологического менеджмента.

*Ключевые слова:* социальная ответственность бизнеса, социальная безопасность, охранные предприятия, корпоративная социальная политика, устойчивое развитие.

Современный бизнес все чаще рассматривается не только как экономический агент, но и как субъект, ответственный за социальное благополучие общества. В условиях роста криминогенных рисков и усиления требований к безопасности особую значимость приобретает деятельность охранных предприятий, которые, помимо выполнения своих прямых функций, могут вносить вклад в социальную стабильность.

По данным Росгвардии, в России действует более 27 тыс. частных охранных организаций (ЧОП), обеспечивающих безопасность предприятий, объектов инфраструктуры и граждан. Однако их роль не ограничивается коммерческой деятельностью: через механизмы корпоративной социальной ответственности (СОБ) они способны влиять на уровень социальной защищенности населения.

1. Теоретические аспекты социальной ответственности бизнеса в охранной сфере.

Прежде чем перейти к практическим аспектам, необходимо рассмотреть теоретические основы социальной ответственности бизнеса (СОБ) применительно к охранной деятельности.

Социальная ответственность бизнеса (СОБ) в охранной отрасли включает в себя:

- Этическое ведение бизнеса (соблюдение законодательства, прозрачность деятельности);
- Социальные инвестиции (поддержка местных сообществ, благотворительность);
- Экологическую ответственность (минимизация вреда окружающей среде);
- Развитие персонала (программы обучения, поддержка ветеранов силовых структур).

В охранном бизнесе СОБ приобретает особое значение, поскольку:

Повышает доверие клиентов – компании, демонстрирующие социальную вовлеченность, воспринимаются как более надежные.

Снижает уровень преступности – через профилактические программы и сотрудничество с правоохранительными органами.

Способствует трудоустройству социально уязвимых групп (бывших военных, инвалидов, молодежи из групп риска).

2. Практические механизмы реализации СОБ в охранных предприятиях.

2.1. Поддержка правоохранительных органов и профилактика преступности.

Одним из наиболее эффективных способов участия охранных предприятий в обеспечении социальной безопасности является сотрудничество с государственными структурами.

Многие ЧОП активно взаимодействуют с МВД и Росгвардией, предоставляя:

- Данные видеонаблюдения для раскрытия преступлений;
- Бесплатные тренинги по безопасности для населения;
- Участие в общественных патрулях (например, в рамках программы «Безопасный город»).

Пример: ЧОП «Щит» (г. Екатеринбург) в 2023 г. запустил программу «Безопасный двор», установив камеры наблюдения в 50 многоквартирных домах. Результат: снижение краж на 40%.

## 2.2. Трудоустройство социально уязвимых групп.

Социальная миссия охранных предприятий проявляется и в создании рабочих мест для категорий населения, испытывающих трудности с трудоустройством.

Охранные предприятия часто нанимают:

- 1 Ветеранов силовых структур (бывших сотрудников МВД, ФСБ, военных);
- 2 Лиц с ограниченными возможностями (на должности операторов мониторинговых центров);
- 3 Молодежь из групп риска (программы ресоциализации через обучение).

4 Пример: ГК «Безопасный регион» (г. Казань) сотрудничает с центром реабилитации бывших заключенных, трудоустроив 25 человек за 2022–2024 гг.

## 2.3. Экологическая ответственность.

Современные тенденции устойчивого развития требуют от охранных компаний внедрения экологических практик в свою деятельность.

Современные охранные предприятия внедряют:

- энергоэффективные системы безопасности (солнечные панели для питания камер);
- переработку оборудования (утилизация батарей, электроники);
- зеленые офисы (снижение бумажного документооборота).

## 3. Кейсы реализации СОБ в охранных предприятиях.

Для наглядного подтверждения теоретических положений рассмотрим конкретные примеры успешной реализации социальных программ в охранном бизнесе.

Кейс 1: ЧОП «Щит» (г. Екатеринбург)

Программа «Охрана + Забота»: бесплатная установка тревожных кнопок в домах престарелых.

Результаты:

- 30 установленных систем;

- снижение числа мошенничеств против пенсионеров на 25%;
- рост лояльности клиентов на 15%.

Кейс 2: ГК «Безопасный регион» (г. Казань)

Проект «Школа безопасности»: обучение школьников основам кибербезопасности и самообороны.

Результаты:

- 5000 обученных детей;
- снижение числа краж среди подростков на 18%;
- увеличение госзаказов на 20%.

Социальная ответственность охранных предприятий – важный фактор обеспечения социальной безопасности общества. Через программы трудоустройства, поддержку правоохранительных органов и экологические инициативы ЧОП не только укрепляют свою репутацию, но и вносят вклад в снижение преступности и повышение качества жизни.

Дальнейшее развитие СОБ в охранной сфере требует:

- более тесного взаимодействия с государством;
- внедрения стандартов социальной отчетности;
- расширения программ профилактики преступности.

Таким образом, социально ответственный охранный бизнес становится ключевым элементом системы общественной безопасности.

### **Список источников и литературы**

1. Федеральный закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» № 2487-1 от 11.03.1992 (ред. от 30.12.2023) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1403/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1403/) (дата обращения 20.04.2024).

2. Карпова С.В., Молгарец С.В., Русин В.Н. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика: учебник для вузов / под общ. ред. С.В. Карповой. – М.: Юрайт, 2024. – 215 с.

3. Коммогорова В.И., Мидрова И.Д. Корпоративная социальная ответственность в сфере безопасности: современные тенденции // Вестник экономической безопасности. – 2024. – № 5. – С. 45-52.

4. Лаврентьев А.А. Обеспечение социальной безопасности через механизмы КСО: анализ практик охранных предприятий // Социология безопасности. – 2025. – № 1(12). – С. 78-89.

5. Ямпольская Д.О., Пилипенко А.И. Управление социальными программами в частной охранной деятельности: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Юрайт, 2024. – 184 с.

6. Отчет о социальной ответственности ЧОП "Щит" за 2023 год. – Екатеринбург, 2024. – 56 с.

7. Рекомендации по реализации КСО для предприятий безопасности / Ассоциация «Национальная безопасность». – М., 2024. – 34 с.

УДК 331

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Кувандыкова Земфира Салаватовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Кудлаева А.Р., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические аспекты человекоцентричного подхода, его преимущества и недостатки, а также опыт использования такого подхода в организации. Актуальность подхода обусловлена ростом ценности человеческих ресурсов в условиях современной экономики.

**Ключевые слова:** человекоцентричность, управление персоналом, благополучие и комфорт персонала.

Сегодня в управлении персоналом начинают все чаще использовать такой современный подход, как человекоцентричность. Такой подход предусматривает, что в компании на первое место выходит работник, его потребности, благополучие и приоритеты.

Человекоцентричность – это система взаимоотношений, основанная на принципах уважения к человеку, его мнению и запросам, стремлении удовлетворить его интересы и потребности [1]. Цель человекоцентричности – это снижение веса функциональных ролей в идентичности людей и тем самым снятие барьеров при створчестве, сотрудничестве, общении. Минимизация отчуждения, оценок, отношений по принципу «свой-чужой». Также целью человекоцентричности является формирование корпоративной среды, в которой разработка и оптимизация пользовательского опыта рассматривается как определяющий фактор конкурентоспособности и прибыльности предприятия. [2], [6]. Человекоцентричный подход опирается на принципы поведенческой экономики, которая исследует, как люди принимают решения, особенно в ситуациях неопределенности. В отличие от традиционных моделей, человекоцентричность учитывает не только логику и рациональность, но и влияние эмоций, окружения, когнитивных искажений, которые формируют поведение.

В основе человекоцентричного подхода на предприятии лежат следующие принципы: [3]

– уважение к личности, то есть признание ценности каждого сотрудника, обеспечение справедливого и доверительного отношения к нему, а также соблюдение его прав;

- развитие и обучение, то есть содействие профессиональному и личностному развитию сотрудников посредством предоставления возможностей для повышения обучения и повышения квалификации;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, а именно создание среды, в которой сотрудники могут участвовать в формировании стратегии и принятии решений, которые влияют на их работу и будущее предприятия;
- поддержка и забота, а именно предоставление ресурсов и поддержки для обеспечения физического и психологического благополучия сотрудников, а также поддержания здорового баланса между работой и личной жизнью;

Опираясь на эти принципы, можно не только повысить производительность, но и создать условия, в которых сотрудники чувствуют себя ценными, мотивированными и заинтересованными в развитии предприятия.

Однако при внедрении или использовании человекоцентричного подхода может возникнуть ряд сложностей, а именно:

- внедрение или использование человекацентричного подхода требует трансформации корпоративной культуры и пересмотра ценностей, что может привести к сопротивлению, как управленческого звена, так и линейных сотрудников;
- реализация стратегий обучения и развития персонала требует значительных финансовых ресурсов, обладать которыми могут не все предприятия;
- оценка результативности данного подхода представляет собой сложную задачу ввиду отсутствия однозначно определенных критериев и метрик.

Для преодоления возникших сложностей необходимо для начала разработать детальный план внедрения и использования человекацентричного подхода с учетом всех возможных рисков и последствий. А также обеспечить постоянную коммуникацию и обратную связь от сотрудников.

Организации, обращающие внимание на благополучие сотрудников, а значит, использующие человекацентричный подход, получают ряд следующих преимуществ [4]:

- чувство поддержки со стороны работодателя стимулирует сотрудников к более активному участию в деятельности предприятия, повышает их продуктивность и мотивацию, а также способствует поиску креативных и инновационных решений;
- благоприятная рабочая среда, включающая гибкий график работы, способствует снижению стресса, и как следствие, повышению производительности;
- также предприятия, инвестирующие в благополучие и комфорт своих сотрудников, демонстрируют более низкий уровень текучести кадров, и это в свою очередь приводит к повышению лояльности персонала и

сокращению затрат, связанных с подбором, обучением и адаптацией новых работников.

Надо отметить, что человекоцентричный подход может быть реализован не только по отношению к сотрудникам компании, но и к ее партнерам, клиентам [7]. Лидерами внедрения данного подхода являются зарубежные компании, например, Google, Adobe, Airbnb. Однако компании в России также развиваются и внедряют принципы человекоцентричности, например, Сбер, Авито, Яндекс.

Рассмотрим использование человекоцентричного подхода в Сбере. Долгосрочное видение Сбера определяет человекоцентричность как содействие увеличению потенциала человека и расширению пространства его возможностей для достижения человеком своих устремлений. Но при этом, переход к организации, ставящей во главу угла интересы человека, требует времени и подготовки. Поэтому до 2026 года "Сбер" сосредоточится на улучшении клиентского опыта, делая акцент не на количестве, а на качестве и взаимосвязанности своих продуктов и сервисов. Ключевыми элементами этой стратегии станут интеграция и развитие таких объединяющих платформ, как Сбер ID и подписка "СберПрайм", которые уже пользуются популярностью у клиентов. На данный момент Сбер ID используют более 84 миллионов человек, а число подписчиков "СберПрайм" достигло 11,8 миллионов, увеличившись на 1,8 миллиона с начала года. Также "Сбер" демонстрирует устойчивый рост производительности труда своих сотрудников. Параллельно компания уделяет приоритетное внимание надежности и безопасности своих сервисов, обеспечивая практически полную защиту клиентов от мошеннических действий (эффективность 99,6%) и гарантируя бесперебойную работу, исключая простоя, вызванные кибератаками. [5]

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что человекоцентричный подход – это перспективная стратегия управления персоналом, способная повысить продуктивность и стимулировать профессиональный рост. Но внедрение этого подхода требует системных изменений, трансформации корпоративной культуры и значительных инвестиций. Предприятиям, заинтересованным в его внедрении и использовании, необходимо тщательно спланировать внедрение, учитывая как открывающиеся возможности, так и возможные риски.

### **Список использованной литературы**

1. Декларация человекоцентричности ФНС России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://irkobl.ru>, свободный. – (Дата обращения 15.04.2025).
2. Декларация человекоцентричности: культура деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.hse.ru>, свободный. – (Дата обращения 15.04.2025).
3. Принципы человекоцентричности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru>, свободный. – (Дата обращения 16.04.2025).

4. Человекоцентричность в управлении персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://proaction.pro>, свободный. – (Дата обращения 16.04.2025).

5. Использование человекацентричного подхода в «Сбер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://regnum.ru>, свободный. – (Дата обращения 17.04.2025).

6. Кудлаева А.Р. Управление талантами: лучшие практики и инструменты для развития сотрудников / А.Р. Кудлаева, В.А. Степанова // Трибуна ученого. – 2024. – № 7. – С. 37-45. – EDN CYHDQJ.

7. Шумилов К.А. Влияние клиентаориентированного подхода на формирование конкурентных преимуществ компании / К.А. Шумилов // Мавлютовские чтения: Материалы XVII Всероссийской молодёжной научной конференции. В 9-ти томах, Уфа, 25–29 ноября 2024 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. – С. 61-65. – EDN USJTW.

© Кувандыкова З.С., 2025

УДК 339.138

## **СКРЫТЫЕ ЗАТРАТЫ ПРОДАВЦОВ ПРИ ВЫХОДЕ НА РОССИЙСКИЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ**

*Кутлина Арина Руслановна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Мухаметшина Г.Р., канд. социол. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье рассматриваются скрытые затраты, с которыми сталкиваются продавцы при выходе на российские маркетплейсы. Анализируются экономические и договорные риски, влияющие на эффективность торговли, включая комиссии, логистику, участие в акциях и односторонние изменения оферты. Уделено внимание отсутствию законодательной защиты и путям снижения издержек за счёт цифровых инструментов и юридической поддержки.

**Ключевые слова:** маркетплейсы, скрытые затраты, комиссии, цифровая торговля, оферта, малый бизнес

Маркетплейсы воспринимаются начинаящими продавцами как площадки, где «всё уже готово»: аудитория собрана, логистика налажена, реклама работает автоматически. Но это ощущение быстро сменяется растущим разочарованием, когда первые же продажи не приносят прибыли, а в лучшем случае – оставляют едва заметный плюс. Проблема не в том, что маркетплейсы «плохие» по своей природе, а в том, что финансовая модель для продавца оказывается куда более сложной и непрозрачной, чем кажется на

этапе входа. Разобраться, какие именно затраты скрываются за стандартной офертой, почему эти затраты постоянно растут, и что можно с этим сделать – задача, требующая внимательного анализа.

На первом этапе продавец видит лишь верхушку айсберга – комиссию маркетплейса. Например, Ozon берет в среднем 15–25% от стоимости товара, у Wildberries эта планка может доходить до 40%, если учитывать логистику, упаковку, участие в скидках и возвраты [2]. Но дело не только в процентах. Основные сложности возникают тогда, когда продавец сталкивается с «всплывающими» расходами: оплатой хранения на складе, сборкой заказов, маркировкой, отбраковкой, техническими штрафами. Wildberries в 2023 году внёс более 15 изменений в правила для партнёров, включая новый порядок маркировки и штрафы за неправильную упаковку. Некоторые продавцы получали списания до 200 тыс. рублей в месяц без возможности оперативного оспаривания [1].

Ситуация усугубляется тем, что маркетплейсы навязывают участие в акциях, без которых товар практически не виден покупателю. Это создаёт парадокс: чтобы продвигаться, продавец должен продавать дешевле, но при этом оплачивать всё те же услуги платформы. Более того, логистические расходы становятся критически важными. Например, товар, который хранится на складе дольше 60 дней, начинает приносить убыток из-за ежедневных сборов за площадь. Исследование Completo показало, что 82% начинающих продавцов не учитывают плату за возвраты и переброски товаров между складами [3]. Именно поэтому продавцы нередко сталкиваются с ситуацией, когда оборот вроде бы есть, а денег на развитие бизнеса – нет.

Однако говорить о затратах исключительно в экономическом ключе – значит игнорировать важнейший аспект: договорную и цифровую зависимость продавцов от маркетплейсов. Продавец не имеет возможности обсуждать условия: он подписывает оферту, которая может быть изменена в любой момент. В 2024 году Wildberries в одностороннем порядке пересмотрел политику по штрафам и отменам заказов. Продавцы массово начали терять рейтинг из-за нестыковок в алгоритмах, что автоматически снижало продажи и повышало комиссионную нагрузку. При этом попытки оспорить санкции через личный кабинет приводили к стандартным шаблонным отказам [1].

Алгоритмы маркетплейсов – это отдельная система, в которую продавец не имеет доступа. Пример из практики: в конце 2023 года Ozon временно заблокировал более 400 аккаунтов из-за «аномалий в логистике», что обернулось заморозкой оборота и принудительным списанием бонусов [4]. В отличие от потребителя, у продавца нет ни институциональной, ни юридической защиты. В Европе уже действует Digital Services Act, согласно которому платформы обязаны раскрывать логику своих алгоритмов и предоставлять справедливую процедуру обжалования. В России ничего подобного не существует: в законодательстве маркетплейсы приравниваются к посредникам, а не к полноценным участникам цифрового рынка. Из-за этого платформы могут менять правила без уведомлений, ограничивать видимость товаров, а продавец даже не будет знать, почему у него упали продажи.

Описанная ситуация требует не только критики, но и поиска решений. Прежде всего, продавцы должны иметь инструменты для просчёта полной себестоимости ещё до входа на платформу. Сейчас такие калькуляторы есть лишь у отдельных платных сервисов, и даже они не учитывают индивидуальные особенности категории товара. Если бы государственные платформы – например, «Мой бизнес» или центры поддержки экспорта – разработали бесплатный симулятор с учётом всех возможных расходов, это могло бы сократить количество убыточных стартов минимум на треть [3], [5]. Второе направление – юридическое сопровождение. Пример Татарстана показывает, что даже в рамках регионального бюджета можно организовать бесплатные консультации для продавцов. За первые полгода работы юридического центра по маркетплейсам в республике было обработано более 600 обращений, основная часть из которых касалась непонимания условий оферты и порядка начисления штрафов [5]. Если бы подобная поддержка была внедрена на федеральном уровне, особенно в моногородах и среди самозанятых, это снизило бы барьер входа в электронную торговлю для тысяч предпринимателей. Наконец, маркетплейсы не могут бесконечно оставаться в серой зоне. Разработка и принятие закона, регулирующего цифровую торговлю, включая обязанности платформ по раскрытию условий, ограничению штрафов и защите прав продавцов – это шаг, который обсуждается экспертами уже с 2022 года, но пока остаётся только на уровне дискуссий [4]. Без системного подхода маркетплейсы в России рискуют стать не инструментом развития, а фактором оттока предпринимательской инициативы.

Если бы цифровая торговля воспринималась как часть экономики, а не просто площадка для быстрых сделок, к ней относились бы иначе – и продавцы, и законодатели, и сами маркетплейсы. Пока же продавец остаётся «винтиком» в большой цифровой машине, который берёт на себя почти все риски, не имея даже доступа к панели управления.

### **Список использованной литературы**

1. Ильяшенко С.Б. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах / С.Б. Ильяшенко, Е.Ю. Депутатова, О.А. Куришева // Экономические системы. – 2023. – № 4. – С. 55–61. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-torgovli-na-marketpleysah> – (дата обращения: 24.03.2025).
2. Комиссия, штрафы и не только: сравнили условия для продавцов на трех маркетплейсах // Office Life. – 2024. – Режим доступа: <https://officelife.media/article/52331-sravnili-usloviya-dlya-prodavtsov-na-trekh-marketpleysakh> – (дата обращения: 24.03.2025).
3. Маркетплейс – что это такое или как продают и покупают товары // MWI. – 2021. – Режим доступа: <https://mwi.me/blog/chto-takoe-marketpleys> – (дата обращения: 24.03.2025).
4. Маркетплейсы в России: история, монополия, контроль // REGNUM. – 2025. – Режим доступа: <https://regnum.ru/article/3944422> – (дата обращения: 24.03.2025).

5. Ценообразование на маркетплейсах: как рассчитать цену на товар // Completo. – 2024. – Режим доступа: <https://www.completo.ru/blog/articles/tsenoobrazovanie-na-marketpleysakh-kak-rasschitat-tsenu-na-tovar> – (дата обращения: 24.03.2025).

© Кутлина А.Р., 2025

УДК 331.101.3

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ: ПРИНЦИПЫ, ПРИОРИТЕТЫ, ИНСТРУМЕНТЫ**

*Лукашов Родион Борисович,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Мусин У.Р., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Аннотация.* В статье представлены результаты исследования мотивационных предпочтений сотрудников различных поколений. Раскрываются особенности трудовой мотивации Z, Y, X и Baby Boomers, обоснована необходимость дифференцированного подхода к стимулированию персонала на основе поколенческой принадлежности.

*Ключевые слова:* мотивация персонала, поколение, трудовые ценности, карьерные ориентации, управление персоналом, стимулирование труда, поколенческий подход.

В условиях трансформации трудовых ценностей и усложнения структуры трудовых коллективов, актуализируется необходимость переосмысливания традиционных подходов к управлению мотивацией персонала. Одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на поведение работников и их вовлеченность в профессиональную деятельность, становится принадлежность к определенному поколению. Это обусловлено тем, что каждая возрастная группа формируется в специфических социокультурных, экономических и технологических условиях, определяющих ее ценностные ориентации и трудовые установки.

Следует подчеркнуть, что универсальные модели мотивации, ориентированные на усредненного работника, постепенно утрачивают свою эффективность. Они в большей степени применимы к сотрудникам с продолжительным трудовым стажем и сформированной профессиональной идентичностью. Современные реалии требуют внедрения гибких и адаптивных мотивационных систем, способных учитывать поколенческое разнообразие персонала и выстраивать дифференцированные стратегии стимулирования.

Как показывают результаты ряда исследований представители различных возрастных когорт – Z, Y, X и поколения «бэби-бумеров» – демонстрируют существенно различающиеся мотивационные доминанты [5, с. 327]. Так,

поколение Z, включающее работников в возрасте до 25 лет, характеризуется ориентацией на быстрый карьерный рост, цифровую среду и немедленную обратную связь. Для этих сотрудников наиболее эффективными являются механизмы нематериального стимулирования, такие как геймификация, цифровые образовательные платформы, наставничество и краткосрочные программы признания достижений.

Поколение Y, охватывающее возрастной диапазон от 25 до 35 лет, стремится сочетать профессиональную реализацию с личностным благополучием, демонстрируя высокую значимость баланса между работой и личной жизнью, а также потребность в стабильном доходе и возможностях долгосрочного развития [3, с. 83]. Мотивационная модель для данной группы должна включать гибкие графики, расширенные социальные пакеты, премиальные системы и поддержку карьерного роста.

Сотрудники среднего возраста (35-50 лет), преимущественно представляющие поколение X, фокусируются на таких ценностях, как стабильность, признание заслуг и защищенность. Они склонны демонстрировать высокую лояльность при условии наличия четких карьерных перспектив и институциональной поддержки. В этом контексте важными являются надбавки за выслугу лет, участие в корпоративных программах наставничества, пенсионные и медицинские льготы.

Старшие работники – представители поколения Baby Boomers – отдают приоритет комфортным условиям труда, уверенности в завтрашнем дне и возможностям передать накопленный опыт. Для них актуальны такие формы мотивации, как адаптация рабочих мест с учетом возрастных особенностей, финансовое поощрение за обучение молодых специалистов, досрочные пенсионные программы и символическое признание вклада в развитие организации. Бочкарева Л.П. обоснованно рассматривает карьерные ориентации как отражение глубинных ценностей и смыслов, формирующихся в процессе профессиональной деятельности [1, с. 101].

С точки зрения теории мотивации, данные ориентации являются неотъемлемым элементом трудовой мотивации и выполняют функцию поведенческих ориентиров, определяющих приоритетные направления развития личности в профессии [6, с. 281]. В этом контексте возраст становится не просто демографической характеристикой, а значимым критерием, определяющим структуру мотивационных ожиданий.

Особое значение приобретает учет социально-психологического аспекта мотивации, в частности, взаимосвязи между карьерными ориентациями и профессиональной «Я-концепцией» индивида [5, с. 329]. Мотивация к труду проявляется не только через внешние стимулы, но и через внутреннюю потребность в самоопределении, самореализации и личностном признании. Это означает, что эффективная модель мотивации не может быть универсальной – напротив, она должна быть гибкой, индивидуализированной и адаптированной к возрастным, психологическим и профессиональным особенностям работников.

Учитывая вышеуказанные особенности, в таблице 1 представлена дифференцированная модель мотивации, основанная на поколенческом подходе.

*Таблица 1*  
Дифференцированная система мотивации персонала с учетом поколенческих  
характеристик [2, с. 15; 4, с. 101]

Поколение / возраст	Должностные категории	Преобладающие мотивационные приоритеты	Инструменты и механизмы стимулирования
Поколение Z (18-25 лет)	Помощники, младшие операторы, стажеры	Быстрое развитие, цифровая среда, признание, гибкость	Геймификация, стажировки с карьерной перспективой, цифровые платформы обучения, микропремии
Поколение Y (25-35 лет)	Специалисты, инженеры, геофизики, производственные звеньевые	Баланс «работа-жизнь», стабильный доход, профессиональный рост	Гибкие графики, соцпакеты, карьерное консультирование, бонусные схемы по КРП
Поколение X (35-50 лет)	Мастера, начальники смен, административные сотрудники	Надежность, статус, участие в управлении, социальная защищенность	Доплаты за выслугу лет, программы наставничества, пенсионные и страховые схемы
Baby Boomers (50+ лет)	Руководители участков, старшие инженеры, эксперты	Уважение, комфорт, безопасность, межпоколенческая преемственность	Льготы, адаптация условий труда, досрочные пенсии, мотивация за обучение молодежи

Как следует из таблицы 1, результативная система мотивации должна строиться на принципе соответствия стимулирующих факторов ценностным установкам разных поколений. Молодым сотрудникам необходима динамика, признание и цифровая интеграция, специалистам среднего возраста – гарантии и устойчивое развитие, опытным работникам – уважение, социальная поддержка и участие в институциональных процессах. Данный подход позволяет не только повысить индивидуальную мотивацию, но и способствует снижению текучести кадров, укреплению организационной идентичности и формированию устойчивой корпоративной культуры.

Таким образом, в условиях трансформации трудовых ценностей поколенческий подход становится ключевым элементом современной модели управления персоналом. Он обеспечивает более точную настройку мотивационных механизмов и позволяет учитывать ментальные и профессиональные различия между поколениями.

Применение данной модели в практике управления персоналом способствует повышению эффективности использования трудового потенциала организации.

## **Список использованной литературы**

1. Бочкарева Л.П. Карьерные ориентации сотрудников разных возрастных групп // Наука, общество, инновации: актуальные вопросы современных исследований : сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 17 января 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 100-103.
2. Виноградова М.А. Психологические особенности профессиональной адаптации к новому месту работы сотрудников различных возрастных групп // Перспективные исследования в современном мире : сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 30 января 2024 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2024. – С. 15-18.
3. Негашев Л.В. Адаптация менеджмента к предпочтениям сотрудников разных возрастных групп // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2024. – № 1-2. – С. 82-86.
4. Редькова И.В. Направления стимулирования труда сотрудников предприятия в условиях цифровой экономики // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 3(91). – С. 94-105.
5. Шукшина Л.В. Психологическое благополучие сотрудников разных возрастных групп в условиях удаленной работы // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 82-2. – С. 327-330.
6. Шушарина М.С. Методы мотивации персонала в организации и стимулирование труда сотрудников // Экономика, управление, право: актуальные тренды и векторы развития: материалы Всероссийской национальной научно-практической конференции, Екатеринбург, 22 марта 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2024. – С. 280-284.

© Лукашов Р.Б., 2025

УДК 316.346.32-053.6

## **УЧАСТИЕ МОЛОДЕЖИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Малеев Богдан Михайлович,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологии»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан),*

*Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологии»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** Статья раскрывает роль проектной деятельности как мощного инструмента самореализации и профессионального роста молодежи.

Рассматриваются ключевые преимущества участия в проектах: развитие soft skills (лидерство, командная работа, критическое мышление), расширение карьерных возможностей и усиление социальной активности.

*Ключевые слова:* молодежь, проект, проектная деятельность, перспективы, самореализация.

Современный мир стремительно меняется, и молодые люди играют ключевую роль в его развитии. Одним из самых эффективных инструментов для самореализации, профессионального роста и социальной активности является проектная деятельность. Она позволяет молодежи не только приобретать новые знания и навыки, но и воплощать в жизнь свои идеи, решая актуальные проблемы общества. Проектная деятельность – это процесс создания и реализации инициатив, направленных на достижение конкретных целей. Она включает в себя:

1. Постановку проблемы.

Это отправная точка любого проекта. На данном этапе необходимо, определить проблему, четко сформулировать, что именно требует решения.

2. Разработку стратегии решения.

На этом этапе создается «дорожная карта» для достижения цели проекта.

3. Планирование ресурсов и сроков.

Этап, который превращает идею в реализуемый план.

4. Реализацию проекта.

Практическое воплощение плана в жизнь.

5. Анализ результатов.

Финальный этап, который показывает, насколько проект был успешен.

Почему проектная деятельность важна для молодежи?

1. Развитие ключевых компетенций: участие в проектах помогает молодым людям развивать soft skills (гибкие навыки): - Лидерство - Командная работа - Тайм-менеджмент - Критическое мышление - Публичные выступления

2. Возможность самореализации: проектная деятельность позволяет молодежи проявить инициативу, предложить инновационные решения и реализовать свои идеи.

3. Карьерные перспективы: опыт участия в проектах высоко ценится работодателями. Многие успешные стартапы и социальные инициативы начинались именно с молодежных проектов.

4. Социальная активность: через проекты молодые люди могут влиять на развитие своего города, региона или страны, участвуя в волонтерских, экологических и благотворительных программах.

Как молодежь может включиться в проектную деятельность?

1. Образовательные программы и гранты Многие организации (Росмолодежь, Фонд президентских грантов, АСИ) поддерживают молодежные инициативы, предоставляя финансирование и образовательные ресурсы.

2. Студенческие и школьные объединения. В вузах и школах действуют клубы, где можно найти единомышленников и начать работу над проектами.

3. Конкурсы и хакатоны Участие в таких мероприятиях помогает проактивно навыки, получить обратную связь от экспертов и выиграть поддержку для реализации идеи.

4. Онлайн-платформы Такие ресурсы, как Leader-ID, «Проектория», «Твой Ход», позволяют находить партнеров, обучаться и подавать заявки на гранты.

Примеры успешных молодежных проектов

1) «Чистые игры» – экологический проект, объединяющий людей для уборки территорий в формате квеста.

2) «Кибердружины» – инициатива по противодействию опасному контенту в интернете.

3) «Ты решаешь!» – платформа для молодежного участия в развитии городов.

Проектная деятельность открывает перед молодежью огромные возможности для личностного и профессионального роста. Важно не бояться пробовать, искать поддержку и реализовывать свои идеи, ведь именно активные и инициативные молодые люди формируют будущее.

### **Список источников и литературы**

1. Leader-ID Портал для поиска проектов, мероприятий и единомышленников. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://leader-id.ru>. – (дата обращения 01.05.2025).

2. Иванов А.А. Проектный подход: от идеи к реализации. Практическое пособие по этапам проектной работы / А.А. Иванов. – Москва: Наука, 2023. – 150 с.

3. Росмолодёжь: Федеральное агентство по делам молодёжи, поддерживающее грантовые конкурсы и проекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fadm.gov.ru>. – (дата обращения 01.05.2025).

4. Фонд президентских грантов Крупнейший источник финансирования социально значимых инициатив. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://президентскиегранты.рф>. – (дата обращения 01.05.2025).

5. Рис, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup / Э. Рис. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 250 с.

© Малеев Б.М., 2025

УДК 351/354

# ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАБОТУ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН)

Матвеев Никита Игоревич,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Проценко Ф.В., старший преподаватель  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассмотрены структура и основные направления цифровых технологий, в частности искусственного интеллекта и его возможностей, опыт зарубежной страны и практические примеры в России и Республики Башкортостан, гипотеза внедрения такой технологии в работу управления регионом (на примере Республики Башкортостан) в целях ее автоматизации и повышения эффективности регионального управления, а также изучена проблема, дана обобщенная оценка эффектов, рисков и путей решения.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровые технологии, Центр управления регионом.

Цифровизация общества и цифровое развитие всех сфер жизнедеятельности становится обыденностью в жизни людей. С помощью цифровых технологий население может поступить в университет, записаться на прием к врачу, получить государственную услугу, обратиться за помощью к юристу, отследить движение пассажирского автобуса, управлять умными внутриквартирными системами и другое [8].

Цифровые технологии нового поколения в силу масштабов и глубины влияния получили наименование «сквозные» (рис. 1). Национальной программой «Цифровая экономика в Российской Федерации» (ныне «Экономика данных») они интерпретируются как ключевые научно-технические направления, с помощью которых страна должна прийти к созданию устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры [1].



Рисунок 1 – Структурная схема «сквозных» цифровых технологий

Источник: составлено автором

Для эффективного и прозрачного использования цифровых сервисов и систем в государственном (муниципальном) управлении утверждены несколько основных направлений развития:

- искусственный интеллект (ИИ);
- робототехника и биотехнологии;
- конвергенция сетей связи;
- интернет вещей и индустриальный интернет;
- большие данные;
- информационная безопасность;
- технологии электронной идентификации и аутентификации в кредитно-финансовой сфере и др. [2].

Машинное обучение и искусственный интеллект – это набор методологических подходов и инструментов, благодаря которым мощные компьютерные системы могут находить в своих массивах памяти данные, которые изначально могли и не предполагаться, поскольку были не известны их новые взаимосвязи и закономерности. Значит, обучение машинами может происходить в процессе решения значительного множества сходных и образно подобных задач [3].

Использование сквозного метода создания ИИ-решений ускоряет развитие алгоритмов и позволяет адаптировать другие прорывные технологии к практическим отраслевым задачам. Такими решениями могут быть система обработки естественного языка, система компьютерного зрения, система распознания речи, рекомендательные системы, система интеллектуальной поддержки принятия решений. К системе обработки естественного языка относятся, например, персональные ассистенты и чат-боты с генеративным ИИ для оптимизации бизнес-процессов и поддержки принятия решений [4].

В региональном управлении практическое применение ИИ-решений может охватывать широкий спектр деятельности: в здравоохранении, образовании, транспорте, сельском хозяйстве, промышленности. В Республике Башкортостан такие технологии активно используют в различных сферах и в разнообразных формах, включая голосовых помощников, камер видеонаблюдения и компьютерное зрение [5].

Одним из направлений работы искусственного интеллекта является прогностическая аналитика, которая впервые стала применяться в США [6]. Так, например, Департаментом социальных служб округа Аллегейни в Пенсильвания применяет такой метод в сфере социального обеспечения и защиты детей, который повышает способность социальных работников выявлять детей и семьи, подверженные риску, эффективно распределять ресурсы, вмешиваться до возникновения кризисных ситуаций, и на этой основе принимать решения. Такую же модель применяют в Чикаго и Калифорнии.

В России нейронные сети активно применяются в чат-ботах различных ведомств и государственных структур в роли ассистентов (Госуслуги,

Федеральная налоговая служба, РЖД, Социальный фонд России, Минстрой РФ и другое).

Однако такие точечные проекты не способны повлиять на все государственное управление отдельного региона страны. Необходимо рассмотреть возможность применения искусственного интеллекта в качестве помощника отдельной сферы или целой отрасли, например, в системе координации работ по отслеживанию и обработке всех видов обращений и сообщений населения, поступающих в органы власти, а также выполнение стратегического планирования развития субъекта Российской Федерации – Центре управления регионом (ЦУР), помогая работе одному из блоков, или выведен в отдельных для комплексной помощи всего цифрового управления республики [7].

Для того, чтобы работа ЦУР с помощником ИИ стала эффективной цифровой и автоматизированной функциональной системой необходимо разработать эффективную модель искусственного интеллекта, где он сможет помочь гражданину удобно и в электронном виде обратиться, например, за государственной услугой, где за функционалом последует обработка заявки, генерация ответа, сбор необходимого пакета документов, анализ обращения и принятие решения по определенной мере поддержки.

Несмотря на это, искусственный интеллект – это не до конца изученный инструмент, в его работе тоже могут возникнуть трудности и поменяться результаты работы, в том числе из-за уникальности и нехватки оценки и стандартов ИИ-решений. Но в последнее время такие технологии набирают большие обороты в применении и популярности у частного бизнеса, который помогает им повысить производительность труда, чаще всего их применение имеют эффекты [9].

Один из главных результатов – это развитие, автоматизация, снижение кадровой нагрузки, экономия бюджета.

Значительная часть эффектов внедрения ИИ относится к взаимодействию с гражданами: обработка заявок, учет и хранение данных; круглосуточная поддержка; выработка индивидуализированного решения; обработка необходимых документов и формирование сценария статуса обращения гражданина; движение к проактивности социальных услуг; доступность услуг в самых труднонаселенных местностях.

Несмотря на преимущества проекта, ЦУР и пилотная команда могут столкнуться с рядом проблем и рисков. Проведем анализ и оценку проектных рисков и занесем данные в таблицу.

Таблица 1

Риски внедрения искусственного интеллекта в работу Центра управления  
регионом

№	Виды рисков проекта	Вероятность возникновения	Влияние риска на проект	Значимость риска	Характеристика риска
1	Технические сложности при внедрении искусственного интеллекта	Средняя	Высокое	Высокая	Внедрение ИИ требует наличия качественной инфраструктуры и больших объёмов данных. Ключевыми трудностями на этом этапе являются: Интеграция новых систем (это сложно и времязатратно); Качество данных (Неполные или некорректные данные могут привести к неправильным выводам, снижая эффективность моделей ИИ).
2	Этические и правовые ограничения	Средняя	Среднее	Средняя	Конфиденциальность данных: использование личной информации пользователей требует соблюдения законов о защите данных, таких как GDPR. Прозрачность алгоритмов: важно объяснить населению, что ИИ правильно принимает решения и что контроль над ним все равно стоит за человеком.
3	Нехватка специалистов и обучение команды	Средняя	Критическое	Высокая	Высокая конкуренция специалистов ИИ и отсутствие навыков, что требует затрат на обучение и необходимое время для адаптации к новым технологиям.
4	Высокие финансовые вложения	Высокая	Высокое	Высокая	Из-за высокой стоимости отечественных ИИ-компонентов и ценности ИИ-специалистов проект может быть дорогостоящим.
5	Низкая доступность ИИ-кодов, ИИ-моделей и аппаратных средств	Низкая	Среднее	Высокая	Высокий спрос ИИ-компонентов на отечественном рынке и их высокая стоимость может послужить фактором низкодоступности.

Измерить отдачу внедрения ИИ трудно, поэтому расходы могут быть чрезмерными. Исходя из таблицы, главное ограничение – это нехватка кадров для сопровождения проекта. Кадровый дефицит усугубляется тем, что необходимы сотрудники с ИИ-компетенциями и глубокими знаниями специфики отрасли, оттого и высокая вероятность возникновения больших финансовых вложений. Конечно, непреодолимых проблем нет, но значительный рост стоимости компонентов и аппаратных средств может снизить их доступность.

В целях улучшения ситуации необходимо принимать меры для оптимизации процессов работы контакт-центров с использованием аналитики данных, снижать нагрузку на операторов, внедрять доступные онлайн сервисы с инновационным потенциалом, создать предпосылку контроля качества работы государственных структур и ведомств с использованием обратной связи от граждан для возможности быстро, удобно и в одном месте получать множество государственных и муниципальных услуг для всех жителей республики, находясь дома.

Таким образом, внедрение искусственного интеллекта в Центр управления Республикой автоматизирует систему, позволит гражданам получать услуги в доступной форме цифрового вида с предполагаемым быстрым рассмотрением, а региональному Правительству создать управление еще более проще, лучше и высокотехнологичнее, позволив выйти на новый уровень развития.

### **Список источников и литературы**

1. «Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/?ysclid=m7stuf1qvp181994992](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/?ysclid=m7stuf1qvp181994992) (дата обращения 03.04.2025).
2. Галимзянов И.В., Бикметова В.Д., Ахмерова А.М. Развитие цифровой экономики в России и в мире: тенденции и перспективы // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XVIII Межд. науч. конф. – Уфа, 2018. – С. 45-48.
3. Машевская О.В. Цифровые технологии как основа цифровой трансформации современного общества // Вестник Полесского государственного университета. Серия общественных и гуманитарных наук. 2020. № 1. ISSN 2078-1032
4. Пиекалнитс А.С., Приворотская С.Г., Серова Т.А. Топ-10 цифровых технологий в России и мире // Институт статистических исследований и экономики знаний ifora-экспресс (дата выпуска: 26.12.2024) [Электронный ресурс] URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1000590046.pdf> (дата обращения 03.04.2025)
5. В Правительстве обсудили применение технологий искусственного интеллекта в регионе // Официальный сайт Правительства Республики

Башкортостан [Электронный ресурс] URL:  
<https://pravitelstvorb.ru/news/25489/?ysclid=m7t5t7ff1u413444735> (дата обращения 03.04.2025).

6. Mackline Nuwasiima, Metogbe Patricia Shannon, Caleb Kadiri. The Role of Artificial Intelligence (AI) and machine learning in social work practice // World Journal of Advanced Research and Reviews, 2024, 24(01), 080–097. Article DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.2998> (дата обращения 03.04.2025).

7. Матвеев Н.И. Ситуационные центры принятия решений в управлении регионом // Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Часть II. – Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2022. – 256 с; (с. 123-127).

8. Серостинов Р.Р. Применение современных ИТ-технологий для транспортной системы / Р.Р. Серостинов // Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения: Сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2024 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. – С. 146-150. – EDN АТJРЕМ.

9. Шарипова, Э.Х. Цифровые технологии в обучении персонала / Э.Х. Шарипова, А.Р. Кудлаева // Управление экономикой, системами, процессами : Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 16–17 октября 2020 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 213-215. – EDN ОАККЛК.

© Матвеев Н.И., 2025

УДК 339.1

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РЕГИОНАЛЬНОГО СУБСИДИРОВАНИЯ ЭКСПОРТНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН)**

*Мингазов Амаль Ильгизович,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Проценко Ф.В., старший преподаватель  
кафедры стратегического управления  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования такого понятия как субсидирование и его влияние на предпринимателей. Выделены как преимущества, так и вызовы, с которыми сталкиваются субъекты малого и среднего предпринимательства при выходе на рынок. Проведен анализ существующей системы субсидирования в Республике Башкортостан. В том числе проведен анализ эффективности работы экспортно-ориентированных МСП в регионе, где выделены ключевые показатели их деятельности и факторы, влияющие на успех этих предприятий.

*Ключевые слова:* субсидирование, малое и среднее предпринимательство (мсп), экспорт, поддержка, экономическое развитие, конкурентоспособность, информационная поддержка.

В современном мире, в условиях экономического кризиса и санкций, введенных против России, первостепенными стали вопросы экономического развития страны и поддержки малого и среднего предпринимательства (далее МСП). В работе «Влияние экономики на демографическую обстановку государства» пишут следующее: «Действия России вблизи юго-восточных границ Европы стали причиной повышенного интереса к стране со стороны мирового сообщества. Эти действия приводят к значительным изменениям в экономической и социальной жизни, как внутри страны, так и за ее пределами. Для успешного развития и реализации своих стратегических целей России требуется укрепление демографического потенциала и экономический рост.» [7]. Создание условий для роста экономической активности субъектов МСП способствует увеличению валового внутреннего продукта и налоговых поступлений в бюджет, а также оптимизации производственных процессов. Субсидирование может стать основой для помощи МСП на изменяющемся мировом рынке, укрепляя их позиции как внутри страны, так и за рубежом.

В России субсидиями называются дополнительные финансовые средства, выделяемые из бюджетов различных уровней на поддержку производителей, кроме государственных учреждений. Субсидии предоставляются юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям для компенсации затрат и недополученных доходов. К 2024 году на субсидии могут претендовать предприятия, зарегистрированные в качестве налогоплательщиков в Башкортостане и осуществляющие экспортную деятельность. Субсидии имеют ряд особенностей:

- Использование по назначению.
- Предоставление на безвозмездной основе.
- Обязанность предоставления отчета о использовании средств.
- Возможность возврата средств за неправильное использование.

Малое и среднее предпринимательство играет ключевую роль в экономике, обеспечивая большую часть потребителей и способствуя инновациям, однако им часто не хватает ресурсов для стабильного существования. В развитых странах МСП способствуют экономическому росту и решению социальных проблем, однако в России данный сектор сталкивается с недостаточной поддержкой. Эффективная поддержка МСП требует разработанных инструментов изменения законодательства и повышения уровня участия малого бизнеса в экономике.

В России малое и среднее предпринимательство регулируется рядом законов и постановлений. Законодательные изменения, такие как введение патентной системы налогообложения и расширение доступа к государственным заказам, положительно сказываются на развитии бизнеса. Эффективная поддержка экспортно ориентированных предприятий осуществляется как на федеральном, так и на региональном уровнях, но необходимы дополнительные

меры для улучшения ситуации. Правительство РФ разработало программы для поддержки экспорта и развития МСП, что может помочь улучшить доступ к финансированию и расширить международные связи. Однако, несмотря на существующие меры, доля МСП в экспорте в России остается низкой, что требует интенсивной работы по повышению их конкурентоспособности и активизации внешнеэкономической деятельности. Необходимость профессиональной подготовки специалистов и улучшения информационной поддержки также стоят на повестке.

Система поддержки малых и средних предприятий включает взаимодействие государственных и частных институтов. Эти институты оказывают финансовую и информационную поддержку, помогая создать условия для роста экспортного потенциала МСП. Однако в различных регионах существуют проблемы с доступностью информации и адекватностью инфраструктуры поддержки, что затрудняет развитие бизнеса. Эффективная система поддержки требует комплексного подхода, включая разработку законов, налоговые льготы и создание высококачественной информационной базы для помощи бизнесу.

В Республике Башкортостан вопросом регулирования и координации международных, внешнеэкономических и межрегиональных связей с другими субъектами Российской Федерации занимается Министерство внешнеэкономических связей и конгрессной деятельности [1], также оно организует поддержку экспорта из РБ.

Кроме министерства, в регионе с 2017 года создан «Центр поддержки экспорта Республики Башкортостан» [2] с целью содействия выхода республиканских экспортёров на иностранные рынки, увеличения экспортного потенциала Республики Башкортостан. В задачи этой автономной некоммерческой организации входит оказание информационно-аналитической, консультационной, организационной, финансовой и иной поддержки внешнеэкономической деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

Согласно данным Росстата представленным, можно проанализировать текущее состояние численности работников на предприятиях малого и среднего бизнеса в Республике Башкортостан, и ее ближайших соседей: Республике Татарстан, Пермском крае, Оренбургской в (таблице 1) [3] представлены данные о среднесписочной численности работников на предприятиях малого и среднего бизнеса, за последние 5 лет [3].

*Таблица 1*  
Среднесписочная численность работников на предприятиях малого и среднего бизнеса в тыс. чел.

	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
	январь-декабрь	январь-декабрь	январь-декабрь	январь-декабрь	январь-декабрь
<b>Российская Федерация</b>	<b>11695,7</b>	<b>11333,6</b>	<b>11038,4</b>	<b>11050,9</b>	<b>11169,7</b>
Республика Башкортостан	328,4	307,0	230,5	207,6	224,7
Республика Татарстан	375,7	352,7	349,7	362,8	362,7
Пермский край	189,9	187,9	186,9	184,2	183,5
Оренбургская область	127,5	116,7	114,4	110,2	106,4

Проанализировав данную таблицу и численность работников на МСП, можно сделать вывод, что число работников сокращается и имеет тенденцию к сокращению. Однако в Республике Башкортостан в 2023 году численность персонала выросла на 17,1 тысяч человек.

Также можно проанализировать число организаций, которые осуществляют перевозку своих товаров и услуг из всего количества предприятий МСП, данные представлены в (таб. 1.1) [4].

*Таблица 1.1*  
Основные показатели транспортной деятельности малых и средних предприятий

	Малые предприятия			Средние предприятия		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Число организаций, осуществляющих перевозки грузов	21056	20504	19188	5432	5286	5284
Количество собственных грузоперевозящих автомобилей), шт.	168552	169674	166822	87229	85289	90757
Перевезено грузов на коммерческой основе автомобильным транспортом, млн т	225,9	242,6	267,2	67,3	81,7	94,5

Грузооборот, выполненный на коммерческой основе автомобильным транспортом, млн т·км	55953	58083,1	65679,9	21173,9	21094,3	24340,6
---	-------	---------	---------	---------	---------	---------

Если посмотреть на данные, видно небольшую тенденцию к увеличению транспортной деятельности как у малых, так и у средних предприятий, однако несмотря на общее увеличение транспорта в организациях, наблюдается сокращение числа организаций, занимающихся перевозками в целом. Это может быть связано с ростом цен на комплектующие и топливо.

Лидерами рейтинга являются Санкт-Петербург, Новосибирская область и Москва. В этих регионах в малом и среднем бизнесе работает более 55% занятых. Всего в МСБ этих регионах трудится 7,74 миллиона человек, что составляет 24,6% от общероссийского уровня. У тридцати регионов доля занятых в малом и среднем бизнесе колеблется от 40% до 50%.

Наименьшая доля занятых в малом и среднем бизнесе наблюдается в Чукотском и Ямало-Ненецком автономных округах, а также в Республике Ингушетия, где она не превышает 25%. Еще в шести регионах этот показатель остается ниже 30%. При этом, в ряде регионов, таких как Калмыкия, Ингушетия и Тыва, отмечен значительный рост численности работников МСБ. В трех других субъектах федерации занятость в этом секторе также увеличилась более чем на 20% [5].

Республика Башкортостан

Место в рейтинге - 26

Группа в рейтинге - II

Значение индекса экспортной активности - 0,3723

В России предприниматели, особенно представители малого и среднего бизнеса в республиках, сталкиваются с серьезными проблемами из-за сложной институциональной среды. Бюрократия затрудняет их взаимодействие с государственными органами, органами местного самоуправления и организациями, оказывающими поддержку, что препятствует эффективному управлению и развитию бизнеса. Эти проблемы можно подтвердить, опираясь на результаты опроса представленных на (рис. 1), (рис. 2) и (рис. 3) [6], а также в [8].



Рисунок 1 – Результаты опроса (в %) по определению информированности субъектов МСП о мерах гос. поддержки



Рисунок 2 – Результаты опроса (в %) по определению осведомленности субъектов МСП об источниках информации

Обращались ли Вы за получением мер поддержки в администрацию муниципального района или в организации инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Республики Башкортостан



■ Да, один раз ■ Да, неоднократно ■ Да, регулярно ■ Планирую в ближайшее время ■ Нет

Рисунок 3 – Результаты опроса (в %) по определению количества обращений субъектов МСП в администрацию района

Основываясь на выше проанализированных результатах опроса среди субъектов МСП Республики Башкортостан о качестве оказанных услуг инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства Республики Башкортостан, проведенного на официальном сайте Муниципального района Бирского района Республики Башкортостан [6], Можно выделить в Башкортостане некоторые проблемы, касающиеся развития инновационных форм бизнеса и социально ориентированного предпринимательства. в процессе реализации муниципального управления в сфере поддержки бизнеса затруднена из-за следующих факторов:

- низкая вовлеченность самозанятых и малых предпринимателей в экономическую деятельность;
- ограниченный доступ к информации о муниципальных мерах поддержки;
- наличие административных барьеров, препятствующих развитию бизнеса;
- достоверность отчетных данных по исполнению показателей результативности использования субсидии;
- по-прежнему одной из чувствительных для предпринимателей проблем является наличие большого количества проверок со стороны контрольно-надзорных органов;
- Снижение бюджета субсидии.

Проблемы связаны с недостаточной информационной поддержкой и отсутствием интерактивных онлайн-инструментов, позволяющих предпринимателям получать консультации, находить нужную информацию и взаимодействовать с органами власти.

В связи с вышеперечисленными проблемами мы предлагаем:

Проект по модернизации системы субсидирования МСП через создание информационной платформы, основанной на национальных целях России, таких как эффективная экономика и международная кооперация. Цель – развитие МСП как важного фактора социального и инновационного прогресса в экономике Республики Башкортостан путем улучшения условий для бизнеса и качества государственной поддержки. Согласно стратегии до 2030 года, проект будет включать задачи по улучшению условий для МСП, укреплению высокотехнологичного сектора, развитию массового сектора, устранению территориальных диспропорций и повышению качества государственного регулирования.

Создание универсальной интернет-платформы направлено на координацию действий между органами власти, некоммерческими организациями и инфраструктурой поддержки, чтобы соответствовать социально-экономическим интересам и ожиданиям МСП. Проект основан на принципах быстроты, простоты и удобства. На платформе для экспортёров должна быть информация о легализации неформальной занятости, механизмах акселерации экспортных программ и системе стимулов для властей. Платформа предложит доступ к информации о субсидиях и автоматизации процессов заявок, а также систему мониторинга и оценки результатов поддержки.

### **Список источников и литературы**

1. Министерство внешнеэкономических связей и конгрессной деятельности Республики Башкортостан Режим доступа: <https://foreign.bashkortostan.ru/> (дата обращения: 25.04.2025).
2. Центр поддержки экспорта Республики Башкортостан Режим доступа: <https://bashexport.com/> (дата обращения: 25.04.2025).
3. Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259> (дата обращения: 25.04.2025).
4. Статистические издания Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223> (дата обращения: 25.04.2025).
5. Рейтинг регионов по занятости населения в малом и среднем бизнесе | Инфографика | РИА Рейтинг Режим доступа: <https://riarating.ru/infografika/20240826/630268222.html> (дата обращения: 25.04.2025).
6. Онлайн-опрос среди субъектов МСП Республики Башкортостан о качестве оказанных услуг инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства Республики Башкортостан. / Муниципальный район Бирский район Республики Башкортостан Режим доступа: <https://birsk.bashkortostan.ru/vote/1194/result/auth/?ysclid=m9itgw2aue579906522> (дата обращения: 15.03.2025).

7. Проценко Ф.В., Абраменко А.В. Влияние экономики на демографическую обстановку государства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 4-3 (110). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-ekonomiki-na-demograficheskuyu-obstanovku-gosudarstva> (дата обращения: 27.04.2025).

8. Балыклова А.О. Меры поддержки малого бизнеса в условиях кризиса / А.О. Балыклова, А.Р. Кудлаева // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем: Материалы XIV Международной научно-практической конференции, Уфа, 26–27 ноября 2020 года / Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение. – Уфа: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, 2020. – С. 376-381. – EDN LSXZEL.

© Мингазов А.И., 2025

УДК 334

## ЦИФРОВОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: БЕЗГРАНИЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Москаленко Я.И.,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Проценко Ф.В., старший преподаватель  
кафедры стратегического управления

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** Статья фокусируется на изучении интернет-предпринимательства как значимого явления современной цифровой экономики. Исследуются препятствия институционального и технологического характера, сдерживающие развитие онлайн-бизнес-моделей в России, а также изменения предпринимательской деятельности вследствие влияния цифровых платформ. Отдельное внимание уделено внедрению инновационных решений, начиная от анализа больших данных и заканчивая технологиями облачных сервисов. Освещаются вопросы правового регулирования, профессиональной подготовки кадров и интеграции в систему инноваций. Приводятся рекомендации по активизации интернет-предпринимательской активности посредством мер государственной поддержки, улучшения цифровой инфраструктуры и реформирования системы образования.

**Ключевые слова:** интернет-предпринимательство, цифровая экономика, бизнес-модели, платформы, цифровые технологии, онлайн-коммерция, государственная поддержка

В цифровой экономике успех не гарантируется громкими заявлениями, а обеспечивается эффективными решениями. Рынок переполнен онлайн-площадками, но далеко не все выживают. Причина в несоответствии существующей среды потребностям начинающих интернет-предпринимателей: недостаточная инфраструктура, несовершенное законодательство и неразвитые институты поддержки.

На первый взгляд, всё выглядит многообещающее. Россия утвердила стратегию цифровой экономики в 2017 году, однако реальность иная: неравномерное развитие цифровизации в регионах, разный уровень цифровой грамотности населения и неэффективная реализация государственных программ [5]. Несмотря на стремительный рост онлайн-торговли и новых бизнес-моделей, рынок раздроблен: гиганты ИТ-сектора и множество мелких игроков, испытывающих дефицит технологий, экспертизы и инвестиций.

Статистика показывает: российская онлайн-среда пока не представляет собой единую систему. Например, лишь 28,7% инновационных компаний сотрудничали с университетами и научными центрами в 2015–2020 годах [4] – недостаточно для претензий на лидерство в цифровой сфере. Технологии часто внедряются выборочно и бессистемно, что усугубляется санкционным давлением и ограничением доступа к зарубежному ПО. Суть предпринимательства претерпевает изменения. Интернет – не просто канал продаж, а фундаментальная составляющая бизнеса. Линейная модель «производство – маркетинг – продажа» устаревает. Её заменяют гибкие платформы, функционирующие по принципу экосистем: B2C, B2B, C2C, G2E и т.д. [2]. Компании без офисов, складов и традиционного штата демонстрируют обороты, превосходящие доходы онлайн-конкурентов. Яркий пример – стремительный рост онлайн-торговли в России в 2019 году. Более 70 миллионов человек совершили онлайн-покупки [3], а рынок насчитывает свыше 300 тысяч цифровых площадок. Преимущества онлайн-бизнеса – это не только доступность, но и низкие издержки: отсутствие аренды, минимальные рекламные расходы и автоматизированный анализ спроса [2]. Цифровой маркетинг перестал быть просто рекламой. Он стал неотъемлемой частью бизнеса. В условиях жесткой конкуренции клиенты ожидают персонализированного контента. Поэтому предприниматели используют SMM, SEO, контекстную рекламу, чат-боты и нейросети для анализа поведения пользователей. Маркетинг интегрируется в продукт [3]. Однако этого недостаточно. Новая стадия цифровой экономики требует мощной технологической базы. Искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей, облачные технологии и когнитивные системы – ключевые факторы роста [1].

### Список литературы

1. Абдулаева Х.С. Современные технологии в области экономики и предпринимательства / Х.С. Абдулаева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 6. – С. 277–280. – EDN LWANYP.

2. Багирян В.А. Особенности ведения предпринимательской деятельности в сети интернет / В.А. Багирян // Финансовые исследования. – 2020. – № 4 (69). – С. 156–162. – EDN UGSMBD.

3. Винокурова, М. В. Цифровой маркетинг как инструмент продвижения предпринимательских структур / М.В. Винокурова, М.М. Кравченко // Global and Regional Research. – 2021. – Т. 3, № 3. – С. 61–67. – EDN TCUUHM.

4. Карапетян Р.А. Предпринимательство в сфере инноваций / Р.А. Карапетян // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 8 (72). – С. 167–172. – EDN XAPNIT.

5. Сарбаев Г.М. Цифровое (современное) предпринимательство: особенности и перспектива / Г.М. Сарбаев // Мировая экономика: проблемы безопасности. – 2022. – № 1. – С. 114–118. – EDN MZQWLF.

© Москаленко Я.И., 2025

УДК 159.942

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКА  
РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У СОТРУДНИКОВ  
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

*Музafferova D.I.,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Мухаметшина Г.Р., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности профессиональной деформации и профессионального выгорания у сотрудников органов внутренних дел, разработаны меры по снижению риска развития профессиональной деформации и профессионального выгорания у сотрудников ОМВД России по Благовещенскому району Республики Башкортостан.

**Ключевые слова:** профессиональная деформация, профессиональное выгорание, правоохранительные органы, факторы профессионального выгорания сотрудников органов внутренних дел, профилактика профессиональной деформации и выгорания.

**Постановка проблемы.** В настоящее время проблема профессионального выгорания и деформации приобретает всё большую актуальность в различных сферах деятельности, в том числе и в правоохранительных органах. Сотрудники органов внутренних дел сталкиваются с повышенным уровнем стресса, что может привести к ухудшению их психологического состояния, снижению эффективности профессиональной деятельности и, как следствие, к негативным последствиям как для личной жизни, так и для исполнения служебных обязанностей [2, с. 82].

Анализ предыдущих исследований и публикаций. В трудах отечественных исследователей Я.А. Корнеевой, И.К. Стригуненко, И.А. Шашковой [2, 5, 6] проведено детальное исследование феномена «профессиональной деформации». О.А. Рожкова, Е.Е. Гаврина и Д.В. Сочивко полагают, что профессиональная деформация проявляется в виде негативных, разрушительных воздействий и факторов [1].

**Цель исследования.** Целью исследования является совершенствование работы по снижению риска развития профессиональной деформации и профессионального выгорания у сотрудников органов внутренних дел.

**Основные результаты исследования.** Профессиональная деформация, как правило, является результатом длительного отсутствия эмоционального отдыха и чрезмерной нагрузки на сотрудника. Она проявляется в изменении профессионального поведения, снижении уровня морально-этических принципов, а также уменьшении мотивации к работе. Профессиональное выгорание, в свою очередь, характеризуется эмоциональным истощением, деперсонализацией и сниженным чувством достижений [5, с. 124].

Профессиональная деформация и синдром эмоционального выгорания представляют собой значительный вызов для сотрудников органов Министерства внутренних дел Российской Федерации, особенно в контексте современных социально-экономических реалий.

Проведем SWOT-анализ профессиональной деформации и профессионального выгорания у сотрудников органов внутренних дел России по Благовещенскому району Республики Башкортостан (таблица 1).

*Таблица 1*

SWOT-анализ профессиональной деформации и профессионального выгорания у сотрудников органов внутренних дел

Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональная подготовка сотрудников	Недостаток ресурсов
Поддержка со стороны руководства	Игнорирование проблемы
Коллективная культура	Нельзя игнорировать взаимодействие с общественностью
Возможности	Угрозы
Внедрение программ профессионального развития	Ужесточение условий работы
Работа с общественностью	Недостаток финансирования
Повышение осведомленности	Риск ротации кадров

Сотрудники органов внутренних дел обладают высоким уровнем профессиональной подготовки, приобретённым благодаря специальному образованию и дополнительным курсам, развивающим необходимые навыки, такие как стрессоустойчивость и командная работа.

Руководство ОМВД признает важность поддержания психологического благополучия сотрудников и предпринимает шаги по разработке программ, направленных на снижение уровня стресса и профессионального выгорания. Предоставление психологической помощи на уровне руководства способствует улучшению отношения сотрудников к своим обязанностям.

Командная работа в ОМВД играет важную роль. Сложные ситуации, с которыми сталкиваются сотрудники, способствуют укреплению доверия и сплоченности коллектива, что, в свою очередь, снижает уровень стресса и продлевает активный период трудовой деятельности.

К слабым сторонам относятся: ограниченные ресурсы для качественной психологической помощи; не всегда доступны квалифицированные специалисты, что может привести к тому, что проблемы сотрудников остаются нерешенными; недооценка проблемы профессионального выгорания как самими сотрудниками, так и руководством; сложности в взаимодействии с гражданами; неудовлетворительное поведение граждан может усугубить ситуацию и привести к дополнительному стрессу для сотрудников [4, с. 61].

Внедрение программ профессионального развития и психологической поддержки сотрудников может существенно снизить риск профессиональной деформации и выгорания. К таким программам могут быть отнесены тренинги по управлению стрессом и развитию эмоционального интеллекта.

Оптимизация взаимодействия с населением также способствует уменьшению уровня стресса у сотрудников. Просвещение граждан в области культуры общения с сотрудниками МВД создаст более комфортную рабочую среду.

Повышение осведомленности о проблеме профессионального выгорания является ключевым фактором ее преодоления. Семинары и лекции на эту тему позволяют повысить уровень знаний сотрудников по данному вопросу.

Необходимо учитывать, что политическая и экономическая обстановка в стране может оказывать влияние на уровень стресса у сотрудников, что может привести к росту случаев выгорания. Усиление требований к условиям работы также увеличивает психологическое давление на персонал.

Отсутствие достаточного финансирования программ психологической поддержки может усугубить проблему профессионального выгорания, лишая сотрудников возможности получить необходимую помощь.

Проблема выгорания и профессиональной деформации может привести к увеличению текучести кадров в ОМВД. Высокий уровень увольнений негативно сказывается на моральном климате в коллективе и снижает эффективность работы подразделений [7, с. 53].

Одним из ключевых факторов, способствующих профессиональному выгоранию сотрудников органов внутренних дел, является повышенная эмоциональная нагрузка и хронический стресс. Ежедневное столкновение с

правонарушениями, конфликтами и этическими дилеммами создаёт условия постоянного напряжения. Это может привести к эмоциональному истощению и потере интереса к профессиональной деятельности.

Недостаточная поддержка со стороны руководства и отсутствие системной психологической помощи также играют значительную роль. Сотрудники часто сталкиваются с дефицитом профессиональной подготовки, необходимой для работы в стрессовых ситуациях, таких как работа на месте преступления или взаимодействие с жертвами преступлений.

Внутрикомандные отношения также оказывают влияние. Конфликты, слабая коммуникация и недостаточный уровень доверия между сотрудниками могут усугубить проблему. Организационная культура, которая не поощряет открытое обсуждение переживаний и способов преодоления стресса, значительно повышает риск развития профессионального выгорания.

Для минимизации риска выгорания крайне важно обеспечить психоэмоциональную поддержку сотрудников. Внедрение методов психологической помощи в ОМВД России по Благовещенскому району имеет первостепенное значение. Следует рассмотреть возможность создания системы психологического сопровождения, включающей регулярные тренинги по управлению стрессом. Такие тренинги помогут сотрудникам развить навыки эмоциональной устойчивости и научиться эффективно справляться с трудными ситуациями [3, с. 115].

Для профилактики профессиональной деформации и выгорания сотрудников ОМВД России по Благовещенскому району можно предложить следующие меры:

- необходимо создать систему анонимной психологической поддержки, которая позволит сотрудникам обращаться за помощью без опасений осуждения со стороны коллег. Программа менторства также может стать полезным инструментом, способствующим обмену опытом и эмоциональной поддержке;
- критически важно повышать квалификацию сотрудников, уделяя внимание как развитию профессиональных навыков, так и укреплению психологической устойчивости. Обучение должно включать курсы по саморегуляции, тайм-менеджменту, конфликтологии, а также распознаванию признаков стресса и выгорания как у себя, так и у коллег;
- проведение регулярных семинаров с участием экспертов в области психологии и психоанализа позволит дополнить образовательные программы актуальными данными о состоянии психического здоровья сотрудников правоохранительных органов;
- формирование здоровой рабочей обстановки является ключевым фактором. Руководство должно создать условия, в которых сотрудники чувствуют свою ценность, а их мнения учитываются. Внедрение механизмов обратной связи и открытая коммуникация между руководством и подчиненными способствуют снижению напряженности и созданию атмосферы доверия;

- проведение тимбилдинговых мероприятий и совместных тренингов поможет укрепить связи между сотрудниками различных подразделений;
- создание системы мониторинга состояния сотрудников с помощью регулярных опросов и исследований позволит оперативно реагировать на изменения в коллективе и планировать будущие программы поддержки.

**Выводы.** Таким образом, между профессиональным выгоранием и эффективностью выполнения служебных обязанностей наблюдается прямая взаимосвязь. Уменьшение работоспособности может привести к допущенным ошибкам в работе, а в сфере правоохранительной деятельности такие ошибки могут иметь крайне негативные последствия. Поэтому своевременное выявление и устранение факторов, способствующих профессиональному выгоранию, приобретает особую важность. Забота о психологическом здоровье сотрудников является не просто задачей, но и обязанностью руководства, направленной на защиту как прав сотрудников, так и безопасности всего общества.

### **Список используемой литературы**

1. Гаврина Е.Е. Мотивационные детерминанты профессиональной деформации личности сотрудников уголовно-исполнительной системы: монография / Е.Е. Гаврина, О.А. Рожков, Д.В. Сочивко. – Москва: Проспект, 2017. – 173 с.
2. Корнеева Я.А., Симонова Н.Н. Профессиональная личностная деформация сотрудников органов внутренних дел // Организационная психология. – 2020. – Т. 10. № 2. – С. 80-106.
3. Муравьева Н.А. К вопросу о проблеме профессиональной деформации личности и эмоционального выгорания сотрудников правоохранительных органов / Н.А. Муравьева // Общество и закон: Материалы четвертой молодежной научно-практической конференции. – 2023. – С. 115-120.
4. Савич И.И., Канунников Р.И. Деформация ценностных ориентаций у сотрудников органов внутренних дел: теоретические аспекты // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. – 2021. – № 1. – С. 61-71.
5. Стригуненко И.К. Профессиональная деформация личности сотрудника органов внутренних дел: анализ, причины и пути преодоления // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – С. 123-126.
6. Шашкова И.А. Психологические особенности профилактики профессиональной деформации и выгорания сотрудников органов внутренних дел / И.А. Шашкова // Профессиональное образование сотрудников органов внутренних дел. Педагогика и психология служебной деятельности: состояние и перспективы: Сборник научных трудов VIII Международной конференции. – 2024. – С. 544-546.
7. Шелепова М.А. Актуальные вопросы профилактики профессиональной деформации сотрудников органов // Психология и педагогика служебной деятельности. – 2020. – № 2. – С. 53-57.

© Музafferova D.I., 2025

УДК 339.138

## МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА КОМПАНИИ

Назарова Алена Алексеевна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Янгирова Е.И., д-р экон. наук, профессор  
кафедры стратегического управления  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В условиях информационной перегрузки и высокой конкуренции маркетинговые коммуникации становятся ключевым инструментом формирования имиджа. Статья рассматривает проблему хаотичного использования инструментов, анализирует стратегии построения целостной системы коммуникаций, роль контент-стратегии, архетипов бренда и необходимость честного диалога с аудиторией.

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, корпоративный имидж, целевая аудитория, контент-стратегия, бренд.

В настоящее время российский рынок – это не рынок неудовлетворённого спроса. Дефицита товаров больше нет, однако ситуация с доверием к брендам намного сложнее. Каждая компания сегодня соревнуется не за то, чтобы просто быть замеченной, а за то, чтобы быть понятой, принятой и ассоциированной с определёнными ценностями. На этом фоне маркетинговые коммуникации перестали быть набором инструментов из разряда «отправить рекламный баннер» или «запустить рассылку». Они стали архитектурой, через которую строится бренд как живая, узнаваемая и вызывающая доверие сущность. Но здесь и возникает ключевая проблема: несмотря на насыщенность медиаполя, многие российские компании используют инструменты маркетинговых коммуникаций хаотично, без единой стратегии, по принципу «а вдруг сработает».

Если обратиться к исследованию В.А. Огородова, становится очевидным, что сегодняшняя экономическая модель опирается не только на реальные потребности, сколько на те, которые формируются через коммуникацию [5]. Мы живем в постдефицитной реальности, где сам продукт – не повод для выбора. Выбирают не шампунь, а образ, не банковскую карту, а отношение бренда к клиенту. В этом контексте коммуникативная стратегия превращается в главный канал создания самого спроса [7]. Но в реальной практике российских компаний это понимание часто не доходит до дела. Бренд продолжает «говорить» лозунгами и шаблонными фразами, подобно всем конкурентам, тогда как аудитория ждёт подлинного диалога.

Шевцова Н.С. в своей статье подчёркивает: многие компании до сих пор воспринимают имидж как побочный эффект своей деятельности, а не как результат управляемого процесса [3]. Между тем, чем моложе потребитель, тем выше его чувствительность к неаутентичному тону, несогласованности месседжей и механическим попыткам понравиться. Парадоксально, но чем больше маркетинговых инструментов становится доступным – тем сложнее достучаться. И именно здесь начинается важный разговор о системности и стратегичности.

Если подходить к коммуникациям как к единой системе, складывается довольно чёткая структура. Классический комплекс маркетинговых коммуникаций включает рекламу, PR, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и цифровые каналы. Однако, как показывает исследование Торгунаковой Е.А., без синхронизации этих элементов между собой, без понимания точки сборки всей системы, они работают как шум, а не как музыка [6]. Например, если реклама обещает одно, а контакт в социальных сетях разрушает это впечатление некомпетентностью, – лояльность исчезает.

Матвеева О.З. делает акцент на разнице в построении коммуникаций в B2B и B2C секторах, подчёркивая, что универсальных решений нет [4]. Бренд, ориентированный на корпоративных клиентов, должен говорить языком деловой аргументации, фокусируясь на рациональных выгодах. В то время как в B2C эмоция может быть главным крючком. Проблема возникает тогда, когда компании начинают миксовать стили, теряя узнаваемость.

Показательна ситуация с цифровыми каналами. Мы привыкли к тому, что сайт и соцсети – это обязательные атрибуты бизнеса. Но далеко не всегда они работают как реальные каналы коммуникации. Исследование Леоновой Ю.Г. и Цисельского Н.М. демонстрирует: компании используют собственные площадки преимущественно как витрины, забывая, что это точки контакта с живыми людьми, а не просто медиапространства [2].

Любопытный факт: более 100 миллионов россиян зарегистрированы хотя бы в одной социальной сети, а среднее время пребывания там превышает 2,5 часа в сутки [2]. Это не просто статистика, это свидетельство того, где именно сейчас живёт внимание потребителя. Но внимание – не значит доверие. Для доверия нужно больше: постоянное присутствие, неформальный стиль, работа с возражениями и выстраивание образа компании как личности.

Балабай С.В. и Манаев А.А. обращают внимание на ещё одну важную деталь – трудности диалога с целевой аудиторией [1]. Аудитория разнородна, не всегда открыта и, самое главное, часто скептична. Этот скепсис – следствие рекламной усталости. Именно поэтому поверхностные коммуникации без смысловой нагрузки обречены на игнор.

Хороший пример здесь – трансформация работы с контентом. Если 10 лет назад можно было просто сообщить: «У нас скидка», и это сработает, то сегодня такой подход вызывает скорее раздражение. Контент должен быть продуманным, основанным на контекстах, актуальной повестке, интересах аудитории. Он должен разговаривать, а не декламировать.

Тональность – ещё один важнейший параметр, формирующий восприятие бренда. Огородов показывает, как структура послания и его эмоциональная окраска воздействуют на решение о покупке, даже если сам продукт ничем не отличается от конкурентов [5]. В этой модели потребитель проходит этапы: узнавание – знание – симпатия – предпочтение – лояльность – покупка. И на каждом этапе его можно либо подтолкнуть вперёд, либо потерять.

Важно и то, кто именно транслирует месседж, поскольку уровень доверия к источнику напрямую влияет на силу воздействия. Если подросткам о товаре расскажет их музыкальный кумир – это одно. Если тот же месседж скажет чиновник – совсем другое [5]. Контекст, образ источника, соответствие его целям и ценностям ЦА являются критически важными.

При этом важна и сама структура самих сообщений. Односторонняя коммуникация, где компания только рассказывает про себя, больше не работает. Аудитория хочет быть вовлечённой. Хочет иметь право на ответ, на возражение, на диалог. Двусторонние обращения, которые включают признание недостатков или честную демонстрацию сложностей – вызывают больше доверия, чем глянцевый оптимизм без содержания.

Российские компании редко используют моральные или социальные месседжи, опасаясь уйти в «нерабочую» повестку. Однако опыт социальных кампаний показывает: когда бренд говорит о чём-то значимом, он становится ближе. Особенно, если делает это без давления. Удачным примером можно считать кампании с участием врачей или социальных работников – в этом случае включается архетип доверенного эксперта.

На наш взгляд, важное внимание должно отводиться и архетипам. Стратегии, основанные на юнгианской модели архетипов, становятся всё популярнее. Леонова Ю.Г. и Цисельский Н.М. упоминают этот подход, показывая, как архетип помогает выстроить эмоциональную логику бренда [2]. Например, «герой» говорит о преодолении, «заботливый» – о защите, «исследователь» – о свободе. В зависимости от выбранного архетипа выстраивается не только визуальный образ, но и манера общения.

Контентная стратегия – это уже не модное слово, а необходимость. Без рубрикатора, понимания тональности, ключевых посланий и показателей эффективности невозможно достичь стабильного присутствия в инфопространстве. И здесь компании часто сталкиваются с нехваткой компетенций. Им кажется, что SMM – это «вот что-то про сторисы и смайлики», а на деле – это управление смыслами в режиме реального времени.

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что маркетинговые коммуникации не работают в отрыве от стратегии. Их сила – в системности, в последовательности, в понимании, где сейчас находится бренд и куда он идёт.

Но самое главное – это честность. И речь не только об этике. Аудитория больше не прощает искусственности. Тональность, интонация, поводы для коммуникации – всё это либо работает на доверие, либо разрушает его. Таким образом, сегодня побеждают те бренды, которые умеют говорить не громче всех, а точнее.

## **Список использованной литературы**

1. Балабай С.В. Бренд и целевая аудитория: трудности диалога и возможности коммуникации / С.В. Балабай, А.А. Манаев // Парадигмы управления, экономики и права. – 2020. – № 2. – С. 51-57. – EDN VLFDZW.
2. Галимьянова К.Р., Янгирова Е.И. Качественное маркетинговое исследование как залог эффективных маркетинговых коммуникаций В сборнике: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы модернизации экономики территориальных систем Российской Федерации». 2018. С. 103-106.
3. Леонова Ю.Г. Собственные каналы коммуникации как способ продвижения торговой организации / Ю.Г. Леонова, Н.М. Цисельский // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 2(143). – С. 81-88. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.02.02.008. – EDN FSZHLZ.
4. Матвеева О.З. Отдельные аспекты маркетинговой коммуникации и рекламы в современном бизнесе / О.З. Матвеева // Базис. – 2024. – № 1(15). – С. 26-29. – EDN JTUNDL.
5. Огородов В.А. Стратегия маркетингового обращения к целевой аудитории: классика и современность / В.А. Огородов, Д.А. Огородов, Т.В. Растиемшина // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2020. – № 2(26). – С. 56-63. – DOI 10.24151/2409-1073-2020-2-56-63. – EDN KXIEBS.
6. Торгунакова Е.В. Разработка и эффективное использование комплекса маркетинговых коммуникаций / Е.В. Торгунакова, Е.А. Торгунаков // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 3. – С. 281-288. – DOI 10.35854/1998-1627-2022-3-281-288. – EDN FHOPRZ.
7. Шевцова Н.С. Маркетинговые коммуникации и их роль в построении и развитии бренда / Н.С. Шевцова // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 6. – С. 7-11. – EDN IMAFXE.

© Назарова А.А, 2025

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ФИТНЕС-ЦЕНТРА

Пономаренко Ольга Павловна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Кудлаева А.Р., канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматривается система мотивации сотрудников фитнес-центра как фактор повышения эффективности и качества обслуживания. Исследование использует опросы и сравнительный анализ, показывая, что комплексные методы мотивации улучшают удовлетворенность работников и клиентов, способствуя увеличению числа постоянных клиентов и укреплению репутации центра.

**Ключевые слова:** система мотивации, фитнес-центр, стимулирование персонала, удовлетворенность.

Система мотивации охватывает широкий спектр аспектов, включая материальное вознаграждение, нематериальные стимулы, карьерный рост, социальную защиту и условия труда. Она осуществляется через различные инструменты, позволяющие развивать и поддерживать высокий уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Понимание механизмов мотивации позволяет не только удерживать талантливых сотрудников, но и привлекать новых, обеспечивая компании стабильное развитие [1].

Различные виды мотивации персонала могут быть сгруппированы в зависимости от их природы и механизмов действия. Материальная мотивация включает финансовые вознаграждения, бонусы, премии, компенсации, социальные льготы и другие виды денежных поощрений. Она играет важную роль в обеспечении базовых потребностей работника, таких как безопасность и комфорт. Однако в отсутствие нематериальных стимулов, материальная мотивация может оказаться недостаточно эффективной. Нематериальная мотивация включает в себя моральное поощрение, признание достижений, возможность профессионального роста и развития, участие в интересных проектах и работе в команде.

Эффективная система мотивации сотрудников должна быть гибкой и многообразной. Это означает, что управленцы должны использовать различные подходы и средства зависимости от индивидуальных потребностей и предпочтений сотрудников. Проведение регулярных опросов и анализ обратной связи поможет выявить, какие факторы играют ключевую роль для каждого члена команды [2,3].

Необходимо учитывать, что инструменты системы мотивации во многом зависят от вида деятельности и размера организации [4], [5], [6], [7].

Рассмотрим существующую в ООО «Лига Джим» систему мотивации и стимулирования тренеров и инструкторов (таблица 1).

Таблица 1

Существующая система мотивации и стимулирования персонала в ООО «Лига Джим»

Материальная денежная мотивация	Материальная неденежная мотивация	Нематериальная мотивация
Окладная часть, равная 22128 руб.	Прохождение курсов по повышению квалификации (по истечению 3 лет работы в компании)	Гибкий график
2,5% от каждой индивидуальной тренировки	Оплата проезда до дома, работы и медицинских учреждений	Возможность карьерного роста внутри компании
1,75% от каждой групповой тренировки		Доска почета, где информация о лучших сотрудниках месяца
Премия 3000 руб. за самое большое количество индивидуальных тренировок		Дополнительный отпуск
Премия 2000 руб. за самый большой процент возвращаемости клиентов		Удаленная форма работы (на онлайн-платформе, не выходя из дома)
Премия 5000 руб. за привлечение нового сотрудника		

Для выявления существующих недостатков в системе мотивации и стимулирования персонала был проведен опрос среди сотрудников, результаты которого представлены на рисунке 1.

Проанализировав ответы сотрудников, было выявлено следующее:

- недостатки в области материального неденежного стимулирования включают отсутствие отдельной комнаты отдыха для персонала и отдельного организованного питания для сотрудников;
- в области нематериального стимулирования были выявлены следующие недостатки: отсутствие здорового климата в коллективе, отсутствие спортивных и культурных мероприятий для персонала.

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается ряд следующих мероприятий: организация комнаты отдыха для персонала, организация питания для сотрудников, а также организация корпоративных мероприятий для персонала.

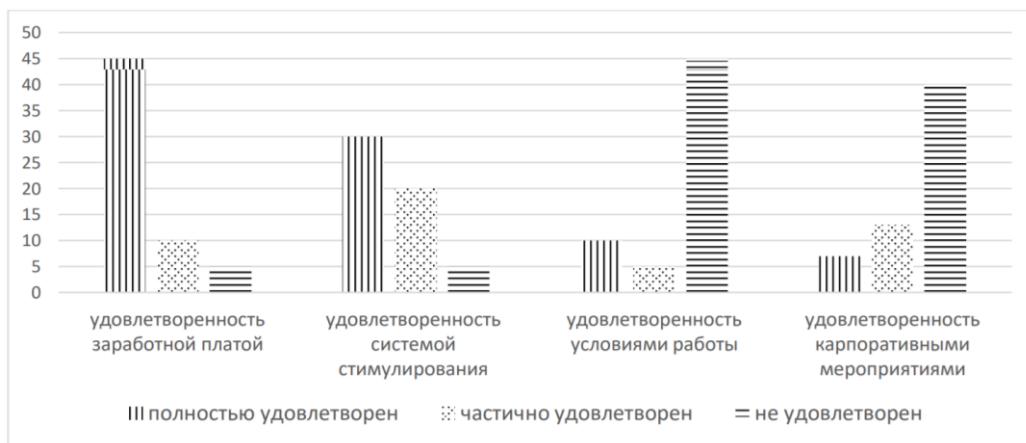


Рисунок 1 – Результаты анкетирования сотрудников

Проведение данных мероприятий может способствовать достижения следующих результатов: улучшение комфорта и удобства сотрудников, привлечение и удержание квалифицированных кадров, повышение их производительности и улучшение имиджа компании, повышение лояльности сотрудников, снижение уровня стресса и повышение качества обслуживания клиентов.

### Список источников и литературы

1. Даниилов А.В. Концепция управления мотивацией персонала: теория и практика / А.В. Даниилов. – Москва: Издательство «Дело», 2018. – 256 с.
2. Ковалев И.А. Психология труда: мотивация и эффективность / И.А. Ковалев. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 312 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
4. Кудлаева А.Р., Пигасова А.И. Система премирования торговых работников // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-2(105). – С. 107-111. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-11-2-107-111.
5. Кудлаева А.Р., Борисова Я.Г. Анализ заработной платы педагогического работника в сельском общеобразовательном учреждении // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 121(106). – С. 93-96. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-1-93-96.
6. Кудлаева А.Р., Смышляева С.В. Роль персонала в достижении целей организации сферы розничной торговли // Экономические, информационные и социокультурные основания управления в современных условиях : Сборник научных трудов. – Уфа: УУНиТ, 2023. – С. 137-141.
7. Савельева Н.В. Анализ системы мотивации управления персоналом на градообразующем предприятии, и её совершенствование / Н. В. Савельева, А. Р. Кудлаева // Экономика и социум. – 2018. – № 11(54). – С. 1521-1527. – EDN YVNYKL.

© Пономаренко О.П., 2025

УДК 335

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ДРАЙВЕР ЦИФРОВЫХ  
ИЗМЕНЕНИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ  
ПЕРСОНАЛА**

*Рафикова Регина Ильшатовна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан),*

*Научный руководитель: Якишибаева Г.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье рассматривается роль корпоративной культуры как ключевого фактора, способствующего успешной цифровой трансформации организаций. Раскрываются инструменты, способствующие эффективной адаптации новых работников, включая онлайн-обучение, геймификацию, социальное обучение и развитие корпоративных сообществ. Анализируются реальные практики ведущих компаний, демонстрирующих интеграцию обучения в цифровую стратегию развития.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, обучение персонала, геймификация, онлайн-платформы, инновационное обучение.

Корпоративная культура представляет собой набор ценностей, убеждений, норм и практик, которые существуют в организации и определяют поведение сотрудников [2, с. 35]. Это специфическая форма существования взаимосвязанной системы, которая включает в себя иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников предприятия, а также совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития [3, с. 73].

В условиях цифровизации, культура компании становится важным механизмом, который направляет сотрудников на освоение новых технологий, изменений в рабочих процессах и инновационных решений. Ключевые элементы корпоративной культуры, такие как открытость, инновационность, гибкость и сотрудничество, становятся основными движущими силами в цифровых преобразованиях. Более того, цифровые изменения требуют от сотрудников не только освоения новых технологий, но и способности к быстрому реагированию на изменения, к обучению и внедрению инновационных решений.

Современные компании используют различные цифровые инструменты и методики, которые позволяют не только быстро обучить сотрудников, но и интегрировать их в корпоративную культуру. Рассмотрим некоторые из них.

1. Онлайн-платформы и электронные курсы. Современные онлайн-платформы, такие как «Learning Management Systems», позволяют компаниям создавать индивидуализированные образовательные траектории для своих сотрудников. Платформы могут включать курсы по всем аспектам работы в

компании – от освоения специализированных программ и инструментов до знакомства с корпоративной культурой и ценностями.

Одной из главных причин, почему цифровая революция в корпоративном обучении стала необходимостью, является скорость и доступность информации. С помощью онлайн-курсов, вебинаров и электронных учебных материалов, компании могут предоставить сотрудникам актуальную информацию в режиме реального времени. Еще одно преимущество цифровизации обучения – возможность создания персонализированных образовательных программ [5].

Многие компании используют онлайн-курсы в сочетании с видеоматериалами, интерактивными элементами и квизами, что делает процесс обучения более гибким и эффективным. К примеру, компания «Amazon» активно использует онлайн-образование в рамках масштабной корпоративной программы под названием «Career Choice». Эта инициатива направлена на повышение квалификации сотрудников и подготовку их к работе в условиях цифровой трансформации. Обучение проходит как на внутренней платформе «Amazon», так и на базе внешних учебных заведений, включая онлайн-университеты. Особенностью подхода компании «Amazon» стало использование технологий виртуальной реальности (VR) для практических тренировок. В рамках инициативы компания сотрудничает с более чем 180 учебными учреждениями, предоставляя сотрудникам реальную возможность развития в любом направлении [6].

2. Геймификация при обучении персонала представляет собой использование игровых элементов и механизмов в процессе обучения, который сам по себе не является игрой. Основная её цель – повысить мотивацию, вовлеченность и эффективность усвоения знаний за счёт элементов, заимствованных из мира игр.

Геймификация работает за счёт создания среды, в которой обучение становится соревнованием. Например, сотрудник может получать баллы за прохождение заданий, продвигаться по уровням, зарабатывать бейджи за достижения или попадать в таблицу лидеров, соревнуясь с коллегами. Всё это формирует у него ощущение прогресса и достижений. Внедрение геймификации позволяет решать несколько важных задач, с которыми сталкиваются HR и тренеры в компаниях. В первую очередь, она стимулирует внутреннюю мотивацию – сотрудникам просто интересно учиться, потому что обучение больше не воспринимается как обязанность.

В качестве примера можно рассмотреть кейс компании «Сбер», которая в 2016 году разработала интерактивный обучающий курс под названием «Агент кибербезопасности», направленный на формирование у сотрудников базовых компетенций в области информационной безопасности. Изначально учебные материалы представляли собой текстовый документ объемом 300 страниц, но «Сбер» превратил его в 33 мини-игры, которые можно пройти за два часа. Курс объединяет общая сюжетная линия: игрок попадает в лабораторию безопасности и за ограниченное время он должен выполнять типичные задачи по кибербезопасности, например: придумать надёжный пароль; предотвратить

фишинговую атаку; выбрать безопасный канал, по которому можно отправить корпоративные данные [1].

3. Социальные сети и корпоративные сообщества – это современный подход к развитию персонала, суть которого заключается в том, что сотрудники учатся друг у друга, обмениваются опытом и знаниями, участвуют в обсуждениях, задают вопросы и делятся полезными материалами. Всё это происходит в рамках специально организованных цифровых площадок – как внешних (например, закрытых групп в «Telegram»), так и внутренних – через корпоративные порталы, форумы и интранет-сети. Такие сообщества могут быть тематическими, объединяя людей по профессиональным направлениям, проектам или интересам, а могут быть общеорганизационными, где обсуждаются вопросы корпоративной культуры, этики, лидерства и личностного роста.

Одним из самых ярких примеров обучения через сообщества является так называемое «обучение на равных». В такой системе знания передаются не сверху вниз – от эксперта к новичку – а горизонтально, между коллегами. Сотрудники не просто получают информацию, они участвуют в её создании, обсуждают реальные кейсы, делятся опытом, дают советы и рекомендации. В некоторых компаниях подобные сообщества формируются стихийно – например, когда группа сотрудников объединяется в мессенджере для обсуждения новых продуктов, практик или сложных клиентов. Но наиболее эффективными считаются те сообщества, которые поддерживаются на корпоративном уровне.

Одним из примеров является международная компания по подбору персонала «Randstad», внедрила глобальную программу наставничества, используя платформу «Together». Сертифицированные наставники помогают сотрудникам развивать лидерские навыки и строить карьеру. В результате участники программы на 49% реже покидают компанию, что свидетельствует о высокой эффективности такого подхода к обучению [7].

4. Обучение сотрудников с помощью искусственного интеллекта. ИИ способен создавать уникальные образовательные программы для каждого сотрудника. Системы ИИ могут анализировать навыки, потребности и темп обучения каждого сотрудника, предлагая индивидуальный обучающий материал. Например, новичку могут предложить более подробное описание деятельности компании, в то время как опытному сотруднику покажут задачи именно его отдела.

В частности, в конце 2020 года перед компанией «Bosch» всталас задача создания единой базы знаний для сотрудников из разных стран. Видеоконтент рассматривался как оптимальное решение, однако процесс производства оказался затратным, а также недостаточно гибким. В результате команда отдела обучения «Bosch» провела пилотный проект с использованием «Synthesia». Они создали краткие сценарии, выбрали аватара из библиотеки и добавили изображения и записи экрана. Теперь видео для обучения можно было легко создавать для различных категорий сотрудников, обновлять и переводить на разные языки. Результаты были впечатляющими: снижение затрат на

производство видео на 70%, увеличение уровня вовлеченности на 30% и более 30 000 просмотров видео, пишут в «Synthesia» [4].

Таким образом, современные инструменты обучения, такие как онлайн-платформы, геймификация, использование ИИ и адаптивного обучения, становятся важными элементами, которые помогают внедрить новые технологии и ценности в рабочие процессы. Применение таких подходов способствует не только успешному обучению сотрудников, но и их быстрой интеграции в корпоративную среду, что становится важным фактором для успешной реализации цифровых трансформаций в компании.

### **Список источников и литературы**

- 1 Как применять геймификацию в адаптации и обучении персонала: способы и кейсы [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/gamifikacia-v-adaptacii> (дата обращения 17.04.2025).
- 2 Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. – М.: Юрайт, 2025. – 167 с.
- 3 Куделка М.Д. Корпоративная культура организации: понятие, основные элементы, принципы, функции // Студент года 2023. – Пенза: Наука и Просвещение, 2023. – С. 72-75.
- 4 Обучение сотрудников с помощью искусственного интеллекта [Электронный ресурс] – URL: <https://spark.ru/> (дата обращения 17.04.2025).
- 5 Цифровизация корпоративного обучения: мифы и реальность [Электронный ресурс] – URL: <https://ostanin.ru/blog/czifrovizacziya-korporativnogo-obucheniya-mify-i-realnost/> (дата обращения 17.04.2025).
- 6 Smart Horizons Career Online Education Selected by Amazon as an Education Partner for Career Choice Program [Электронный ресурс] – URL: <https://techrseries.com/> (дата обращения 17.04.2025).
- 7 Social Learning and its impact on employee learning and development [Электронный ресурс] – URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/social-learning-at-work> (дата обращения 17.04.2025).

© Рафикова Р.И., 2025

## УЧАСТИЕ БИЗНЕСА В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РОССИИ

Саврин Андрей Борисович,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимзянов И.В. канд. экон. наук, доцент

(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье исследуется современное состояние и перспективы развития социального предпринимательства в России как эффективного инструмента решения актуальных общественных проблем. На основе анализа российского и регионального опыта выявлены ключевые направления социально ориентированной бизнес-деятельности, а также системные барьеры, препятствующие ее развитию. Особое внимание уделено институциональным аспектам формирования благоприятной экосистемы для социального предпринимательства.

**Ключевые слова:** предпринимательство, партнерство, бизнес, социальные проблемы, социальный бизнес.

В настоящее время активное вовлечение бизнеса в общественно полезные инициативы играет значительную роль в сокращении социально-экономического разрыва. В решении социальных проблем бизнес фокусируется на таких направлениях, как создание рабочих мест для граждан, обучение и повышение квалификаций для уязвимых групп населения, организация благотворительных программ, развитие инфраструктуры и городской среды, поддержка музеев, театров и библиотек, поддержка института семьи, забота об окружающей среде, пропаганда спорта, здорового образа жизни и помощь в сфере здравоохранения. Следует отметить, что существует такой механизм реализации проектов как государственно-частное партнерство. Он исполняется за счет вовлечения частного партнера в виде инвестора субъектами власти (муниципальной, региональной, федеральной) в заранее определенные отрасли, имея целью гарантировать доступность для граждан товаров, услуг или работ. Следовательно, государство России напрямую работает с бизнесом для решения социальных проблем [1, с. 81].

В разных областях России отмечается тенденция к восстановлению национальных обычаяев через внедрение коммерческих инициатив. Характерным примером служит деятельность петербургского предпринимателя Антона Георгиева, направленная на реанимацию традиционного ремесла «Крестецкая строчка». Он приобрел фабрику, находившуюся на грани банкротства, которая специализируется на таком народном промысле как шитье, вышивка, и провел модернизацию производственных мощностей. Вследствие этих действий удалось не только сохранить уникальное ремесло с богатой историей, насчитывающей более 150 лет, но и предоставить рабочие

места более чем сотне специалистов [2, с. 66]. Таким образом, бизнес-подход оказался эффективным инструментом для сохранения и развития культурного наследия.

В то же время, если отвлечься от успехов в области взаимодействия государства и бизнеса в решении социальных проблем, можно утверждать, что для нашей страны ключевыми социальными проблемами являются бедность и низкие зарплаты, коррупция, безработица, алкоголизм и насилие в семье. Остальные социальные проблемы являются преимущественно следствием перечисленных. Часто социальные проблемы тесно взаимосвязаны, одна является прямым следствием другой. [3].

С развитием бизнеса в России как отдельной отрасли, появилось такое понятие как «социальный бизнес». Это понятие подразумевает предпринимательскую деятельность, которая помогает решать социальные проблемы общества. Проанализировав подходы российских исследователей, можно заключить, что социальный бизнес – это форма предпринимательской деятельности, сочетающая инновационные и коммерческие методы, основная цель которой – решение или снижение остроты социально значимых проблем общества [4, с. 97]. Основные характеристики социального предпринимательства: обязательная приоритетность социальной миссии, адресность деятельности, самоокупаемость, смешанные источники финансирования, ограниченное распределение прибыли, масштабируемость, инновационный подход.

В экосистеме социального предпринимательства выделяют следующие группы сторон, взаимодействующих между собой: органы государственной власти, научно-образовательные структуры, предпринимательское сообщество, местное население, социально-незащищенные категории населения. В данном контексте, под экосистемой социального предпринимательства, следует понимать сеть взаимосвязанных субъектов и институтов, которые через материальные и нематериальные механизмы стимулируют взаимодействие участников, формируя благоприятные условия для поддержки социально уязвимых групп населения.

Проанализировав данные, российского и регионального опыта исследования социального предпринимательства, можем отметить, что меньше всего развиты следующие виды деятельности: помощь и поддержка граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации; социальный туризм; деятельность, направленная на улучшение экологической обстановки [4, с. 98].

Предприниматели отмечают неразвитую инфраструктуру поддержки социального предпринимательства как одну из наиболее значимых проблем, также отмечают дефицит доступных финансовых ресурсов, малый опыт продвижения проектов социального предпринимательства на публичных площадках и в СМИ. Низкий потенциал масштабируемости - одна из ключевых проблем, препятствующая росту социальных предприятий [4, с. 98].

Проведенное исследование позволило сформулировать ключевые направления комплексной поддержки социального бизнеса:

- Совершенствование институциональной среды – создание современных структур сопровождения (акселераторы, специализированные центры, образовательные программы);
- Диверсификация финансирования – привлечение частных инвестиций и альтернативных источников финансирования;
- Развитие инфраструктуры – правовая и финансовая поддержка проектов;
- Внедрение инноваций – цифровизация и новые управлочные модели;
- Региональная адаптация – учет локальных особенностей при реализации инициатив.

Эти меры способны стать основой устойчивой экосистемы, обеспечивающей динамичный рост социального предпринимательства. Для достижения максимального эффекта требуется законодательное закрепление поддержки – принятие стратегий, целевых программ и концепций, регулирующих взаимодействие всех участников рынка.

Таким образом, социальный бизнес доказал свою значимость как инструмент решения актуальных общественных проблем в условиях рыночной экономики. Несмотря на растущий интерес к этой сфере, критически важно сформировать системную государственную и общественную поддержку, чтобы повысить его привлекательность для бизнеса и общества. Особую роль здесь играет развитие информационной инфраструктуры, которая упростит коммуникацию между властью, предпринимателями и гражданами.

### **Список использованной литературы**

- 1 Галимзянов И.В. Поддержка туристического бизнеса посредством государственно-частного партнерства Республики Башкортостан // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 1. С. 81-85. DOI: 10.34773/EU.2024.1.14.
- 2 Зверева Н.И., Сурова Н.Ю., Мельников М.С. Модель развития социального предпринимательства и социального инвестирования в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 9, № 2-1. – С. 66-75.
- 3 Смицких К.В. Анализ проблем и перспектив развития социального предпринимательства // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 4. (80). – С. 97 – 99.
- 4 Что такое социальная проблема и почему бизнес помогает её решить. [Электронный ресурс] URL: <https://vk.com/@nastavnikipro-chto-takoe-socialnaya-problema-i-pochemu-biznes-pomogaet-ee>

© Саврин А.Б., 2025

УДК 339.138

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ  
ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ  
ПАО «СБЕРБАНК»**

*Сандакова Ирина Сергеевна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Голиков С.В., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье проведена оценка эффективности, проводимой маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк», направленной на продвижение инновационных продуктов и услуг. Представлены основные направления маркетинговой стратегии, а также сводные данные по объекту исследования за 2022-2024 гг.

**Ключевые слова:** ПАО «Сбербанк», маркетинговая стратегия, инновационные продукты, цифровой маркетинг, онлайн-реклама, контент-маркетинг.

В настоящее время ПАО «Сбербанк» по финансовому рейтингу занимает первое место среди банков России. У банка более 150 млн. клиентов по всему миру, в том числе, в нашей стране – 134 млн. Также Сбербанк контролирует около 30% всех активов банковской системы Российской Федерации.

Для сохранения лидерства на высококонкурентном рынке банковских услуг ПАО «Сбербанк» вынужден активно развивать и продвигать инновационные продукты. Для их продвижения банк использует маркетинговые технологии и средства.

Банковский маркетинг должен обеспечивать для банка получение прибыли и способствовать росту его конкурентоспособности [3]. На рисунке 1 нами представлены основные направления банковского маркетинга, применяемые ПАО «Сбербанком».

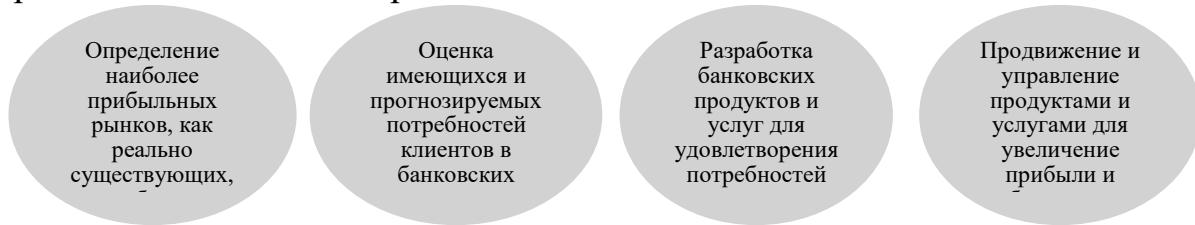


Рисунок 1 – Ключевые направления банковского маркетинга ПАО «Сбербанка»

Если рассматривать более детально маркетинговую составляющую работы ПАО «Сбербанка», то важно отметить, что банк в первую очередь стремиться к созданию персонализированного сервиса, что связано с желанием банка соответствовать ожиданиям, и нуждам своих клиентов. Для круглосуточного обслуживания своих клиентов, решения возникающих у них

вопросов банк применяет различные каналы связи, к примеру онлайн-банкинг, мобильное приложение, служба поддержки [5, с. 133]. Кроме того, банк активно внедряет и применяет в своей работе программы лояльности, которые направлены на предоставление дополнительных привилегий при их применении для частных и корпоративных клиентов. В качестве примера можно рассмотреть программу «СберСпасибо».

Безусловно самым важным маркетинговым инструментом ПАО «Сбербанка» является его продуктовая линейка. У банка широкий круг продуктов и услуг, адаптированных под потребности различных категорий клиентов. К примерам продуктовой линейки Сбербанка для физических лиц можно отнести:

- Сберкарты – это стандартные банковские карты для физических лиц, которые могут быть как дебетовыми, так и кредитными.
- СберПремьер – программа, которая направлена на расширение возможностей обслуживания для клиентов с расходом свыше 150000 руб. или же имеющие инвестиционный счет в банке на сумму свыше двух миллионов рублей.
- СберПервый – является премиальной программой, для клиентов с расходами ежемесячно от 600000 руб. или же имеющих на счетах банка от десяти миллионов рублей.
- СберКидс – выпускается клиентами банка для своих несовершеннолетних детей. Карта позволяет родителям контролировать расходы ребенка, получать бонусы и открывать сберегательные счета.
- Молодежная СберКарта – открывается для детей от 14 до 22 лет, имеет льготное обслуживание, которое банк адаптировал под потребности молодых людей.

После проведенного анализа имеющейся продуктовой линейки у банка, можно сделать вывод о том, что Сбербанк четко делит своих клиентов по определенным категориям, и исходя из их потребностей создает продукты и услуги, соответствующие их ожиданиям и потребностям, повышая тем самым клиентоориентированность банка [4, с. 29]. Для организации связи со своими клиентами, из любой точки мира, и в любое удобное для них время банк применяет в своей работе цифровые каналы связи, а именно мобильные приложения, онлайн-банкинг, меди-платформы (то есть СберБизнесLive, СберПроМедиа и др.). Кроме того, Сбербанк взаимодействует со своими клиентами через социальные сети, а именно Вконтакте, Одноклассники, Телеграмм каналы, что позволяет банку максимально оперативно собирать обратную связь [1, с. 126].

С целью повышения спроса на продукты и услуги банка, ПАО «Сбербанк» применяет в своей работе разнообразные маркетинговые стратегии и инструменты. Начнем с изучения операционного маркетинга Сбербанка, в данном направлении акцент сделан на потребности клиентов, через применение адресной, классической рекламы. Реферальный маркетинг, предполагает применение сарафанного радио, то есть упоминание, советы, которые один человек

может дать другому. Куда же без онлайн-маркетинга, который охватывает контекстную рекламу, онлайн рекламу, или же email-маркетинг [2, с. 148].

Также Сбербанком применяется интерактивный маркетинг, который предполагает ведение диалога с клиентами через социальные платформы, проведение анкетирования, онлайн-консультаций и т.д. Использование в работе с клиентами программ лояльности, позволяет банку обеспечивать клиентам комфорт при работе с продуктами/услугами банка [7]. Через контент-маркетинг Сбербанк размещает интересные и полезные для своих клиентов материалы и информацию по программам, предложениям банка.

В ходе проведения маркетинговых мероприятий ПАО «Сбербанк» привлекает известных людей, таких каких артисты, актеры и т.д., работа с ними позволяет продвигать торговую марку банка.

Персонализированный маркетинг, применяемый Сбербанком направлен на доброжелательное взаимодействие с клиентами. В целом маркетинг бренда формирует имидж банка, который формируется через логотип банка, его миссию, цель, ну и конечно же через связь с клиентами. Кроме всего вышеперечисленного ПАО «Сбербанк» в рамках маркетинговой стратегии применяет партнерский маркетинг, то есть продвижение своего бренда и продукции через своих партнеров, а также проведение спонсорских мероприятий, что составляет в целом событийный маркетинг.

В рамках таблицы 1 проведен сбор данных по эффективности маркетинговых стратегий ПАО «Сбербанка» за 2022-2024 гг.

*Таблица 1*  
Сводные данные об эффективности маркетинговых стратегий 2022-2024 гг.

Вид стратегии	Показатель	Ед. измерения	2022г.	2023г.	2024г.
Онлайн-реклама	Чистая прибыль	млрд. руб.	270,5	1508,6	1580,3
PR-маркетинг	Узнаваемость бренда	%	45	52	60
Контент-маркетинг	Упоминания в СМИ, интернете	Количество	503245	553735	573723
Программы лояльности	Лояльность клиентов	Индекс лояльности	65	70	75

Согласно результатам представленным в таблице, видна динамика эффективности маркетинговых стратегий, применяемых Сбербанком за анализируемый период [6, с. 236]. Согласно полученным данным, четко прослеживается рост чистой прибыли ПАО «Сбербанка» и онлайн-рекламы, также четко прослеживается рост узнаваемости бренда и лояльности клиентов. Менее выраженную, но всё же положительную динамику видно и по контент-маркетингу. Однако, онлайн-реклама по сравнению с иными формами маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанка» оказалась за анализируемый период наиболее эффективной.

Таким образом, маркетинговая стратегия, применяемая ПАО «Сбербанком» имеет положительную динамику, при этом наибольшую

эффективность представляет онлайн-реклама. Применение в своей работе различных маркетинговых инструментов и каналом, позволяет банку повысить удовлетворенность клиентов и соответственно укрепить свои позиции на рынке. В общем, можно констатировать эффективность и успешность применяемых маркетинговых стратегий ПАО «Сбербанком».

### **Список использованной литературы**

1. Будожапова В.З. Современные технологии digital-маркетинга в продвижении банковских услуг // Молодой ученый. – 2023. – № 36(483). – С. 125–127.
2. Быканова Н.И., Ковтун Д.А., Мозговая А.А. Банковские экосистемы как новая технология развития цифрового маркетинга // Вектор экономики. – 2023. – № 9(87). – С. 145-151.
3. Голиков С.В., Игошина А.Р. Применение маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности компаний // Вестник Восточно-Сибирской Открытой Академии. – 2025. – № 56(56).
4. Голиков С.В., Филиппова Е.С. Анализ тенденций поведения потребителей в цифровом обществе // Экономические, информационные и социокультурные основания управления в современных условиях: Сборник научных трудов. – Уфа: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский университет науки и технологий», 2023. – С. 27-30.
5. Данилова С.Р. Развитие банковского маркетинга в условиях неопределенности / С.Р. Данилова // Молодой ученый. – 2023. – № 36(483). – С. 131–134.
6. Медведовский Г.А. Исследование маркетинговой деятельности группы Сбер / Г.А. Медведовский // Молодой ученый. – 2022. – № 3 (398). – С. 236-238.
7. Green marketing and territorial branding as a regional identity economy element / E. Bikmetov, M. Bogatyreva, E. Kuznetsova [et al.] // Bio Web of Conferences : International Scientific Conference on Biotechnology and Food Technology (BFT-2024), Saint Petersburg, 03–06 сентября 2024 года. – Les Ulis: EDP Sciences, 2024. – P. 08010. – DOI 10.1051/bioconf/202413008010.

© Сандакова И.С.,2025

## ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Сахабутдинова Ирина Ириковна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Вильданова Л.В., канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена исследованию сущности процесса оптимизации, рассмотрению существующих проблем и предложению эффективных методов совершенствования механизмов реализации товаров предприятием. Выделяются ключевые ошибки компаний в данной области, формулируются рекомендации по повышению производительности продаж, улучшению логистической инфраструктуры и увеличению степени удовлетворения потребностей клиентов. Особое внимание уделяется значимости систематического контроля и оценки итоговых результатов управленческих мероприятий, направленных на обеспечение стабильного увеличения конкурентных преимуществ и улучшение экономических индикаторов организаций.

**Ключевые слова:** оптимизация, производство, продукция, ресурсы, реализация, эффективность.

Эффективная реализация продукции является одним из ключевых факторов успеха любого производственного предприятия. Современные условия рыночной конкуренции требуют от компаний постоянного улучшения механизмов управления процессом продаж, снижения издержек и увеличения доходов. Однако многие российские предприятия сталкиваются с проблемами низкой эффективности цепей поставок, недостаточной интеграции подразделений и слабого информационного обмена внутри организаций.

С прогрессом технологий и изменением экономической среды актуальность вопросов по оптимизации производственных процессов только возросла, что обусловлено такими факторами, как:

- ужесточение конкуренции на рынке, необходимость повышения эффективности производства, что возможно за счет реализации внутренних резервов роста;
- высокая волатильность внешних факторов, что требует более гибкой и адаптивной процессной модели бизнеса;
- развитие цифрового обеспечения, позволяющего оптимизировать производственные процессы предприятия [1].

Реализация продукции на предприятии предполагает последовательное выполнение целого спектра взаимосвязанных шагов, охватывающих этапы от формирования планов сбыта до осуществления постпродажного сопровождения

клиентов. Среди значимых трудностей, возникающих на практике, выделяются такие аспекты, как разрозненность коммуникаций между отдельными функциональными структурами компаний, нарушение установленных сроков доставки товаров конечному потребителю и значительные расходы, обусловленные низкими стандартами логистического сервиса.

Распространенной ошибкой выступает акцентирование внимания лишь на количественных показателях реализованной продукции, игнорируя качественные характеристики покупательских предпочтений. Подобная политика влечет за собой ухудшение восприятия бренда клиентом и потерю надежных партнерских отношений. Еще одной актуальной проблемой становится дефицит современной информационной инфраструктуры на большинстве российских предприятий, создающий препятствия для оперативного анализа ситуаций и замедляющий принятие адекватных управленческих решений.

Повышение эффективности производственного процесса представляет собой комплекс мероприятий, направленных на выявление оптимального подхода к выполнению технологических операций и процедур, а также своевременное исправление выявленных недостатков производственной деятельности. Благодаря внедрению методов оптимизации удается минимизировать управленческие погрешности, способствующие сокращению прибыли либо возникновению непосредственных финансовых потерь и неэффективному использованию материальных ресурсов. Помимо прочего, оптимизационные меры способствуют уменьшению затрат на производство продукции и росту экономической рентабельности организации [2]. Стандартизировать рабочие процессы, добиваться стабильных результатов, не отставать от конкурентов и повышать производительность и качество выпускаемой продукции [3].

Оптимальным и самым распространенным способом считается комплексная оптимизация с помощью метода «Снизу вверх» [4]. Для составления успешного плана оптимизации нужно определить:

1. Цели и целевые сегменты. Они обязаны соответствовать друг другу, исключая внутренние конфликты. Каждая задача и направление модернизации формулируются таким образом, чтобы не пересекаться с иными областями деятельности. К примеру, невозможно одновременно добиться повышения производительности и снижения издержек. Данные задачи лучше дифференцировать, сначала повысив производительность при неизменных затратах, а затем снижая стоимость производства отдельно.

2. Ресурсная обеспеченность. Важно объективно оценить имеющиеся ресурсы управления, включая наличие необходимых полномочий, достаточный финансовый резерв и соответствующий квалификационный потенциал сотрудников для успешной реализации проекта. Измеримость результатов. Для обоснования целесообразности проводимых преобразований необходима четкая фиксация текущего состояния системы в числовом выражении, позволяющая сопоставлять достигнутые показатели оптимизации с исходными значениями [4].

3. Наконец, при необходимости следует применять заимствование лучших практик. Если традиционные способы не приносят ожидаемого результата, имеет смысл ознакомиться с успешным зарубежным опытом, переработав его применительно к собственным условиям производства и внедряя прогрессивные технологические и управленические решения.

4. Постоянный мониторинг. Необходимо систематически анализировать промежуточные итоги реализации мероприятий и сопоставлять их с запланированными целевыми ориентирами. Это позволяет своевременно выявлять возникающие расхождения и оперативно вносить соответствующие корректизы в процесс оптимизации.

Повышение эффективности рассматриваемых процессов предполагает многоаспектный подход, основанный на широкомасштабном освоении новейших цифровых решений, непрерывном профессиональном развитии персонала и постоянном контроле над результатами осуществляемых мероприятий. Реализация данных инициатив создаст предпосылки для укрепления финансовой стабильности предприятия, устойчивого роста экономических показателей и усиления конкурентных преимуществ на отраслевом рынке.

#### **Список использованных источников**

1. Наугольнова И. А. Оптимизация производственных процессов как ключевой инструмент повышения экономической эффективности промышленного предприятия / И.А. Наугольнова, К.П. Мартынов, Л.Д. Мартынова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 10. – С. 3689-3702. – DOI 10.18334/ce.17.10.119209
2. Оптимизация производства [Электронный ресурс] // GoodsForecast. URL: <https://www.goodsforecast.ru/blog/integrirovannoe-planirovanie/optimizatsiya-proizvodstva/#yak1> (дата обращения: 14.06.2025)
3. Оптимизация процессов компаний: основные понятия и примеры в системе SILA Union [Электронный ресурс] // Sila Union. URL: <https://silaunion.ru/articles/optimizaciya-processov-kompanii-osnovnye-ponyatiya-i-primerы-v-sisteme-sila-union> (дата обращения: 14.06.2025)
4. Оптимизация процессов производства: что это такое и какие способы бывают [Электронный ресурс] // Сбер Курс. URL: <https://www.esphere.ru/blog/optimizaciya-processov-proizvodstva/> (дата обращения: 14.06.2025)

© Сахабутдинова И.И., 2025

## ИНСТРУМЕНТЫ ОПТИМИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ЗАНЯТОСТИ В РЕГИОНЕ

Саяхова Азалия Азатовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Сайфуллина Л.Д., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье анализируется проблема трудоустройства подростков в Республике Башкортостан, где уровень занятости несовершеннолетних относительно невысок. Предлагается проект разработка цифровой платформы для организации взаимодействия молодежи с работодателями, включающая элементы геймификации, искусственный интеллект и персонализированные карьерные треки.

**Ключевые слова:** региональный рынок труда, профориентация подростков, трудоустройство несовершеннолетних.

Трудоустройство несовершеннолетних является важным социально-экономическим вопросом, способствующим не только улучшению материального положения молодых людей, но и формированию их профессиональных навыков и ответственного отношения к труду. В современных условиях наблюдается существенный разрыв между потенциальными возможностями трудоустройства подростков и фактическим уровнем их занятости, что подтверждается статистикой регионов.

В соответствии со ст.63 Трудового кодекса РФ, выделяют следующие возрастные группы несовершеннолетних: 14-15 лет, 16-17 лет, 17-18 лет. Для всех категорий разрешены легкие работы, не причиняющие вред здоровью и не затрудняющие обучение. При этом у подростков 17-18 лет есть возможность выполнения работ средней тяжести. Существуют общие ограничения для всех возрастных групп, к которым относятся: работа с вредными и опасными условиями труда, подземные работы, тяжелые физические нагрузки, работа с транспортом, игорный бизнес, ночные клубы, работа с алкоголем и табаком. К особым требованиям относится наличие согласия одного из родителей для 14-летних и завершение 9 классов или обучение в вечерней школе для 15-летних подростков. Так же подростки обладают дополнительным гарантированием, связанными с трудоустройством, это запрет на сверхурочную работу, запрет на работу в ночное время, запрет на командировки, ежегодный отпуск 31 календарный день, право на учебный отпуск, запрет на установление испытательного срока, ограничения по материальной ответственности [4].

Согласно данным сервиса открытой аналитики портала Head Hunter, наибольшее количество вакансий для подростков поступает из ресторанных и

гостиничного бизнеса, розничной торговли, обслуживающий персонал. Остальные сферы трудоустройства несовершеннолетних представлены на рисунке 1.

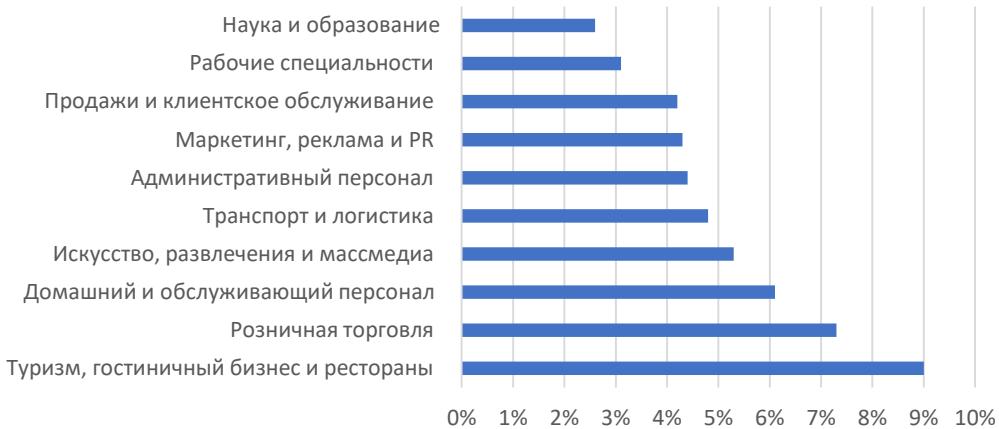


Рисунок 1 – Сфера трудоустройства с наибольшим количеством приглашений для несовершеннолетних

В условиях растущего дефицита квалифицированных кадров на рынке труда Республики Башкортостан эффективное вовлечение подростков в трудовую деятельность становится не только социально значимой задачей, но и стратегическим направлением для формирования будущего трудового потенциала региона и раннего выявления профессиональных склонностей молодежи [3]. За 2024 год работодатели региона направили соискателям в возрасте от 14 до 18 лет свыше 138 тысяч приглашений на вакансии, что на 30% превышает показатель 2023 года [2].

Проведение мониторинга в рамках программы «Подростки России» Аппаратом уполномоченного по правам ребенка основное внимание уделяет исследованию следующих вопросов:

- продвижение стандарта ответственного трудоустройства;
- отсутствие необходимой информации об имеющихся вакансиях для подростков;
- неинтересные и малооплачиваемые вакансии для подростков;
- нежелание некоторых работодателей соблюдать требования законодательства в части особенностей приёма (например, отсутствие заключенного трудового договора), условий труда (прежде всего, невыплата заработной платы), увольнения подростков и т.п.;
- развитие наставничества и практик сопровождаемого трудоустройства.

По данным за 2024 г. численность подростков от 14 до 18 лет, проживающих в Республике Башкортостан, составляет 198 478 человек, из них трудоустроено 13 661 человек, что составляет 6,88% от общей численности подростков РБ. Более чем 500 организаций готовы принимать на работу подростков. Активное участие в трудоустройстве принимают такие крупные работодатели, как АО «Искож», ПАО «Нефаз», ООО «Башкирские распределительные электрические сети», ООО «Нефтегазстрой», ООО

«Дортрансстрой». Но несмотря на большое количество организаций, принимающих подростков на работу, численность трудоустроенных не превышает 7% [2].

Общие затраты средств на временное трудоустройство подростков в Республике Башкортостан в 2024 году составили 49 536 тыс.руб. Структура затрат представлена на рисунке 2.

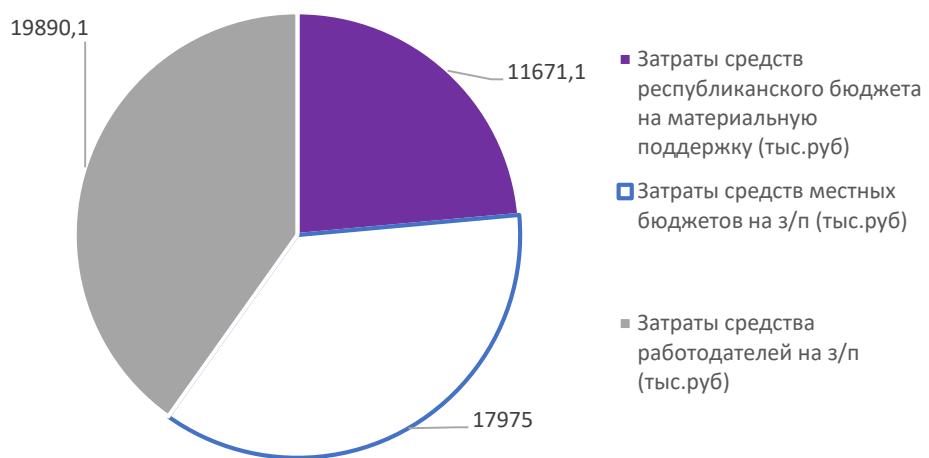


Рисунок 2 – Структура затрат на временное трудоустройство подростков в Республике Башкортостан в 2024 году

Таким образом, при проведении опроса Аппаратом уполномоченного по правам ребенка Республики Башкортостан было выявлено, что в регионе низкий уровень заинтересованности в официальном трудоустройстве подростков, что связано с недостатком информации о вакансиях, неразвитой системой профориентации и отсутствием единой платформы для взаимодействия подростков и работодателей: 51,5% подростков Республики Башкортостан считает, что информация по трудоустройству отсутствует или является недоступной.

Для оптимизации и совершенствования системы трудоустройства подростков предлагается проект «Молодость решает», который направлен на создание платформы, объединяющей образовательные организации, работодателей и молодежь для большей осведомленности подростков о трудоустройстве, отслеживания исполнения обязанностей работодателей. Проект будет включать в себя:

- создание интерактивной онлайн-платформы – веб-сервис или приложение, которое позволяет пользователям взаимодействовать подросткам с модераторами сайта и работодателями и с контентом в режиме реального времени;
- разработку персонализированных карьерных треков, которые будут формироваться на основе анализа интересов и навыков подростка, выявленных с помощью тестирования на платформе и встроенной системы виртуальной профориентации;

- создание базы данных актуальных вакансий – система предложит рекомендации по выбору профессии, образовательным программам и вакансиям.

Данный проект создаст современную экосистему для профессионального развития подростков, объединяющую образование, практику и трудоустройство, что позволит эффективно решать задачи молодежной занятости в условиях цифровой экономики [1]. Проект включает в себя на применение современных и актуальных инновационных решений, таких как:

- геймификация в профориентации;
- использование искусственного интеллекта для подбора вакансий;
- создание открытой системы рейтингов работодателей;
- разработка мобильного приложения.

Отсутствие единой информационной платформы, недостаточно развитая система профориентации и неосведомленность подростков о своих трудовых правах создают барьеры для реализации потенциала молодежной занятости и требуют инновационных решений. Создание цифровой экосистемы трудоустройства подростков становится особенно актуальным в контексте цифровизации экономики и необходимости формирования ранних профессиональных компетенций молодого поколения для их успешной интеграции в современный рынок труда.

### **Список использованной литературы**

1. Инструментарий моделирования социально-демографического развития экономики регионов: монография / под ред. проф. Д.А. Гайнанова. Уфа, 2023. 174 с.
2. Проект «Подростки России». Официальный сайт Аппарата по обеспечению деятельности уполномоченного по правам ребенка в Республике Башкортостан [Электронный ресурс] – URL: <https://upr.bashkortostan.ru/about/projects/all/602/> (дата обращения 19.03.2025).
3. Сайфуллина Л.Д. Методологические аспекты прогнозирования кадровых потребностей // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5 (173). С. 120-123.
4. Трудоустройство несовершеннолетних в 2025 года [Электронный ресурс] – URL: <https://rb.ru/story/trudoustrojstvo-podrostkov/> (дата обращения 16.03.2025).

© Саяхова А.А., 2025

## СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ

Селедцова В.А.,  
студент

НИУ ВШЭ (г. Нижний Новгород), факультет менеджмента,  
Международный бакалавриат по бизнесу и экономике,  
Научный руководитель: Апокина К.В., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность и понятие социального предпринимательства как особого вида бизнеса, определяются субъекты и объект социального предпринимательства. Особое внимание уделяется изучению тех особенностей, которые присущи социальному предпринимательству в современный период.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, субъект, объект, современность, особенности, направления.

Исследование вопросов, которые касаются социального предпринимательства как особого вида бизнеса, является вполне актуальным для отечественной экономики. Это обстоятельство объясняется тем, что в социальной сфере имеет место достаточно разного рода проблем.

Чтобы определить понятие социального предпринимательства, можно обратиться к Федеральному закону № 209-ФЗ от 24.07.2007г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Этот правовой акт трактует этот термин как «предпринимательскую деятельность, которая направлена на достижение общественно полезных целей, способствует решению социальных проблем граждан и общества и осуществляется в соответствии с законодательными условиями» [1].

В качестве субъектов социального предпринимательства можно назвать государство, организации и предпринимателей, определенные представители населения страны (которыми могут выступать социально незащищенные категории граждан и т.д.). Государство воздействует на нормативно-правовую базу, условия производства и реализации продукции и т.д. Организации и предприниматели как ключевые проводники социального предпринимательства оказывают воздействие на процесс производства/реализации продукции. Представители населения являются получателями благ от социального предпринимательства. В качестве объекта социального предпринимательства выступают те «социальные проблемы граждан и общества, которые необходимо решить для достижения общественно полезных целей» [7].

В рамках традиционного предпринимательства мерилом эффективности деятельности выступают такие показатели как выручка, чистая прибыль,

стоимость акции и т.д. В рамках же социального предпринимательства ключевым мерилом выступает «социальная отдача». Прибыль здесь является самоцелью, а средством для последующего продвижения к реализации социально значимых целей. От деятельности благотворительных организаций социальное предпринимательство также отличается – отличие в том, что оно получает прибыль от производимой продукции.

В известной ныне форме социальное предпринимательство появилось во второй половине XX в. Стадия его интенсивного развития стартовала в 1990-е гг. и продолжается до сих пор. Этому способствовал ряд обстоятельств, среди которых можно назвать активизацию функционирования некоммерческих организаций, возникновение новых средств связи, развитие транспорта и инфраструктуры. Не будет преувеличением сказать, что социальное предпринимательство сегодня превращается в настоящий тренд. Социальные предприниматели в ходе своей деятельности занимаются решением социально значимых вопросов и оказывают содействие государству. В виду важности работы социальных предпринимателей, современные государства (включая и Россию) оказывают им довольно широкий спектр мер поддержки.

Современное социальное предпринимательство имеет свои особенности. При этом различные авторы выделяют разный набор этих особенностей. Например, В. В. Жохова в качестве ключевых особенностей социального предпринимательства выделяет «социальное назначение организации, предпринимательское новаторство и достижение устойчивой самоокупаемости» [5]. З. Г. Зайнашева и Н. Г. Мешкова выделяют такие особенности как «ориентация на выполнение некой социальной миссии, наличие мощной корпоративной культуры в самой организации, интеграция экономической и социальной деятельности» [4]. Также часто выделяются такие особенности как «масштабируемость и наличие тесного взаимодействия с местными сообществами» [2].

Социальная направленность функционирования организации подразумевает, что она планомерно, ожидая достижения конкретного результата, занимается решением имеющихся в обществе социальных проблем. Под социальной проблемой следует понимать любое состояние либо поведение, которое несет отрицательные последствия для значительного числа людей и потому, по общему мнению общества, нуждается в решении. В условиях современности в состав наиболее ощутимых социальных проблем входят социальное неравенство, бедность, преступность, наркомания, алкоголизм, сиротство, распространение заболеваний, безработица, проблема трудовой адаптации инвалидов и т.д.

Важная особенность – это предпринимательское новаторство, которое находит свое выражение в том, что предприниматели ради решения некой социальной проблемы разрабатывают новые идеи, применяют новую стратегию и комбинаторику ресурсов, которые с позиции рыночной экономики выглядят не вполне заманчиво (т.е. не приносят желаемый доход). Т.е. деятельность организаций находится на стыке бизнеса и социального служения.

Другая особенность заключается в «достижении стабильной самоокупаемости и финансовой устойчивости и независимости» [2]. Т.е. организация должна быть финансово устойчивой за счет ведения своей основной деятельности (производство и реализация продукции), а не существовать за счет грантов, субсидий и благотворительных пожертвований. Получаемая организацией прибыль может идти как на развитие основной деятельности, так и на реализацию социальных проектов, благотворительность и др.

Не менее важной особенностью является масштабируемость, которая находит свое выражение в том, что предприниматель может в последующем осуществлять некий социальный проект, распространяя далее наработанный им положительный опыт ради увеличения социального эффекта. Важно также наличие тесной взаимной связи предпринимателя с местными сообществами, например, в лице своих сотрудников. Благодаря высокой степени удовлетворенности персонала работой в организации, их труд становится более эффективным.

Таким образом, в условиях современности социальное предпринимательство является крайне востребованным, потому как оно позволяет решать значимые социальные проблемы. Современное социальное предпринимательство имеет свои особенности. При этом различные авторы выделяют разный набор этих особенностей. Основные особенности – это социальная направленность, новаторство, финансовая стабильность и самоокупаемость, масштабируемость и др.

### **Список источников информации**

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ от 24.07.2007 (ред. от 22.07.2024) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 11.02.2025).
2. Антимонопольная политика государства / Н.Б. Сингизова, Д.Д. Еникеева, О.В. Сидорова, К.В. Апокина. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-7477-5053-1. – EDN KEQQTA.
3. Жохова В.В. Социальное предпринимательство: сущность и понятие // Известия Дальневосточного федерального университета. 2019. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-suschnost-i-ponyatie> (дата обращения: 11.02.2025).
4. Зайнашева З.Г., Мешкова Н.Г. Особенности социальных предпринимателей и понятие социального предпринимательства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. 2021. № 23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialnyh-predprinimateley-i-ponyatie-sotsialnogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 11.02.2025).
5. Костарева Ю.Н. Перспективные направления развития социального предпринимательства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 2-1

(108). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivnye-napravleniya-razvitiya-sotsialnogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 11.02.2025).

6. Основы социального предпринимательства: учебник для вузов / под редакцией Е.М. Белого. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 188 с.

7. Экономические основы бизнеса: учебное пособие для бакалавров, магистрантов, аспирантов, преподавателей, менеджеров, занимающихся проблемами управленческой и предпринимательской деятельности / К.В. Апокина. Часть 2. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2022. – 174 с. – ISBN 978-5-7477-5542-0. – EDN HFVVEV.

© Селедцова В.А., 2025

УДК 331.108

## **ЦИФРОВЫЕ КОЧЕВНИКИ: КАК ЖИВУТ И РАБОТАЮТ ЛЮДИ БЕЗ ОФИСА**

*Семикрасов Алексей Андреевич,*

*студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Галимзянов И.В., канд. экон. наук, доцент*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Аннотация.* В статье рассматривается феномен цифрового кочевничества как отражение глобальных изменений в организации труда и жизни. Автор анализирует причины роста числа цифровых кочевников, их социальную стратификацию, формы занятости и вызовы, с которыми сталкиваются государства, инфраструктура и правовые системы. Особое внимание уделено проблемам цифрового неравенства, институциональной неподготовленности к гибкой занятости и необходимости адаптации городов и законодательства к новому формату мобильности и трансграничной занятости.

*Ключевые слова:* цифровые кочевники, удалённая работа, цифровая мобильность, трансформация занятости, глобализация.

Люди, работающие на тропическом побережье с ноутбуком на коленях, уже давно перестали быть экзотикой. Однако за этим внешне привлекательным образом скрывается гораздо более глубокий феномен – структурный разрыв между возможностями цифровой среды и неподготовленностью традиционных институтов [6]. Цифровое кочевничество – это не просто новый образ жизни. Это ответ на институциональную инерцию, которая мешает людям реализовывать свои профессиональные и личные цели в пределах устаревших рамок.

Первое предсказание о возможности удалённой работы вне офиса прозвучало ещё в 1964 году из уст писателя-фантаста Артура Кларка. Он предполагал, что к XXI веку человек сможет вести бизнес с островов вроде Таити, оставаясь включённым в глобальную экономику [3]. Через несколько

десятилетий, в 1997 году, японский технолог Цутио Макимото совместно с журналистом Дэвидом Мэннерсом ввели в оборот термин «digital nomad», предвосхищая реалии, в которых миллионы людей будут работать, не имея фиксированного места жительства [5].

До пандемии COVID-19 удалённая работа воспринималась скорее как временное или маргинальное явление, присущее определённым профессиям. Однако в 2020 году карантинные меры стали катализатором: работа «на удалёнке» превратилась из вынужденной меры в долгосрочный выбор. Исследование М. С. Фомичевой показывает, что уже к 2023 году численность цифровых кочевников по всему миру превысила 50 миллионов человек. К 2035 году прогнозируется рост до 1 миллиарда – это почти третья от всей занятости в мире [5]. Такой рост сопровождается целым рядом противоречий. Люди могут находиться физически в одной стране, юридически – быть резидентами другой, а получать доход из третьей. Налоговая система, трудовое законодательство, визовые режимы – всё это зачастую не успевает адаптироваться. В результате возникают правовые «серые зоны». Так, большинство стран до сих пор требуют у приезжих рабочую визу, которая не учитывает особенности удалённого контракта. Лишь около 40 государств, включая Дубай, Португалию, Аргентину и Грузию, ввели специальные визы для digital nomads, но даже они ориентированы преимущественно на тех, кто зарабатывает от \$2 000 в месяц и выше [3]. Существует и вопрос цифрового неравенства. Только 2% кочевников зарабатывают более миллиона долларов в год, ещё 8% находятся в диапазоне от \$250 000 до \$1 млн. Однако подавляющее большинство имеют доход от \$50 000 до \$100 000 [2]. Возможность жить и работать вне офиса оказывается доступной далеко не всем, и это порождает новую социальную стратификацию, основанную не на территории, а на доступе к цифровым ресурсам.

И. Д. Суслов и О. В. Карабанова предлагают рассматривать цифровых кочевников как неоднородную социальную категорию, внутри которой формируются свои иерархии [4]. Это не просто «люди без офиса» – это отдельные профессиональные экосистемы с разным уровнем мобильности, автономии и экономической устойчивости. Исследование [4] выделяет три основных типа цифровых кочевников: фрилансеры, удалённые сотрудники и цифровые предприниматели. У каждого – свой способ организации труда и степень зависимости от физического местоположения. Фрилансеры, как правило, обладают самой высокой мобильностью. Они работают по проектам, сами ищут клиентов, оформляют договоры, контролируют доход и налоги. При этом у них чаще наблюдается нестабильный график и доход.

Цифровые предприниматели реже перемещаются, но управляют собственными онлайн-бизнесами. Это могут быть ИТ-компании, агентства интернет-маркетинга, школы онлайн-обучения. Их отличает постоянный поток клиентов и более предсказуемая экономическая модель. Удалённые сотрудники – третья категория – работают в штатах компаний, но вне офиса. У них фиксированный рабочий день, регулярная зарплата и, как правило, меньше свободы перемещений.

Интересно, что по данным [5], 70% кочевников работают не более 40 часов в неделю. 51% меняют город менее чем за неделю, 57% меняют страну не реже раза в месяц. Это полностью разрушает представление о стабильной локальной занятости. Более того, большинство кочевников не стремятся к постоянству: средний срок пребывания в одном месте – 3–9 месяцев [5].

Появляется и особая форма социальной организации – цифровые диаспоры. Эти кластеры строятся не по этническому или религиозному принципу, а по интересам и профессиональной принадлежности. Они используют Telegram-чаты, Slack-группы, Discord-серверы, чтобы поддерживать связи, обмениваться заказами, решать вопросы аренды жилья и визовой поддержки [4]. Ключевой чертой таких сообществ становится новая форма цифровой идентичности – человек начинает отождествлять себя не с государством, а с профессиональной средой, мобильной и наднациональной. Это отражается в поведении поколения Z, для которого физические границы уже не являются фактором безопасности или самореализации. Термин «цифровой абориген», введённый в 2001 году американским исследователем Марком Пренски, как никогда точно описывает это поколение [3].

Цифровые кочевники – это не только вызов для трудового законодательства. Это испытание для всей городской и государственной инфраструктуры. В. К. Воденко и Л. В. Шевченко утверждают, что цифровая трансформация проникает во все аспекты повседневности – от труда до досуга и быта [1]. Современные города должны адаптироваться под новые модели жизнедеятельности, в которых человек может совмещать Zoom-планёрку с утренним серфингом или менять страну жительства без уведомления работодателя. Один из главных инфраструктурных запросов от цифровых кочевников – наличие коворкингов, быстрый интернет, гибкой аренды жилья и развитых сервисов на базе приложений. В ответ на это в Бали, Тбилиси, Лиссабоне и Дубае появляются целые «номад-кварталы» – районы, спроектированные под нужды этой новой аудитории [5]. Параллельно развивается формат коливинга – пространства, где одновременно можно жить, работать, отдыхать, и даже знакомиться с единомышленниками. Однако государственные институты пока отстают. Один из самых острых вопросов – налоговый. Если человек получает доход от американского стартапа, живя в Турции и оплачивая аренду в евро, то какое государство имеет право обложить его налогом? Ответов пока нет. В ряде случаев это приводит к тому, что кочевники либо сознательно уходят в «налоговую тень», используя криптовалюты и стейблкоины, либо становятся объектами двойного налогообложения [5].

Ещё одна проблема – визовая. Даже так называемые «nomad visas» имеют серьёзные ограничения: в Бразилии, к примеру, требуется доход от \$1 500 в месяц, в Португалии – от \$3 000, в Дубае – минимум \$5 000 и медицинская страховка [5]. Таким образом, доступ к легальному проживанию оказывается ограничен экономическим цензом. Если страны хотят привлекать квалифицированные кадры, удерживать их и стимулировать экономику, им придётся пересматривать не только законы, но и саму парадигму гражданства,

работы и резидентства. Государства, которые первыми поймут это, смогут трансформировать цифровое кочевничество из вызова – в конкурентное преимущество. Остальные рисуют потерять самый мобильный, активный и производительный слой населения. В перспективе именно цифровые кочевники могут стать ключевыми агентами глобальной экономики – теми, кто соединяет страны, индустрии и сообщества, не будучи ограниченными границами, но требуя от мира новой структуры, более гибкой, чем те, что создавались в XX веке.

### **Список источников и литературы**

1. Воденко К.В. Цифровая трансформация повседневного мира человека / К.В. Воденко, Л.В. Шевченко // Гуманитарные и социальные науки. – 2024. – Т. 103, № 2. – С. 10–15. – DOI 10.18522/2070-1403-2024-103-2-10-15.
2. Дудин М.Н. «Цифровые кочевники» и их значение для современного рынка труда / М.Н. Дудин // Экономика и социум: современные модели развития. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 29–38. – DOI 10.18334/ecsoc.12.1.114873.
3. Пантыкина М.И. Цифровые кочевники как экономические акторы: особенности социально-экономической практики / М.И. Пантыкина // Вестник Томского государственного университета. – 2022. – № 475. – С. 83–92. – DOI 10.17223/15617793/475/11.
4. Суслов И.Д. Трансформация подходов к пониманию цифровой миграции / И.Д. Суслов, О.В. Карабанова // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2023. – № 3(37). – С. 8–19. – DOI 10.25688/2312-6647.2023.37.3.01.
5. Фомичева М.С. Кочевники XXI века – цифровые / М.С. Фомичева // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 5. – С. 228–231.
6. Галимзянов И.В. Сущность управления жизненным циклом сотрудника / И.В. Галимзянов, И.Ф. Зубаирова // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах, Уфа – Красноусольск, 22–24 октября 2015 года. Том 1. – Уфа – Красноусольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – С. 165–167.

© Семикрасов А.А., 2025

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Смольянинова Ольга Вячеславовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Сайфуллина Л.Д., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В условиях стремительных технологических изменений конкурентоспособность компаний напрямую зависит от квалификации и адаптивности персонала. Данная статья рассматривает ключевые современные технологии, применяемые в обучении персонала, их преимущества и недостатки, а также рассматривает пошаговую модель внедрения этих технологий в корпоративную практику.

**Ключевые слова:** обучение персонала, цифровые технологии, развитие персонала.

Эпоха цифровой трансформации предъявляет новые требования к навыкам и знаниям сотрудников. Традиционные методы обучения, такие как лекции и семинары, становятся менее эффективными в быстро меняющемся мире. Современные технологии в обучении персонала не просто заменяют старые инструменты, а принципиально меняют подход к процессу обучения, делая его более персонализированным, интерактивным и доступным в любое время и в любом месте. По данным исследования «Bersin by Deloitte» [1], компании, активно внедряющие современные технологии в обучение, демонстрируют более высокую производительность, и большую готовность к изменениям.

Система управления обучением (СУО) представляет собой программные платформы для централизованного управления и отслеживания учебного контента. Они позволяют создавать индивидуальные учебные планы, организовать онлайн-курсы, проводить тестирование и анализировать результаты обучения. Например, Эквио, Teachbase, Motivity, GetCourse – популярные СУО, используемые компаниями по всему миру. Преимущества данных платформ – это централизация обучения, автоматизация процессов, персонализация обучения, отслеживание прогресса. Недостатками являются значительные инвестиции во внедрение и поддержку, необходимость разработки контента, зависимость от технической инфраструктуры.

Рассмотрим современные цифровые инструменты в обучении персонала [2]. Мобильное обучение предполагает использование мобильных

устройств (смартфонов, планшетов), для доступа к учебным материалам. Короткие видеоуроки, интерактивные упражнения становятся доступными сотрудникам в любое время и в любом месте. Минусы данного обучения – ограничения по размеру экрана и функциональности устройств.

Микрообучение – представляет собой учебный контент в виде небольших, сфокусированных модулей длительностью, как правило, от 3 до 7 минут. По итогу получаем высокое усвоение материала, экономию времени, легкость обновления контента. Присутствуют и трудности в изучении сложных и объемных тем, требует тщательной проработки структуры и содержания.

Технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR) создают иммерсивные учебные среды, позволяющие сотрудникам практиковаться в реалистичных сценариях без риска для себя и окружающих. Например, VR может использоваться для обучения работе со сложным оборудованием, а AR – для предоставления инструкций в режиме реального времени. Преимущества данных технологий является высокая вовлеченность, практическое обучение в безопасной среде, улучшение запоминания информации. Так же отметим, что имеет место быть дороговизна разработки контента, требования к техническому обеспечению, возможность возникновения проблем с адаптацией у некоторых пользователей.

Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (МО) используются для персонализации обучения, автоматизации рутинных задач и предоставления обратной связи в режиме реального времени. Чат-боты могут отвечать на вопросы сотрудников, а алгоритмы МО могут рекомендовать учебные материалы, соответствующие их потребностям и интересам. Такой подход позволяет персонализировать обучение, автоматизировать процессы, объективно оценивать результаты обучения. Но при этом имеет такие минусы как необходимость больших объемов данных для обучения алгоритмов, сложность в интерпретации результатов, этические вопросы, связанные с использованием AI.

Геймификация добавляет элементы игры (баллы, рейтинги, награды) в процесс обучения, повышает мотивацию у сотрудников, вовлеченность в процесс, закрепляет знания, развивает командный дух. С психологической точки зрения данный продукт сложно балансировать между развлечением и обучением, злоупотребление сотрудниками элементы игры.

Для внедрения платформ по обучению персонала необходимо следовать плану. Первым шагом является оценка потребностей и целей. Определение навыков и знаний, которые необходимо развивать у сотрудников, а также целей, которые они должны достичь в обучении. Провести анализ текущей ситуации, выявить пробелы в знаниях и навыках, а также определить приоритетные направления для обучения. На втором шаге необходимо выбрать технологии, которые наилучшим образом соответствуют потребностям и целям

обучения, учитывая бюджет, технические возможности и особенности целевой аудитории. Немаловажным является постоянное совершенствование процесса обучения, согласно изменяющимся потребностям бизнеса, так как обучение – это непрерывный процесс, который требует постоянного внимания и улучшения.

С целью качественного удовлетворения потребностей организации в квалифицированных сотрудниках важно прогнозирование кадровых потребностей [3], которое помогает определить потребности в новых компетенциях, какие навыки и количество работников понадобятся в будущем для достижения целей компании, а значит помогает точнее определить, кого и чему обучать.

Современные технологии в обучении персонала открывают новые возможности для развития компетенций сотрудников и повышения конкурентоспособности компаний. Внедрение этих технологий требует тщательного планирования и комплексного подхода, но результаты оправдывают затраченные усилия. Компании, которые инвестируют в современные методы обучения, создают культуру непрерывного развития, привлекают идерживают талантливых сотрудников и достигают высоких результатов в бизнесе. В быстро меняющемся мире обучение персонала должно стать приоритетом для любой организации, стремящейся к успеху.

### **Список источников и литературы**

1. Дж. Берсин, Bersin by Deloitte, В большинстве компаний доступно слишком много технологий. Режим доступа URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/characters/2018/09/06/780171-dzhosh-bersin> (дата обращения 03.04.2025).
2. Комнатная А.В., Сайфуллина Л.Д. Влияние цифровых трансформаций на кадровую политику организаций // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2020. С. 234-239.
3. Сайфуллина Л.Д. Методологические аспекты прогнозирования кадровых потребностей // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5 (173). С. 120-123.

© Смольянинова О.В., 2025

## АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН

Соколова Марина Сергеевна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Кудлаева А.Р., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ динамики текущей ситуации на рынке труда в Республике Башкортостан. В ходе исследования выделены основные тенденции и векторы развития, определены наиболее проблемные вопросы регионального масштаба. Предложены возможные подходы для решения проблемы кадровой обеспеченности организаций.

**Ключевые слова:** рынок труда, кадры, спрос, рабочая сила.

Современные вызовы трудовых взаимоотношений на сегодняшний день являются одним из самых динамичных факторов экономического потенциала и развития не только в масштабах государства, но и региона, оказывая непосредственное влияние на механизмы прогресса. Трудовая занятость, как исключительный источник дохода тесно связана с уровнем достатка населения и, как следствие, с уровнем общего благосостояния, стимулируя формирование устойчивости на всех уровнях экономики. Состояние рынка труда оценивается по таким ключевым параметрам, как размер трудовых ресурсов, количество работающих и не имеющих работы, процент безработицы, количество предложений о работе от компаний, а также индекс напряженности на рынке труда.

Республика Башкортостан занимает одну из ведущих позиций в вопросах регулирования рынка трудовых отношений, и за счет количественных показателей населения региона образует экономический потенциал Российской Федерации в целом. В статье представлена текущая ситуация на рынке труда в республике, проводится анализ динамики рынка труда, выделяются основные тенденции и векторы развития, определяются проблемные вопросы.

Целью настоящего исследования является выявление основных проблем на рынке труда в Республике Башкортостан, формирование общих рекомендаций по совершенствованию управления занятостью в Республике Башкортостан.

Главными проблемами регионального рынка труда принято считать планомерно нарастающий дефицит кадров, связанный с множественностью факторов: социальным, демографическим, военно-политическим, экономическим, финансовым, образовательным и другими.

Республика Башкортостан занимает седьмое место в списке регионов Российской Федерации и первое место в Приволжском федеральном округе по численности населения в более чем 4 миллиона человек, из которых около 2 миллионов человек – это экономически активное население, являющееся основным трудовым ресурсом.

Рассмотрим основные показатели динамики соотношения численности рабочей силы к уровню занятости и безработицы в предыдущие годы.

Таблица 1

Динамика численности рабочей силы в 2023-2024 годах [3]

Период	Рабочая сила, тыс. человек		Уровень, в %					
			участия в рабочей силе		занятости		безработицы	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
январь-март	1957,7	1884,6	59,0	56,8	57,6	55,6	2,4	2,2
февраль-апрель	1955,2	1923,6	59,0	58,0	57,6	56,8	2,3	2,0
март-май	1937,0	1948,2	58,4	58,7	57,1	57,7	2,3	1,7
апрель-июнь	1951,4	1972,9	58,8	59,5	57,5	58,6	2,3	1,5
май-июль	1931,7	1949,0	58,2	58,8	56,8	57,8	2,4	1,7
июнь-август	1941,9	1951,3	58,6	58,8	57,2	57,8	2,3	1,8
июль-сентябрь	1923,7	1936,8	58,0	58,4	56,7	57,3	2,2	1,8
август-октябрь	1942,4	1945,0	58,6	58,6	57,3	57,6	2,2	1,7
сентябрь-ноябрь	1939,2	1952,0	58,5	58,8	57,2	57,9	2,2	1,6
октябрь-декабрь	1957,9	1938,9	59,0	58,4	57,7	57,6	2,3	1,4

Как видно из данных таблицы 1, показатель уровня безработицы в 2023 году оставался приблизительно на одном и том же уровне в 2,2-2,3 %, что говорит о контролируемости и стабильности ситуации на рынке труда, допустимое значение роста наблюдается только в начальный летний период, что обусловлено ростом численности трудоспособного населения в виде выпускников средних и высших образовательных учреждений при общем незначительном снижении численности рабочей силы в регионе [5]. Можно сделать вывод о сохранении относительной стабильности рынка при наличии незначительного дисбаланс между спросом и предложением.

При сравнении показателей за 2023 и 2024 годы, необходимо отметить, что при незначительном увеличении рабочей силы, обеспечено снижение уровня безработицы в среднем на 0,5%.

Согласно разработанному Министерством семьи, труда и социальной защиты населения РБ прогнозу до 2031 года, общая потребность в

квалифицированных специалистах и рабочих кадрах остается в незначительной динамике, хотя в целом наблюдается общая нехватка работников.

Таблица 2

Потребность в квалифицированных специалистах [4]

Квалификация	2022	2023	2024
Высшее профессиональное	27193	40838	41583
Среднее профессиональное	17661	29731	32353
Рабочие	7056	10287	11295

Так, в регионе больше всего нужны рабочие кадры в области сельского, лесного и рыбного хозяйства по специальностям: тракторист, комбайнер, специалист по ремонту сельхозтехники. Также необходимы специалисты в области прикладной геологии, горного и нефтегазового дела [6]. Появилась новая потребность в специалистах в области нанотехнологии и наноматериалов.

Если в 2024 году как безработные числились 27 тыс. человек, то к концу февраля 2025 года эта цифра опустилась на уровень в 9,6 тыс. не занятых трудовой деятельностью граждан, а официально получивших статус безработных – 8,2 тыс. человек. Уровень соотношения безработицы к количеству рабочей силы составил 0,4%. За февраль 2025 г. статус безработного получили 2,2 тыс. человек, причем половина от этого количества была трудоустроена в течение месяца. Потребность организаций в работниках, заявленная в центры занятости населения (ЦЗН) работодателями республики составила 33,8 тыс. человек, и по сравнению со значением на конец января 2025 года увеличилась на 6,1%. Нагрузка не занятого трудовой деятельностью населения, зарегистрированного в ЦЗН, на одну заявленную вакансию составила 0,3 человека.

На сегодняшний день наиболее востребованными профессиями являются в основном рабочие специальности [6]. Отметим также актуальный вопрос о комплектовании кадрами силовых ведомств, где уровень кадрового голода растет в геометрической прогрессии. Так, в территориальных органах Министерства внутренних дел некомплект составляет 18% - это практически 2600 единиц аттестованного состава, в Федеральной службе исполнения наказаний аналогичная ситуация, где некомплект порядка 20%. Кроме указанных ведомств нуждаются в кадрах Росгвардия, Федеральная служба судебных приставов и другие.

Реализуемые ранее программы поддержки занятости, например Концепция управления трудовыми ресурсами на период до 2025 года, были рассчитаны на срок до 2025 года и не были пролонгированы, что негативным образом сказывается на решении вопроса комплектования предприятий региона. Однако регион тщечно принимает меры по поддержке кадрового ядра. Например, в настоящее время продолжает действовать государственная

программа поддержки молодых специалистов из сельскохозяйственной отрасли, реализуемая с 2009 года [1].

По государственной программе «Регулирование рынка труда и содействие занятости населения в Республике Башкортостан» более 23 миллиардов рублей с 2024 по 2030 год будут реализованы по 4 основным направлениям: «Эффективное регулирование рынка труда», «Оказание содействия добровольному переселению в Республику Башкортостан соотечественников, проживающих за рубежом», «Поддержка занятости отдельных категорий граждан», «Развитие социально-трудовых отношений» [2]. Важным вопросом является модернизация программ профессионального образования, а также их адаптация с учетом требований экономики и профессионального рынка. Нуждаются в поддержке молодые специалисты технологической сферы из числа среднего звена и инженеры. Для силовых ведомств актуальным является вопрос повышения престижа службы и актуализации уровня заработной платы. Многие предприятия готовят специалистов прямо на собственных производственных площадках, однако молодые выпускники учебных заведений или потенциальные рабочие кадры нуждаются в мотивации к производственной трудовой деятельности.

### **Список источников и литературы**

1. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 31 июля 2009 года № 305 «О порядке предоставления государственной поддержки кадровому потенциалу агропромышленного комплекса Республики Башкортостан»
2. Государственная программа «Регулирование рынка труда и содействие занятости в Республике Башкортостан» // Министерство семьи, труда и социальной защиты населения Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. – URL: <https://mintrud.bashkortostan.ru/about/programms/gosudarstvennye-programmy-so-srokom-realizacii-2024-2030-gody/gosudarstvennaya-programma-regulirovaniye-ryntka-truda-i-sodeystvie-zanyatosti-v-respublike-bashkortostan/> (дата обращения: 23.04.2025).
3. Занятость населения и безработица // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан [Электронный ресурс]. – URL: <https://02.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zanyatost-i-bezrbotica-v-noyabre-yanvare-2025-g.pdf> (дата обращения: 23.04.2025).
4. Разработан прогноз потребностей рынка труда в специалистах и рабочих кадрах Республики Башкортостан до 2031 года // Министерство семьи, труда и социальной защиты населения Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. – URL: <https://mintrud.bashkortostan.ru/presscenter/news/419318/> (дата обращения: 23.04.2025).

5. Хаматова В.Ф. Анализ демографических тенденций в Республике Башкортостан / В.Ф. Хаматова, А.Р. Кудлаева // Управление регионом: тенденции, закономерности, проблемы: материалы III Международной научно-практической конференции, посвящённой Десятилетию науки и технологий в Российской Федерации: В 2-х частях, Горно-Алтайский государственный университет, 20–21 июня 2024 года. – Горно-Алтайск: Горно-Алтайский государственный университет, 2024. – С. 46-49. – EDN YELTHW.

6 Айкашева К.В. Способы привлечения молодежи на предприятие нефтегазового сектора / К.В. Айкашева, А.Р. Кудлаева // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: материалы XIV Международной научно-практической конференции, Уфа, 20 октября 2022 года. Том Часть I. – Уфа: Институт социально-экономических исследований УФНЦ РАН, 2022. – С. 39-44. – EDN IZPBSB.

© Соколова М.С., 2025

УДК 347

## ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «МОДЖИ ГРУПП»

Тамербакова Алсу Ильнуровна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье представлен опыт реализации франчайзинга в России, рассмотрено практическое применение на примере ООО «Моджи Групп», представлены основные показатели использования франчайзинга, преимущества его использования и варианты франшиз. (аннотация объемом не более 50 слов).

**Ключевые слова:** франчайзинг, франшиза, франчайзинг на предприятии.

Современное состояние рыночной экономики в Российской Федерации, несмотря на положительные тенденции ее развития, нуждается в постоянном совершенствовании, в том числе возникает необходимость применения, так называемых интегрированных форм бизнеса, например франчайзинга. Особенно яркая это тенденция присуща тем предприятиям, которые находятся в условиях спада финансовых и производственных показателей, в том числе из-за западных санкций, нестабильной политической ситуации и других кризисных явлений в экономике страны и нуждаются в стимулирование развития и становления своего бизнеса. Поэтому механизм формирования,

становления и развития франчайзинга в нашей стране является приоритетным направлением для развития предпринимательской деятельности в целом. Развитие данного направления обеспечивает доступ к качественным товарам и услугам на местных рынках. Для многих предприятий именно использование франчайзинга стало возможностью расширить свой бизнес [1, С.33].

По данным на начало 2025 года, в стране насчитывается около 3860 франшиз. Рынок франчайзинга на 89% состоит из российских брендов, и эта цифра постоянно растет. Иностранные бренды практически полностью отсутствуют в сегменте услуг населению (образование, медицина, логистика, продуктовая розница и пр.). Международные бренды можно встретить в сегменте общественного питания и фэшн-ритейла [2,3].

ООО «Моджи Групп» предлагает франшизу «Sushi Moji», представляющую собой ресторан быстрой доставки продуктов питания, преимущественно суши, пиццы и роллов.

Первая франшиза ООО «Моджи Групп» была реализована в 2018 году. На сегодняшний день компания продала 60 франшиз, и обеспечила себе успех среди населения 60 городов Челябинской, Оренбургской, Свердловской, Московской областях, Башкортостане, Татарстане, Пермском крае и ЯНАО.. основные показатели представлены в таблице 1.

*Таблица 1*  
Основные показатели использования франчайзинга в ООО «Моджи Групп»

Показатели	2025год
Собственные предприятия	2 ед.
Франшизные предприятия	60 ед.
Среднее количество заказов в месяц по сети	26000 ед.
Средний чек	1100 руб.
Средняя выручка в месяц по сети	26000000 руб.

Анализ таблицы 1 с показателями использования франчайзинга в ООО «Моджи Групп» на 2025 год, показывает количество предприятий сети: собственные предприятия: 2 ед., франшизные предприятия: 60 ед. Значительный рост количества франшизных предприятий по сравнению с собственными. Это может свидетельствовать о стратегии компании по развитию через франчайзинг, что позволяет быстро расширять сеть без значительных затрат на открытие собственных точек.

Среднее количество заказов: 26000 заказов в месяц по сети. Это высокое значение, особенно учитывая количество франшизных точек. Среднее количество заказов на одно предприятие составляет примерно 433 заказа (26 000 заказов / 60 франшизных предприятий), что может говорить о стабильном спросе на продукцию или услуги компании.

Средний чек: 1 100 руб. Данное значение среднего чека также следует оценивать в контексте предложений компании и рыночной ситуации. Высокий средний чек может указывать на целевую аудиторию, готовую платить за качество или уникальность продукта/услуги.

Средняя выручка в месяц: 26 000 руб. Выручка демонстрирует успешность бизнеса. При условии, что все франшизные предприятия работают эффективно и вовлечены в процесс продаж, такая сумма в целом говорит о хороших финансовых показателях компании.

На основании представленных данных можно сделать вывод, что франчайзинговая модель бизнеса ООО «Моджи Групп» является эффективной. Компания реализует стратегию роста через франчайзинг, что позволяет ей расширять присутствие на рынке и получать стабильную выручку. Ожидается, что при сохранении текущих показателей и если тенденции будут сохраняться, компания сможет продолжать успешно развиваться.

ООО «Моджи Групп» предлагает готовую структуру бизнес-процесса, представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура бизнес-процессов ООО «Моджи Групп»

ООО «Моджи Групп» предлагает готовую структуру бизнес-процесса, которая включает в себя 8 ключевых компонентов от оформления заказа до доставки до клиентов. С помощью данной структуры компания может добиться значительного повышения производительности, улучшения качества обслуживания клиентов и уменьшения затрат[4].

Рассмотрим, какие преимущества дает использование франшизы ООО «Моджи групп»:

1. Актуальность продукции на основе спроса и успешных моделей взаимодействия с клиентами подтверждает высокий интерес рынка.
2. Поддержка и наставничество играют ключевую роль в оптимизации производственных технологий.
3. Рентабельность бизнеса и возможность быстрого запуска свидетельствуют о высокой эффективности предложенной модели.
4. Современное, удобное и стильное приложение, созданное на основе отработанных схем, показало свою эффективность в малых городах. Роллы и пицца воспринимаются как популярные блюда современности, что обосновывает выбор в пользу данных категорий.
5. Система включает в себя обширную базу заранее обработанных запросов клиентов, а также совместную проработку всех этапов – начиная с

разработки концепции и заканчивая спецификацией на количество салфеток. ООО «Моджи групп» предлагает всестороннюю поддержку от управляющей компании в круглосуточном режиме на всех этапах, что способствует повышению качества обслуживания и улучшению клиентского опыта.

6. Меню, разработанное на уровне ресторанных исполнений, включает в себя внедрение эффективных практик маркировки, товарного соседства, а также передачу стандартов качества и условий хранения продуктов. Оптимизация инвестиционных вложений позволяет возвратить затраты на запуск ресторана уже через 4-6 месяцев после начала работы, с перспективой дальнейшего увеличения прибыли.

7. Отработанная методология запуска существенно сокращает время, необходимое для открытия, минимизирует бизнес-риски и позволяет сохранить эмоциональное спокойствие владельцев. Средний срок открытия точки составляет от 30 до 58 дней. Пользовательский интерфейс приложения, оформленный в креативном и уникальном дизайне, способен значительно упростить процедуру продвижения бизнеса. ООО «Моджи Групп» обладает необходимыми знаниями для успешного развития предпринимательства в небольших населенных пунктах, что доказывается успешной реализацией нашей бизнес-модели на 35 проектах, ориентированных на города с населением от 5 до 50 тысяч человек.

Франшиза как бизнес-модель предполагает передачу прав на использование торговой марки и бизнес-процессов от франчайзера к франчайзи. Это позволяет начинающим предпринимателям избежать многих рисков, связанных с запуском нового бренда, и получать поддержку и обучение от опытных коллег. Согласно нашим аналитическим данным, средняя рентабельность меню составляет 25% от валовой выручки, что создает привлекательные условия для старта бизнеса.

Таким образом, опыт применения франчайзинга российскими предприятиями на примере ООО «Моджи Групп» показал, что данная модель бизнеса может эффективно способствовать расширению рыночной доли и увеличению доходов. Франчайзинг позволяет предпринимателям использовать уже проверенные бизнес-модели и известные бренды, что снижает риски при запуске нового предприятия.

### **Список источников и литературы**

1. Губанова Е.Д. Особенности развития франчайзинга в России в условиях санкций / Е.Д. Губанова // Калужский экономический вестник. – 2024. – № 2. – С. 32-34.
2. Исследование российского рынка франчайзинга [Электронный ресурс] – URL: <https://marketing.rbc.ru/research/50200/> (дата обращения: 30.04.2025).
3. Франчайзинг в России: объем рынка, занятость, динамика – главные цифры на начало 2025 года [Электронный ресурс] – URL: [https://franshiza.ru/article/read/issledovanie\\_rynska\\_franchajzinga\\_na\\_2025\\_god/](https://franshiza.ru/article/read/issledovanie_rynska_franchajzinga_na_2025_god/) (дата обращения: 30.04.2025).

4. Франшиза Sushi Moji – ресторана доставки роллов и пиццы [Электронный ресурс] – URL: <https://topfranchise.ru/products/franshiza-restorana-dostavki-rollov-i-pitstsy-sushi-moji/?ysclid=ma2pmoizov584255042#o-companii> (дата обращения: 30.04.2025).

© Тамербакова А.И., 2025

УДК 331.108.4

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОНЛАЙН-КУРСОВ И ВЕБИНАРОВ КАК ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Тарбееева Полина Андреевна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Апокина К.В., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

*Аннотация.* Инновации сегодня активно развиваются во всех сферах жизни. Современные технологии не только упрощают жизнь, но и позволяют развиваться. При этом развитие зачастую может быть реализовано фактически без отрыва от рабочего процесса. В рамках данной статьи будет рассмотрено насколько эффективно современные образовательные технологии в виде онлайн-курсов и вебинаров способны влиять на уровень квалификации сотрудников.

*Ключевые слова:* инновации, цифровизация, персонал, эффективность

Мы живем в эпоху цифровизации, когда технологии активно влияют на все сферы жизни общества. В контексте обучения и развития наибольшую популярность со временем пандемии снискали вебинары и онлайн курсы. В этом контексте компании начали активное внедрение данного формата для возможности без отрыва от работы осуществлять повышение квалификации кадров. В условиях конкурентной бизнес-среды именно непрерывное обучение выступает фактором обеспечения конкурентоспособности как самой организации, так и ее сотрудников. Стоит учитывать, что потребности в обучении меняются динамично, что требует от компаний прибегать к внедрению платформ для осуществления обучения персонала в формате онлайн для обеспечения эффективности процесса[1]. Ввиду постоянного технологического развития и расширения популярности интернета традиционные формы повышения квалификации персонала уже не в состоянии удовлетворить динамично меняющиеся потребности в обучении и развитии.

В свою очередь онлайн форматы способны обеспечить персоналу возможности для обучения в соответствии с их собственным временем и гибкостью местоположения, без необходимости быть ограниченным временем и пространством. Также есть возможность варьировать темп обучения. Вебинары и онлайн курсы способны обеспечить многообразие образовательных

ресурсов через разнообразие контента и возможностей интеграции учебных ресурсов, включая видеоматериалы, документы, онлайн-викторины и т.д[2]. При повышении квалификации в новых форматах есть возможность выбирать подходящие учебные материалы в соответствии со своими потребностями и интересами и формировать индивидуальный опыт обучения. Онлайн формат способен оказывать содействие в построении команды и обмену знаниями. Сотрудники могут обмениваться друг с другом опытом обучения, решать проблемы, учиться и развиваться вместе с коллегами.

В контексте администрирования онлайн формат предоставляет обширные возможности для организации и управления. Администраторы могут легко создавать и публиковать курсы, устанавливать учебные планы и прогресс[3]. Оценка обучения может помочь предприятиям понять результаты обучения и понимание сотрудников, а также своевременно скорректировать программу обучения и содержание курса. Сотрудники могут учиться в соответствии со своими потребностями и интересами, постоянно совершенствовать свои профессиональные знания и навыки, повышать эффективность своей работы и конкурентоспособность карьеры. Благодаря онлайн-обучению можно сэкономить время и средства, уменьшить трудности с обучением, связанные с нехваткой времени и места. Сотрудники могут учиться в соответствии со своими потребностями, совершенствовать свои способности и знания, а также повышать чувство достижения и удовлетворенности работой. Это помогает повысить удовлетворенность работой и лояльность сотрудников[4].

Можно констатировать, что образовательные процессы в условиях современности значительно трансформировались в соответствии с потребностями рынка[5]. В этой связи онлайн-курсы и вебинары выступают инструментариями для эффективной и оперативной адаптации кадров к меняющимся условиям. Этот формат доступен, гибок, предоставляет различные форматы и подходы к выстраиванию учебного процесса. Бизнес активно развивает применение этих инструментов для развития своих кадров. Такой формат программ по развитию способствует росту профессиональных навыков и умений. Можно констатировать, что вебинары и онлайн курсы обладают обширным потенциалом в контексте развития персонала и могут эффективно способствовать устранению пробелов в знаниях в условиях динамично меняющейся цифровой среды.

### **Список источников и литературы**

1. Ефремова Н.Ф., Платонова И.Ю., Галушка М.А. Основы цифрового обучения. – ООО ДиректМедиа, 2023.
2. Кобзев А.А. Оценка экономических выгод от повышения уровня образования в конкретных отраслях и разработка мер по стимулированию образования в этих отраслях //Управление образованием: теория и практика. – 2023. – Т. 13. – №. 2. – С. 107-115.
3. Усамов И.Р. Анализ новых методов повышения квалификации сотрудников в современных организациях //Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2023. – Т. 19. – №. 4 (34). – С. 81.

4. Фадеева О.А. Трансформация онлайн-курсов повышения квалификации педагогических кадров по цифровым технологиям на основе когнитивно-технологического подхода. – Сибирский федеральный университет, 2022.

5. Щербаков К.А. Оценка эффективности программ профессиональной переподготовки //Управление образованием: теория и практика. – 2023. – Т. 13. – №. 3. – С. 235-246.

© Тарбеева П.А., 2025

УДК 004

## **ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ ТЕСТИРОВАНИЙ**

*Терлецкова Есения Евгеньевна,  
студент*

*Инженерно-экономический институт  
ФГБОУ ВО НИУ «Московский энергетический университет»  
(г. Москва, Россия)*

*Научный руководитель: Баланев К.С., преподаватель кафедры  
безопасности и информационных технологий  
ФГБОУ ВО НИУ «Московский энергетический университет»  
(г. Москва, Россия)*

**Аннотация.** В данной статье представлено изучение алгоритма создания тестовых заданий в СДО «Прометей» и рассмотрена автоматизация этого процесса. Для подробного изучения были простираны диаграммы бизнес-процессов, с использованием BPMN-нотации. В результате исследования представлена разработка, которая позволяет оптимизировать рабочее время преподавателя ВУЗа.

**Ключевые слова:** автоматизация, система дистанционного обучения, бизнес-процессы, BPMN, веб-сервис.

В эпоху стремительного развития цифровых технологий все больше процессов стараются перевести в электронный формат, включая обучение, проведение собраний, контроль знаний и многое другое. Актуальность этого перехода заключается не только в тренде на цифровизацию, но и в автоматизации работы персонала из различных сфер. Одной из таких сфер является – образование.

Все больше образовательных процессов переходят в онлайн формат для оптимизации предоставления доступа к научным материалам и реализации проведения контроля знаний. В связи с этим, особую роль стали занимать системы дистанционного обучения (СДО), которые позволяют грамотно и эффективно оценивать информированность студентов по разным дисциплинам. Их первоначальная задача заключалась в возможности облегчить процесс

обучения и получения знаний, однако для большинства пользователей, конкретно для преподавателей учебных заведений, разработка курсов СДО добавила дополнительную нагрузку к их основной деятельности: подготовка учебных материалов, разработка и загрузка контрольно-измерительных материалов – все это требует временных и организационных затрат.

Существует различные вариации того, как можно определить уровень полученных знаний и одним из самых используемых инструментов оценивания знаний является тестирование. Формирование теста состоит из нескольких этапов:

- 1) подбор учебных материалов и тем;
- 2) определение формулировки вопросов;
- 3) подбор различных ответов (правильные/не правильные);
- 4) структуризация тестовых заданий.

Для того, чтобы реализовать все эти этапы, требуется немало времени, и это без учета того, что сами задания необходимо загружать в СДО. В различных системах этот процесс организован по-своему: ручной ввод, загрузка через импорт и др. Так же следует отметить, что в условиях постоянного развития научной среды, часто формулировки и сами вопросы должны обновляться, чтобы тесты были актуальными. Поэтому, несмотря на изначальную положительную задумку, процесс интегрирования СДО в образовательной среде все еще требует доработки и оптимизации.

В данной работе предлагается разработка алгоритма автоматизации процесса создания тестирований, на примере системы дистанционного обучения «Прометей». Это информационная система, предназначенная для ведения хода учебного процесса в формате электронного обучения [1]. Платформа позволяет создавать курсы по всем предметам, структурируя теоретические материалы, тесты, письменные задания и экзамены.

Для преподавателей доступен весь набор инструментов СДО, при использовании которых они реализовывают и администрируют весь курс в системе с нуля в соответствии с поставленной учебной программой.

Если процесс добавления различных материалов является достаточно простым, то алгоритм создания тестов и экзаменационных заданий представляет собой более сложную задачу. Прежде всего преподавателю необходимо разработать задания с возможными вариантами ответов, что уже требует значительных временных затрат. Следующим шагом является выбор способа внесения тестов в СДО. В «Прометея» возможно 2 варианта создания тестирования:

- ручное – самостоятельное создание теста, секции и наполнение ручным вводом вопросами в «Дизайнере тестов», используя встроенные инструменты;
- импорт теста – загрузка подготовленного файла с вопросами и ответами.

На первый взгляд у СДО достаточно обширный функционал, но не смотря на всё это, система имеет некоторые погрешности, которые доставляют трудности преподавателям. Рассмотрим их в таблице (таблица 1).

Таблица 1

## Основные проблемы СДО «Прометей»

№	Проблема	Описание
1.	Длительный процесс добавления тестов в систему	Тьюторы вынуждены тратить много времени на ручной ввод тестов или на их импорт
2.	Отсутствие генерации тестов	СДО не предлагает механизмы для создания тестов на основе загруженных материалов, в следствие чего преподаватели вынуждены разрабатывать задания
3.	Сложный в интуитивном понятии интерфейс	Большое количество вводимых параметров усложняет корректировку тестов, а проверка письменных заданий увеличивает время из-за постоянного переключения между вкладками системы
4.	Ограниченные возможности в организации учебного плана	Невозможность переноса учебных материалов в различные курсы без повторной загрузки
5.	Сложность в оформлении файла для «Импорта теста»	Не все типы вопросов подходят для загрузки файлов в «Прометей»

Выявленные проблемы показывают, что процесс формирования и редактирования тестовых заданий требует оптимизации. Преподаватели вынуждены тратить много времени и сил на организацию учебного процесса, что снижает эффективность их работы в системе. Автоматизация создания, проектирования и генерации заданий позволила бы снизить нагрузку и упростить деятельность тьюторов.

Бизнес-процессы представляют собой сложные структуры со взаимосвязанными элементами. Для того, чтобы понять, как лучше оптимизировать СДО «Прометей», предлагается составить модель с описанием задач, их последовательностей и цепочкой деятельности преподавателей. В рамках данной работы используется нотация BPMN – для отображения бизнес-процессов, осуществляемых преподавателем при подготовке и загрузки теста в систему.

BPMN (Business Process Model and Notation) – это универсальная нотация для проектирования и управления бизнес-процессами на предприятии [3]. Построенная модель сможет помочь выявить недоработанные/уязвимые места, которые требуют корректировки и оптимизации, и смоделирует способы адаптации под новые условия.

На первом этапе предлагается разработать диаграмму текущего процесса создания тестирования, чтобы наглядно увидеть, как происходит этот алгоритм, и выявить слабые места. Полученная BPMN-диаграмма представлена на рисунке (рисунок 1).

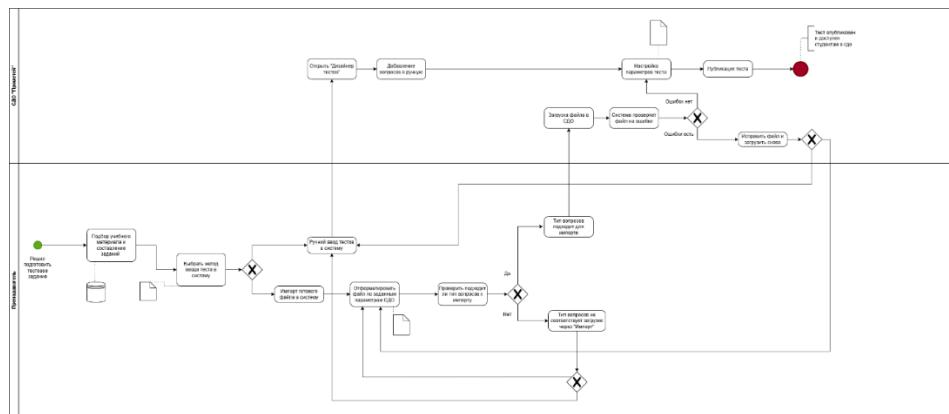


Рисунок 1 – BPML-диаграмма первичного бизнес-процесса

На рисунке изображен алгоритм создания и публикации тестового задания в систему. При моделировании BPML-диаграммы были выделены 2 дорожки: преподаватель и СДО «Прометей». Каждая дорожка включает описание всех функций(действий), выполняемых при реализации этого процесса.

На основе BPML-диаграммы можно подтвердить следующие проблемы:

- отсутствие возможности генерации тестовых заданий;
- временные потери на заполнение тестов вручную;
- длительный и сложный процесс подготовки файла для импорта.

Для их устранения предлагается разработать веб-сервис, который автоматизирует процесс создания и подготовки тестов для преподавателей. Чтобы убедиться в проводимой веб-сервисом оптимизации, предлагается повторно разработать диаграмму BPML, учитывая внедрение разработки. BPML-диаграмма с интеграцией веб-сервиса представлена на рисунке (рисунок 2).

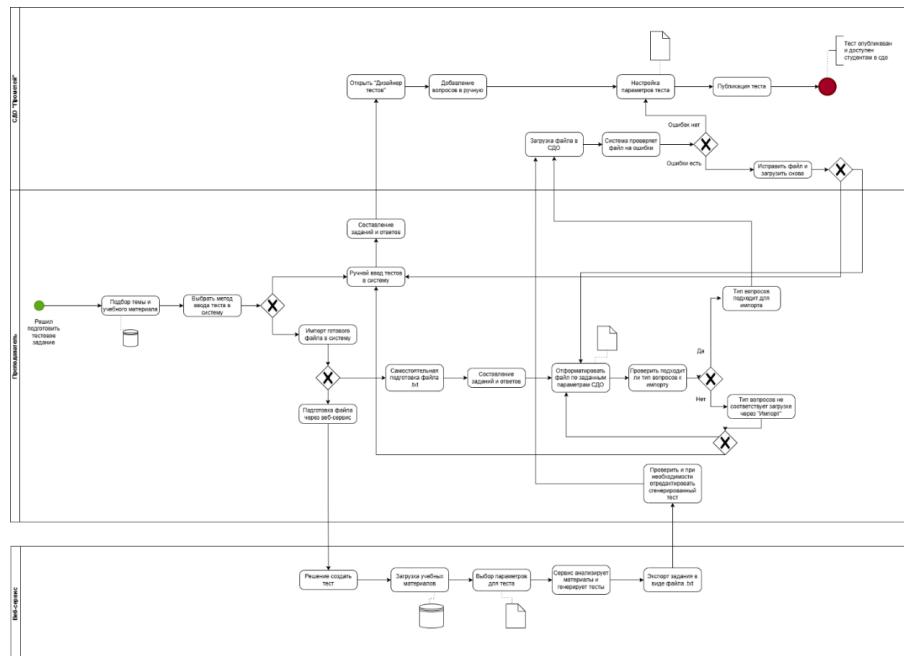


Рисунок 2 – BPML-диаграмма с интегрированием веб-сервиса

Обновленная модель включает в себя 3 вариации создания и добавления заданий: через ручной ввод в «Дизайнер тестов», через самостоятельное

создание преподавателем файла .txt, импортируемого в систему, и через генерацию заданий веб-сервисом, который автоматически создает итоговый файл для импорта [3]. В оптимизированном бизнес-процессе задействовано:

- преподаватель – инициатор создания теста, который предоставляет БД в виде учебных материалов, корректирует, настраивает и загружает задания в СДО.
- веб-сервис – система, генерирующая задания на основе данных, предоставленных преподавателем, и формирующая итоговый тест.
- СДО «Прометей» – система, для загрузки тестирования и публикации его для студентов.

Оптимизация процесса происходит на этапе создания тестов. Преподаватель выбирает учебные материалы и загружает их в веб-сервис. В разрабатываемой системе он настраивает параметры, которым должны соответствовать задания, и программа анализирует полученные данные и формирует тесты. После этих действий сгенерированные тесты экспортируются в файл формата .txt, а преподаватель проверяет и при необходимости корректирует его. Далее документ загружается в СДО «Прометей», где система повторно проверяет файл на ошибки. Если их нет, то преподаватель настраивает параметры, публикует тест и он становится доступным для студентов.

Таким образом, внедрение предложенного веб-сервиса позволит автоматически генерировать тестовые задания на основе выбранных учебных материалов и будет формировать итоговый файл с учетом всех требований СДО «Прометей». Это сделает процесс создания и загрузки тестов быстрым, поможет минимизировать вероятность ошибок, которые могут возникнуть, используя ручной ввод данных. Преподаватели смогут самостоятельно задавать темы, типы и количество вопросов, которые сервис будет генерировать. Разработанное приложение будет выдавать итоговый файл с учетом всех требований системы к формированию тестовых заданий, что позволит тьюторам без дополнительных изменений сразу загружать полученный результат в СДО.

### **Список использованной литературы**

1. Система дистанционного обучения «Прометей» НИУ «МЭИ» [Сайт]. URL: <https://mpei.ru/Structure/uchchast/icc/Pages/prometei.aspx#> (дата обращения: 27.02.2025).
2. Терелецкова Е.Е. Нейросети и перспективы их использования в экономико-хозяйственной деятельности / М.В. Раскатова, Е.Е. Терелецкова, А.А. Сало // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы: II Международная научно-практическая конференция, Москва, 20 декабря 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «Мир науки», 2023. – С.397-404
3. Фёдоров И.Г. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN2.0: монография. – М.: МЭСИ, 2013. – 255 с.

## ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА И НАЙМА СОТРУДНИКОВ

Фатхуллина Алина Рустемовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан),

Научный руководитель: Вильданова Л.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

*Аннотация.* В статье рассматриваются ключевые факторы, влияющие на эффективность данной процедуры, предлагаются практические рекомендации по повышению производительности работы службы управления персоналом. Анализируются преимущества автоматизации процессов, применение новых технологий анализа резюме и тестирования соискателей, использование цифровых платформ и социальных сетей для расширения базы потенциальных кандидатов.

*Ключевые слова:* подбор персонала, оптимизация, наем сотрудников, цифровизация, тестирование, социальные сети, защита данных, оценка компетенции.

Процесс подбора и найма сотрудников является одной из важнейших функций службы управления персоналом любой организации. От грамотности и скорости реализации этой процедуры зависит качество пополнения коллектива специалистами, уровень затрат на привлечение талантов и общая производительность компаний. Однако традиционные способы поиска и привлечения сотрудников часто оказываются неэффективными – высокие затраты времени и ресурсов, низкая точность выбора подходящего кандидата приводят к росту расходов и снижению конкурентоспособности предприятий.

Для повышения эффективности набора персонала многие российские компании внедряют современные цифровые решения, автоматизируют рутинные процессы и применяют новые технологии. Среди наиболее эффективных методов выделяются следующие направления:

Автоматизация процесса подбора: внедрение специализированных CRM-систем и HRM-программ позволяет значительно сократить временные издержки на обработку анкет и общение с кандидатами, обеспечивает быстрый доступ к базам данных соискателей и улучшает аналитику эффективности работы HR-подразделений.

Использование современных онлайн-платформ: платформы вроде HeadHunter, SuperJob и LinkedIn предоставляют удобный интерфейс для размещения вакансий, сбора откликов от кандидатов и формирования портрета идеального сотрудника. Такие ресурсы помогают компаниям существенно

расширить географию поиска и привлечь лучшие кадры даже в условиях жесткой конкуренции на рынке труда.

Тестирование и оценка профессиональных качеств: специальные программы позволяют провести предварительную оценку уровня профессиональной подготовки, выявить личностные характеристики будущих сотрудников, минимизируя риски ошибок при подборе. Например, широко применяются тесты SHL, DISC, Myers–Briggs Type Indicator и другие методики.

Анализ больших данных (Big Data): накопление большого объема данных о поведении пользователей, предпочтения и мотивацию кандидатов открывает возможности для точного прогнозирования успешности прохождения испытательного срока новым сотрудником, построения оптимальной модели карьеры внутри компании и сокращения текучести кадров.

Однако наряду с преимуществами возникает ряд серьезных проблем и рисков. Основные среди них: риск нарушения конфиденциальности личных данных кандидатов, необходимость соблюдения российского законодательства («О защите прав субъектов персональных данных», Федеральный закон №152-ФЗ), этические дилеммы в связи с использованием алгоритмов обработки данных, потенциально ведущих к дискриминационным практикам.

Таким образом, успешная оптимизация процессов подбора и найма требует комплексного подхода, включающего в себя сочетание традиционных методик, современных информационных технологий и глубокого понимания юридических аспектов работы с персональными данными.

### **Список использованной литературы**

1. Нестеров А.В., Колесников И.И. Цифровая трансформация управления персоналом // Промышленное предприятие XXI века. – 2023. – №3. – С. 115–123.
2. Федоров Д.А. Инновационные подходы к управлению персоналом в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20, № 2. – С. 123–136.
3. Глебова Е.С. Тенденции развития рынка труда и новые требования к специалистам // Вестник Московского университета. Серия Экономика. – 2022. – № 5. – С. 154–162.
4. Салимова О.Н. Применение Big Data в управлении персоналом: перспективы и ограничения // Научный вестник управления. – 2021. – №4. – С. 85–92.
5. Вернер К.Г. Социальные сети и цифровой маркетинг в поиске сотрудников // Кадровый консалтинг. – 2022. – № 2. – С. 145–151.
6. Морозова Ю.Б. Этика и право в процессе обработки персональных данных при приеме на работу // Трудовое право. – 2023. – № 1. – С. 78–84.

© Фатхуллина А.Р., 2025

УДК 658.155

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ  
И ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

*Фатхуллина Алина Рустемовна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан),*

*Научный руководитель: Вильданова Л.В, канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»*

*(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** Организация эффективного процесса мотивации сотрудников играет ключевую роль в достижении успеха современной компании. Мотивированные специалисты повышают производительность труда, демонстрируют высокую степень лояльности и вносят вклад в достижение корпоративных целей. В статье рассматриваются основные теоретические концепции мотивации – иерархия потребностей Маслоу, теория ожиданий Виктора Врума и двухфакторная теория Герцберга. Анализируются инструменты мотивации, включая материальное и нематериальное стимулирование, социальные льготы и корпоративную культуру. Особое внимание уделено особенностям мотивации различных категорий персонала и практике внедрения эффективных подходов в современных компаниях.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, управление персоналом, концепция Маслоу, теория ожиданий, двухфакторная теория, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, социальная политика, корпоративная культура, эффективность управления.

Сегодня организация эффективного процесса мотивации сотрудников является одним из ключевых факторов успеха любой компании. Как показывает практика, мотивированный персонал значительно повышает свою работоспособность и лояльность к работодателю, способствуя росту производительности труда и достижению стратегических целей предприятия. Рассмотрим основные подходы и инструменты мотивации, применяемые современными компаниями, и проанализируем их практическое значение в рамках управленческой науки.

Одним из первых шагов в разработке системы мотивации становится понимание психологических основ трудовой активности человека. Современные теории мотивации предлагают различные подходы к выявлению потребностей работников и определению стимулов, влияющих на их активность. Среди наиболее популярных концепций выделяют следующие модели:

Иерархия потребностей Маслоу. Согласно данной теории, потребности человека расположены иерархично от базовых физиологических нужд до высших уровней самореализации. Для удовлетворения низших потребностей важны материальные блага, тогда как высшие уровни требуют признания достижений и личностного роста.

Теория ожиданий Виктора Врума. Она утверждает, что человек действует исходя из ожидания вознаграждения за выполненную работу. Если сотрудник уверен, что приложенные усилия приведут к желаемому вознаграждению, он проявляет большую вовлеченность и ответственность.

Двухфакторная теория Герцберга. Теоретик выделяет гигиенические факторы (условия труда, зарплата, безопасность), обеспечивающие удовлетворенность работой, и мотиваторы (достижения, признание, возможности развития), стимулирующие интерес сотрудника к труду.

Эти и другие научные концепции позволяют глубже понимать мотивы сотрудников и разрабатывать программы поощрения, соответствующие потребностям конкретной группы специалистов.

Современные руководители применяют разнообразные инструменты для мотивации сотрудников, ориентируясь на особенности каждой категории работников. К основным инструментам относятся:

Материальное вознаграждение. Традиционные формы материального стимулирования включают заработную плату, премии, бонусы, участие в прибыли компании. Материальная заинтересованность оказывает непосредственное воздействие на трудовую активность работника.

Нематериальное стимулирование. Сюда входят такие элементы, как карьерное развитие, возможность профессионального роста, обучение новым компетенциям, получение дополнительного образования за счет работодателя. Нематериальные стимулы способствуют формированию чувства принадлежности к компании и повышению уровня внутренней мотивации сотрудников.

Социальные льготы и гарантии. Предоставление социальных пакетов сотрудникам (медицинская страховка, пенсионные накопления, помощь в обучении детей, оплачиваемый отпуск и др.) также положительно влияет на уровень мотивации и снижает текучесть кадров.

Корпоративная культура и внутренние коммуникации. Создание позитивной атмосферы внутри компании способствует развитию доверия между сотрудниками и руководством, формирует чувство гордости за принадлежность к коллективу, стимулирует инициативу и творчество работников.

Для разработки эффективной системы мотивации важно учитывать различия в структуре мотивации различных категорий сотрудников. Например, менеджеры среднего звена чаще всего стремятся к признанию своих профессиональных заслуг и карьерному росту, в то время как работники низшего уровня больше ценят стабильность зарплаты и социальные гарантии. Специалисты творческих профессий нуждаются в свободе творчества и возможности реализации собственных идей, а сотрудники производственного сектора заинтересованы в стабильной работе и достойной оплате труда.

Таким образом, разработка комплексной программы мотивации должна включать комплекс инструментов, учитывающих индивидуальные характеристики каждого сотрудника и специфику профессиональной деятельности.

Практический опыт российских компаний подтверждает значимость грамотно выстроенной системы мотивации персонала. Так, крупные корпорации регулярно проводят исследования предпочтений сотрудников, внедряют гибкую систему премирования и социальной поддержки, создают условия для профессионального роста и личного развития работников. Эти меры приводят к увеличению привлекательности рабочих мест, снижению текучести кадров и повышению общей конкурентоспособности организации.

Однако создание эффективной системы мотивации требует постоянного мониторинга ситуации в коллективе, регулярного анализа изменения внешних условий рынка труда и готовности адаптироваться к меняющимся обстоятельствам.

Подводя итог, отметим, что мотивация персонала представляет собой сложный процесс, включающий разработку индивидуальных стратегий воздействия на разные категории сотрудников. Только учитывая многообразие человеческих потребностей и используя полный спектр материальных и нематериальных стимулов, компания сможет создать действительно эффективную систему мотивации, способствующую успешной реализации стратегических целей и обеспечению устойчивого положения на рынке.

### **Список литературы**

1. Армстронг М., Барон А. Практическое руководство по управлению человеческими ресурсами / Пер. с англ.; под ред. Т.Ю. Ковалёвой. – Москва: Вершина, 2007. – С. 87–112.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2009. – С. 145–163.
- 2 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С. 215–234.
- 3 Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – С. 121–147.
- 4 Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007. – С. 165–183.
- 5 Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник для бакалавров. – Москва: Издательство Юрайт, 2011. – С. 198–217.
- 6 Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – Москва: Финпресс, 2004. – С. 239–258.
- 7 Смирнова О.В. Психология мотивации: учеб.-методич. пособие. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления (УУНиТ, кафедра стратегического менеджмента), 2015. – С. 56–78.
- 8 Хант Дж. Управление людьми в организациях. Перевод с английского. – Спб.: Питер, 2009. – С. 115–132.
- 9 Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. Перевод с английского. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – С. 189–207.

© Фатхуллина А.Р., 2025

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Фатхуллина Алина Рустемовна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан),

Научный руководитель: Вильданова Л.В., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

*Аннотация.* Статья посвящена методическим подходам и инструментам оценки эффективности системы управления персоналом (УЧР). Приводится обзор существующих моделей оценки, включая количественные и качественные показатели, оценочные критерии и стандарты. Особое внимание уделено комплексному подходу к оценке УЧР, интегрирующему разные уровни анализа – стратегический, тактический и операционный. Рассмотрены особенности учета специфики компаний разных отраслей экономики, приведены практические рекомендации по внедрению инструментов оценки в организациях малого и среднего бизнеса.

*Ключевые слова:* система управления персоналом, оценка эффективности, human resource management, HR-метрики, KPI, BSC, компетентностный подход, аудит персонала.

Процесс подбора и найма сотрудников является одной из важнейших функций службы управления персоналом любой организации. От грамотности и скорости реализации этой процедуры зависит качество пополнения коллектива специалистами, уровень затрат на привлечение талантов и общая производительность компании. Однако традиционные способы поиска и привлечения сотрудников часто оказываются неэффективными – высокие затраты времени и ресурсов, низкая точность выбора подходящего кандидата приводят к росту расходов и снижению конкурентоспособности предприятий.

Эффективность системы управления персоналом (УЧР) играет ключевую роль в достижении стратегических целей любого предприятия. Для успешной деятельности организаций необходима регулярная объективная оценка функционирования системы управления персоналом с целью выявления слабых сторон и возможностей для улучшений. Рассмотрим основные этапы оценки эффективности УЧР.

Этапы оценки эффективности системы управления персоналом

### 1. Определение критериев оценки

Критерии оценки включают как количественные метрики (например, коэффициент текучести кадров), так и качественные показатели (уровень удовлетворенности сотрудников работой, наличие развитого механизма обратной связи).

Среди популярных подходов выделяют:

Метрика ROI (Return On Investment) – показатель возврата инвестиций в персонал.

KPI (Key Performance Indicators) – ключевые индикаторы эффективности различных направлений работы с персоналом.

BSC (Balanced Scorecard) – сбалансированная система показателей, позволяющая оценить вклад УЧР в достижение общих целей компании.

Также важно учитывать отраслевую специфику. Так, для инновационных ИТ-компаний важным критерием является способность привлекать высококвалифицированные кадры, тогда как в производственной сфере акцент смещается на безопасность труда и предотвращение аварий.

## 2. Сбор и обработка данных

При сборе данных используется широкий спектр источников:

Внутренняя отчетность отделов HR.

Результаты опросов сотрудников и руководителей подразделений.

Данные управленческого учета.

Внешний мониторинг репутации работодателя на рынке труда.

Обработка данных должна проводиться регулярно, желательно автоматизированными средствами. Важно обеспечить достоверность и сопоставимость собираемых сведений.

## 3. Интерпретация полученных данных

Интерпретация осуществляется путем сравнения текущих значений с целевыми показателями, историческими данными или результатами аналогичных компаний отрасли. Это помогает выявить отклонения и определить зоны дальнейшего улучшения.

Например, высокий уровень текучести кадров свидетельствует о проблемах в системе мотивации либо недостаточной адаптации новичков. Низкий уровень участия сотрудников в корпоративных программах обучения сигнализирует о возможных упущениях в развитии профессионального потенциала.

## 4. Разработка рекомендаций по улучшению

На основании проведенного анализа формируются конкретные меры по совершенствованию работы с персоналом. Обычно они касаются следующих областей:

Улучшения условий труда и социальной поддержки сотрудников.

Внедрения гибких форм занятости и удаленной работы.

Реализации индивидуальных планов карьерного роста и развития компетенций.

Использования цифровых решений для упрощения административных процедур и автоматизации рутинных операций.

Практика оценки эффективности УЧР в российских компаниях

Многие отечественные компании используют смешанные подходы, сочетающие западные практики и российский опыт. Крупные корпорации активно внедряют ERP-системы и аналитические модули для мониторинга эффективности человеческих ресурсов. Малые и средние фирмы чаще

ограничиваются стандартными инструментами типа расчета коэффициента текучести и индекса удовлетворенности сотрудников.

Одним из перспективных направлений становится внедрение аналитики больших данных (big data analytics) для прогнозирования поведения сотрудников и своевременного реагирования на возникающие угрозы снижения эффективности.

Подводя итог, отметим, что оценка эффективности системы управления персоналом представляет собой сложный многоступенчатый процесс, охватывающий как количественную, так и качественную составляющую. Грамотная реализация такой оценки способствует укреплению позиций компании на рынке, привлечению лучших профессионалов и созданию конкурентоспособных преимуществ в долгосрочном периоде.

### **Список использованной литературы**

1. Чернышёва И.П. Современная практика оценки эффективности управления персоналом в российских компаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – №5. – С. 123–132.
2. Полонский В.М. Система оценки эффективности управления персоналом: теория и практика // Вестник МГУ. Серия Менеджмент. – 2021. – №4. – С. 78–86.
3. Иванова-Смоленская И.Л. Современные тенденции развития и трансформации управления персоналом в экономике России // Российский экономический журнал. – 2023. – №2. – С. 105–116.
4. Попов С.Ю. Интеграция качественных и количественных показателей оценки эффективности управления персоналом // Вопросы экономики и права. – 2022. – №6. – С. 145–153.
5. Баринов А.Д. Современные технологии оценки эффективности управления персоналом // Управление персоналом. – 2021. – №1. – С. 92–98.
6. Воронин Г.Ф. Модели оценки эффективности управления персоналом: зарубежный и российский опыт // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – №3. – С. 115–123.

© Фатхуллина А.Р., 2025

УДК 331

## РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ И КВАЛИФИКАЦИЙ СОВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ

Федосеев Вадим Радикович,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию роли развития компетенций и квалификации работников предприятий с точки зрения повышения их производительности и ценности на рынке труда. Кроме того, внимание уделено методам развития компетенций и квалификации работников, представляющих наибольшую актуальность в условиях современного этапа развития компаний.

*Ключевые слова:* персонал, компетенция, квалификация, навыки, коучинг.

Перед более детальным исследованием роли компетенции и квалификации работников предприятий как для них самих, так и для их работодателей, рассмотрим сущность данных понятий.

Компетенция сотрудников представляет собой совокупность их знаний, навыков, а также личностных качеств, являющихся необходимыми им с целью выполнения задач профессионального характера. Эта категория показывает уровень способности работников выполнять свои трудовые функции в пределах полученной ими специальности и занимаемой должности [2, с. 6]. В отличие от компетенции, квалификация работников отражает уровень их умений, знаний, опыта работы и профессиональных качеств. Другими словами, это комплекс навыков, умений, образования и опыта, имеющегося у работника в профессиональном поле [2, с. 6].

Как уже было выше отмечено, компетенция и квалификация работников являются актуальными категориями как для самих сотрудников, так и для их работодателей-предприятий.

Обозначим роль этих definиций для сотрудников предприятий. Она проявляется в следующем:

- компетенции и квалификация позволяют работнику раскрыть свой потенциал;
- повышают производительность труда;
- выступают фактором наращивания квалификации работника и повышения уровень его заработной платы;
- обеспечивают профессиональный рост работника в глазах его сотрудников, тем самым повышая его статус и усиливая уважение;
- помогают познавать технологии в сфере инноваций, а также применять их на практике;
- получить большую конкурентоспособность на трудовом рынке среди равных себе работников.

Для компаний развитие компетенций и квалификации работников также несет в себе определенные преимущества. Рассмотрим их:

- также, как и для работников, для предприятия развитие позволяет повышать производительность труда, что способствует выполнению высококлассными специалистами больше стоящих перед ними задач за одну временную единицу и, следовательно, эффективному расходованию имеющихся ресурсов;
- развитие компетенций и повышение квалификации – как фактор снижения кадровой текучки – позволяет увеличить срок работы сотрудников на предприятии при наличии перспективы для роста и развития в будущем;
- также речь идет о создании резерва кадров, который может быть использован в случае открытия новой вакансии и ограниченности времени и финансовых ресурсов на поиск и наем кадров со стороны. То есть здесь будет достаточно провести отбор перспективных работников с соответствующими компетенциями и квалификацией в рамках трудового коллектива;
- сокращаются расходы на проведение процедуры адаптации работников, поскольку сотрудники, включенные в резерв, уже ознакомлены со спецификой и правилами работы предприятия;
- имеются также определенные преимущества в борьбе с предприятиями-конкурентами – благодаря команде квалифицированных работников достигаются высокие показатели деятельности и на рынке формируется востребованный продукт, укрепляющий позицию компании [4, с. 98].

В условиях функционирования предприятий в развивающейся цифровой экономики возникает необходимость использования в кадровой политике современных методов развития компетенций и квалификации сотрудников.

Рассмотрим некоторые из них.

### 1. Метод микрообучения сотрудников.

Его суть заключается в следующем: процедура обучения разделяется на несколько мало продолжительных фрагментов продолжительностью от 5 до 10 минут, при этом наибольший акцент делается на определенных концепциях и навыках. Данный формат обучения представляет пользу при обозначении следующей цели – закрепить полученные знания и обновить уже имеющиеся, провести обучение по принципу «точно вовремя» – в условиях, когда требуется сразу же применить практически только что полученные навыки.

### 2. Проведение обучения социальной направленности.

Это предполагает обучение сотрудников не только непосредственными наставниками и тренерами, но и получение навыков и опыта у друг друга посредством совместного решения задач, обмена знаниями, оказания взаимной поддержки и дачи обратной связи.

### 3. Особенную роль занимает адаптивное обучение на основе искусственного интеллекта.

Этот метод позволяет получение сотрудниками уникального опыта, базирующегося на их уровне, подстроенные под цели и стиль самого обучения.

Благодаря нейросетям обеспечивается построение индивидуальных направлений обучения компетенциям и квалификации, обнаружение как сильных, так и слабых сторон команды, а также ее развитие в дальнейшем.

4. Новое в сфере обучения работников – это использование технологий AR/VR.

Такое обучение проходит с помощью VR-тренажеров, позволяющих с высокой степенью эффективности отрабатывать наиболее сложные навыки с минимальными рисками, а именно управлять техникой, работать в условиях экстрима, взаимодействовать с клиентами и потребителями [3, с. 57].

5. Использование метода усложняющихся заданий предполагает передачу руководителем своим подчиненным некоторых функций и полномочий в пределах определенного бизнес-проекта, которые постепенно усложняются.

Его достоинством является обучение принятию решений, оказание поддержки в приобретении навыков управления.

#### 6. Метод Shadowing.

Его основная идея заключается в том, что обучающегося прикрепляют к сотруднику с опытом, и он на протяжении определенного периода времени наблюдает за ходом выполнения им своей работы. Этот метод используется при обучении молодых специалистов и, прежде всего, «сегодняшних» выпускников – для их адаптации и плавного вхождения в процессию [1, с. 167].

7. Создание тематических клубов – сообществ по личным и профессиональным интересам, в которых будет осуществляться между коллегами обмен опытом и знаний.

#### 8. Коучинг.

Такой метод развития дает сотрудникам некоторую поддержку в построении понимания того, как им в дальнейшем выстраивать свою карьеру на предприятии.

Таким образом, развитие компетенций и квалификации сотрудников предприятий является в настоящее время очень актуальным направлением для повышения эффективности деятельности работников и коммерческих показателей функционирования предприятия в целом. Грамотная реализация политики управления кадрами позволит занять предприятию лидирующую позицию среди конкурентов.

### **Список использованной литературы**

1. Галимзянов И.В., Зубаирова И.Ф. Сущность управления жизненным циклом сотрудника // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Международной научной конференции. В 2 томах, Уфа – Красноусольск, 22–24 октября 2015 года. Том 1. – Уфа – Красноусольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – С. 165-167.

2. Качева Е.В., Борченко И.Д. Управление развитием персонала в школе посредством персонифицированных программ повышения квалификации // Современное педагогическое образование. – 2023. – № 5. – С. 6-10.

3. Ключевская И.С. Современные тенденции в обучении сотрудников организаций // Журнал Министерства народного просвещения. – 2023. – № 10. – С. 53-61.

4. Терелецкова Е.В., Насырова Г.Р., Рахматуллина А.В. Развитие компетенций и квалификаций современных работников // People-management в условиях цифровой трансформации экономики. – 2022. – С. 97-99.

© Федосеев В.Р., 2025

УДК 328.181

**АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МОЛОДЕЖНОЙ ПАЛАТЫ ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОМ СОБРАНИИ – КУРУЛТАЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН**

*Хажина Азалия Радмировна,  
студент*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

*Научный руководитель: Кудлаева А.Р., канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)*

**Аннотация.** В статье представлены результаты сравнительного анализа отдельных аспектов функционирования Молодежной палаты при Государственном Собрании – Курултае Республики Башкортостан с молодежными палатами регионов ПФО целью, которой являются выявление особенностей организации и функционирования молодежных парламентских институтов.

**Ключевые слова:** молодежный парламентаризм, молодежная политика.

Молодежный парламентаризм представляет собой систему организационных, правовых, социальных и политических институтов, направленных на вовлечение молодежи в процесс принятия решений на различных уровнях власти. Молодежные парламенты и представительства создаются для обеспечения интересов молодежи, а также для формирования у молодежи активной гражданской позиции и навыков участия в политических процессах [2].

В литературе встречаются разные подходы к определению этого понятия (Таблица 1).

Таблица 1

Подходы к определению молодёжного парламентаризма

№	Автор	Трактовка
1	Н. Н. Волкова и Н. И. Пузевич	Рассматривают молодёжный парламентаризм как способ преодоления политического абысентизма у молодёжи и её политической социализации. По их мнению, в процессе деятельности молодёжи по выработке, принятию и реализации государственных управленческих решений в качестве депутатов молодёжного парламента у них вырабатывается полноценная гражданская позиция.
2	Сазонов И.С.	Молодежный парламент является коллегиальным совещательным и консультативным органом при Законодательном Собрании, созданным в целях обеспечения участия молодежи в формировании и реализации молодежной политики, формирования правовой и политической культуры молодежи, содействия развитию социальной активности молодежи.
3	Т. Г. Данилкина	Молодёжный парламентаризм – это организационная форма, которая основана на историческом опыте работы государства с молодёжью, лучших традициях формирования и развития социальных механизмов представительства законных интересов и прав молодых граждан в обществе, учёта их мнения в вопросах его развития.
4	Рекомендации по развитию молодежного парламентаризма в Российской Федерации	Система представительства прав и законных интересов молодёжи как особой социальной группы, которая основана на создании и функционировании при органах государственной власти или в установленном ими порядке специальной общественной консультативно-совещательной структуры молодёжи – молодёжного парламента, а также иных общественных институтов участия молодых граждан в жизни государства.
5	Будзишвили Ц. З.	Молодежный парламентаризм представляет собой систему представительства прав и объективных интересов молодежи. Одним из основных признаков молодежного парламентаризма выступает представительность.

Для проведения сравнительного анализа функционирования Молодежной палаты при Государственном Собрании – Курултае Республики Башкортостан (МП РБ) с аналогичными молодежными палатами в регионах Приволжского федерального округа (ПФО), можно рассмотреть несколько ключевых аспектов анализируя функционирования МП РБ и Регионов ПФО. [1]

**Цели и задачи:**

**МП РБ:** Основные цели включают вовлечение молодежи в законотворческий процесс, развитие лидерских качеств и гражданской ответственности, продвижение молодежных инициатив.

**ПФО:** Цели схожи, но в некоторых палатах (например, Татарстан и Пермского

края) акцент делается на развитие конкретных молодежных программ (социальных, экономических, образовательных).

Организационная структура:

МП РБ: Палата формируется на основе представительства от муниципальных районов и городских округов. Включает постоянные комиссии по ключевым направлениям: образование, спорт, культура и т. д.

ПФО: В некоторых регионах (например, Чувашии) существует модель смешанного формирования, где участвуют как представители муниципалитетов, так и молодые лидеры от общественных объединений.

Механизмы участия в законотворчестве:

МП РБ: Палата активно взаимодействует с комитетами Государственного Собрания, участвуют в обсуждении законопроектов на этапе их подготовки, дает рекомендации по молодежной политике.

ПФО: В ряде регионов (например, Нижегородская область) молодежные палаты ограничиваются консультационными функциями и инициированием предложений без прямого взаимодействия с законодательными комитетами.

Формы работы:

МП РБ: Организует регулярные заседания, тематические форумы, образовательные программы, встречи с депутатами и представителями исполнительной власти.

ПФО: Формы работы варьируются. Например, в Самарской области акцент на крупные форумы и круглые столы, тогда как в Удмуртии активно используется онлайн-платформы для взаимодействия с молодежью.

Участие в межрегиональных проектах:

МП РБ: Инициирует и участвует в проектах, таких как образовательные и культурные обмены, сотрудничество с другими молодежными палатами в ПФО.

ПФО: В ПФО существует практика участия в проектах федерального уровня, таких как «Россия – страна возможностей», но степень интеграции варьируется.

Финансирование и ресурсы:

МП РБ: Финансируется из бюджета Республики Башкортостан, имеется доступ к грантовой поддержке.

ПФО: В регионах финансирование может быть как из регионального бюджета, так и за счет грантов, в некоторых случаях оно ограничено (Например, в Кировской области).

Эффективность и вовлеченность молодежи:

МП РБ: Достаточно высокая степень вовлеченности благодаря устойчивым связям с местными администрациями и активной работе в социальных сетях.

ПФО: Уровень вовлеченности варьируется. В некоторых регионах (например, Марий Эл) отмечается недостаточная активность из-за слабой поддержки на местах.

Таким образом, сравнительный анализ демонстрирует, что все регионы в целом неплохо справляются с деятельностью молодежной палаты. Такие анализы бывают лишь в пользу, так как это помогает тому или иному субъекту пересмотреть свои цели и задачи, найти и воспользоваться лучшими практиками других регионов ПФО.

## Список литературы

1. Молодежная палата при Государственном Собрании – Курултае Республики Башкортостан // Электронный ресурс// <https://gsrb.ru/ru/mop/documents/> (Дата обращения 23.04.2025)
2. Влияние патриотического воспитания на социально-экономическое развитие региона / А.А. Биглова, А.Р. Кудлаева, Ф.В. Проценко, М.В. Шестернина // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 2(182). – С. 154-159. – DOI 10.34773/EU.2025.2.26. – EDN OOХҮХС.

© Хажина А.Р., 2025

УДК 658.8

## МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ МАГАЗИНА ОДЕЖДЫ

Хусенова Умеда Мухридиновна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Мухамтешина Г.Р., канд. социол. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

*Аннотация.* В условиях цифровой трансформации и кардинального изменения моделей потребительского поведения традиционные подходы к продвижению магазинов одежды становятся всё менее эффективными. В данной статье проводится аналитическое исследование ключевых маркетинговых методов, позволяющих адаптировать ритейл-стратегии к новым реалиям. На примере регионального ритейла показано, как локальные магазины могут использовать персонализированные маркетинговые подходы с опорой на данные и креатив. Статья содержит авторские выводы и рекомендации по построению гибкой, устойчивой и человекоориентированной стратегии продвижения магазина одежды в условиях высокой информационной конкуренции.

*Ключевые слова:* маркетинг, продвижение одежды, digital-стратегия, influence-маркетинг, поведенческий таргетинг, визуальный стиль

Продвижение одежды перестало быть делом привычных рекламных трюков. Сегодня не работает ни распродажа без эмоционального повода, ни баннер с лицом модели в случайной ленте. Магазины одежды борются не только друг с другом, но и с TikTok, с подписками на SHEIN, с блогерами, которые диктуют стиль, минуя витрины. Главная проблема – разрыв между классическими методами маркетинга, которые до сих пор применяются в локальном ритейле, и поведением покупателей, уже давно живущих в цифровой реальности. Одежда – это не просто товар, а выражение идентичности, и те бренды, которые не участвуют в этом личностном диалоге, оказываются выключенными из внимания аудитории.

Парадоксально, но малые и средние магазины в российских городах продолжают строить маркетинговые стратегии так, будто речь идет о 2010-х: скидки на всё, «новая коллекция уже в продаже», витрина и листовки. В реальности же покупатель действует иначе. Он проверяет аккаунт магазина в Instagram, изучает лукбуки, смотрит, с кем сотрудничает бренд, кто его носит, и как часто обновляется контент. Алмаева прямо указывает на смену логики потребления: человек не просто выбирает товар, он «выбирает поведение», с которым себя идентифицирует [1]. Это означает, что одежда перестаёт быть лишь вещью, она становится частью высказывания. И если маркетинг этого не учитывает – он слеп.

Проблема усугубляется тем, что маркетинговые кампании магазинов зачастую строятся без учета социальных изменений. Исследование Суздалевой и Боровых фиксирует растущую чувствительность покупателей к ценностям, визуальным и этическим кодам бренда. Покупатель больше не лоялен – он переключается легко, особенно если магазин не ведёт с ним честного и целенаправленного диалога [6]. Это особенно касается молодёжи: они отслеживают бренды не по вывеске, а по тому, что говорит (или молчит) бренд в цифровом пространстве.

Кроме того, на поведение покупателей влияет и внешний социальный фон: экономическая нестабильность, рост цен на импорт, глобальные тренды на осознанное потребление. Всё это требует от маркетинга тонкой настройки – но пока в большинстве магазинов применяется шаблонный подход. Локальные ритейлеры часто не проводят даже базового анализа аудитории. Они не знают, кто именно к ним приходит, какие интересы, ценности и страхи движут этими людьми. И, разумеется, не строят воронки продаж с учётом этих факторов.

Маркетинговая стратегия в таких условиях должна начинаться не с вопросов «где разместить рекламу», а с вопросов: кто наш клиент, что он хочет чувствовать, выбирая наш товар, и как мы можем оказаться ближе к нему. Без этого продвижение становится бессмысленной тратой бюджета, а магазин – статистом в борьбе за внимание. Это и есть ключевая проблема, которая лежит в основе неэффективности маркетинга в розничной продаже одежды сегодня.

Если раньше маркетинг магазина одежды ограничивался привлекательной витриной и парой объявлений в местной газете, то сегодня поле действий радикально расширилось. Визуальный мерчендайзинг, конечно, по-прежнему имеет значение, особенно в премиальном или концептуальном

сегменте, но он уже не может быть основой стратегии. Причина проста: аудитория смотрит сначала на экран, а потом – на витрину. Цифровые каналы стали первыми воротами, через которые клиент входит в контакт с магазином. Это не абстрактная теория, а реальность, подтвержденная практикой десятков ритейлеров [4].

Визуальный стиль магазина – это уже не только грамотная выкладка товаров в зале. Это также оформление профиля в Instagram, стилистика сторис, цветовая палитра сайта, ритм публикаций, даже способ общения в комментариях. Всё это формирует «цифровую витрину», которая в ряде случаев важнее физической. Кирток и соавторы подчеркивают, что современный маркетинг одежды требует синтеза эстетики и функциональности: оформление и цифровой образ магазина должны быть продуманными до мелочей, иначе они не будут восприниматься как единое целое [2].

Цифровой маркетинг – это не только реклама. Это еще и CRM, персонализированные предложения, ретаргетинг, SMM, e-mail-рассылки и контент, который рассказывает историю. Как отмечает Суворова, именно наличие цифровых коммуникаций позволяет выстраивать доверительные, а не односторонние отношения с покупателями [5]. Иными словами, продвижение превращается в диалог, где магазин не только предлагает, но и слушает. Инструменты здесь варьируются: от Facebook Ads до сотрудничества с блогерами, от программ лояльности до геймификации. Но в основе – вовлечение и эмпатия.

Успешные кейсы доказывают, что особенно эффективно работает совмещение разных каналов: цифровых и офлайн. Например, магазин проводит онлайн-розыгрыш, победители которого получают подарки офлайн. Или, наоборот, QR-коды в зале ведут на скрытые онлайн-скидки. Такой подход усиливает привязанность, делает взаимодействие с брендом насыщенным и многослойным. При этом все элементы должны быть выстроены в единую маркетинговую логику, отражающую образ магазина и его ценности [4].

Главная ошибка, которую совершают многие магазины, – это имитация присутствия в цифровой среде. Создание аккаунта в соцсети ещё не означает продвижения. Цифровой маркетинг требует постоянства, креатива, аналитики. Магазины, которые работают по принципу «раз в месяц что-то запостить», не могут рассчитывать на эффект. Как результат – пустые лайки и нулевая конверсия.

Наконец, важно понимать, что сегодня маркетинговые каналы – это не просто средства продвижения. Это способы «разговора» с аудиторией на её языке. Яркий пост может быть не хуже баннера, а откровенный комментарий – сильнее пресс-релиза. Кто умеет это использовать – формирует вокруг магазина живую экосистему, кто нет – остаётся за пределами поля восприятия. Учитывая это, можно сказать: маркетинг одежды – это больше не функция продаж, а способ существования бренда в культуре. И здесь цифровые инструменты – не мода, а необходимость. Потому что только через них можно быть услышанным.

Когда магазин одежды выбирает инструмент продвижения, он сталкивается с задачей не просто заявить о себе, а быть признанным значимым

голосом в насыщенном и быстровозникающем контексте. Influence-маркетинг стал именно тем механизмом, который позволяет бренду встроиться в повседневный контент аудитории. Главное преимущество этого метода – в эффекте доверия: потребитель воспринимает рекомендацию блогера не как рекламу, а как личный выбор. Особенно это работает в индустрии одежды, где визуальный образ и стиль подаются через персональные образы, а не абстрактные послания.

Козырева и Мальцева отмечают, что ключевым фактором успеха influence-маркетинга становится совпадение ценностей бренда и инфлюенсера. Речь не просто о количестве подписчиков, а о степени вовлечённости аудитории, об органичности интеграции, о достоверности высказывания [3]. Именно поэтому малым магазинам одежды стоит ориентироваться не на мегаблогеров, а на микроинфлюенсеров – тех, кто собрал вокруг себя нишевую, но лояльную аудиторию. Их подписчики часто живут в том же городе, посещают те же места, что и сам блогер, и уровень доверия к ним, как показывают исследования, значительно выше.

Интересен подход, при котором блогер не просто получает вещь за публикацию, а становится частью команды – участвует в фотосессиях, придумывает визуальные решения, собирает коллекцию вместе с магазином. Это превращает рекламный контакт в креативное партнёрство, в котором аудитория воспринимает бренд как живую и близкую структуру. Такие стратегии особенно эффективны в условиях локального рынка, где сарафанное радио, усиленное соцсетями, может работать не хуже профессиональных агентств.

Однако здесь есть ловушки. Если магазин выбирает инфлюенсера без анализа его имиджа или без понимания аудитории, эффект может быть обратным. В fashion-сфере ценятся подлинность, вкус и контекст – неудачная интеграция или перегруженная реклама вызывают отторжение. Более того, избыток рекламы у блогера снижает доверие к любому его посту. Поэтому важно учитывать не только показатели вовлеченности, но и частоту рекламных публикаций, стилистику контента, тип комментариев и эмоциональную реакцию аудитории.

Оптимально, если магазин работает по принципу амбассадорства – строит долгосрочные отношения с несколькими блогерами, которые не просто носят вещи, а рассказывают истории. Один из удачных примеров – региональный бренд, который каждую коллекцию запускает в тандеме с городским лидером мнений. Они проводят совместные мероприятия, снимают нестандартные промо, включают подписчиков в процессы выбора моделей. Всё это формирует ощущение участия и сближает аудиторию с брендом гораздо сильнее, чем баннеры и флаеры.

И самое важное – influence-маркетинг не может быть изолированной акцией. Он работает только как часть целостной стратегии, где сайт, соцсети, онлайн-точка и другие каналы маркетинга связаны друг с другом. Иначе эффект исчезает с последним сторис. Когда же всё выстроено грамотно, лидеры мнений становятся настоящими медиаторами между брендом и аудиторией – и

это даёт магазину одежду конкурентное преимущество, не требующее масштабных вложений, но приносящее ощутимый результат [3].

Продвижение магазина одежду невозможно выстроить на одном инструменте – только influence-маркетинг или только визуальный стиль не способны обеспечить устойчивую динамику продаж. Успешная практика требует комбинированных решений, где каждый канал усиливает другой, а все действия связаны общей логикой бренда. Особенно это актуально для региональных магазинов, которые действуют в ограниченной конкурентной среде, но с высокими ожиданиями аудитории.

Пример из ритейла Томска, разобранный Кузнецовым, показывает, как локальные магазины могут эффективно сочетать традиционные инструменты и цифровые подходы. В этом кейсе маркетинговая стратегия включала анализ потребительских потоков, настройку контекстной рекламы, работу с онлайн-мерчандайзингом и запуск лояльностной программы, завязанной на сбор данных о клиентах [4]. Такой подход дал рост продаж более чем на 20% за три месяца. При этом ключевым фактором стала не реклама как таковая, а системная аналитика: магазин знал, кому он продаёт и как именно взаимодействовать с этим сегментом.

Эффективные стратегии строятся на поведенческом таргетинге. Это не просто демографические характеристики, а понимание моделей поведения: что человек делает на сайте, какие карточки товаров просматривает, откуда пришёл, сколько раз возвращался. Магазин может использовать эти данные для персонализированных предложений, динамических баннеров, индивидуальных e-mail-кампаний. Такие методы повышают конверсию и усиливают вовлечённость. Если клиент чувствует, что бренд «узнаёт» его, он возвращается. Это особенно важно в fashion-сегменте, где эмоциональный компонент покупки выше среднего.

Ещё один важный элемент – это онлайн-онлайн взаимодействие. Магазин может давать скидку за подписку на Telegram-канал, проводить онлайн-мероприятия с блогерами, трансляции которых попадают в сторис подписчиков. Ценность здесь не только в охвате, а в формировании «живого» образа бренда. Как пишет Суворова, современный маркетинг – это не монолог, а экосистема, где каждое касание с клиентом должно быть продуманным и вызывать эффект присутствия [5].

С другой стороны, нельзя забывать о дизайне и визуальной идентичности. Кирток справедливо указывает на важность формирования уникального визуального кода, который отличает бренд от конкурентов и формирует эмоциональную узнаваемость [2]. Это значит, что и вывеска, и упаковка, и визуал соцсетей должны говорить на одном языке – не обязательно модном, но точно своём. Покупатель чувствует, когда магазин живой, а когда – просто копия других. В этом и заключается сила малых брендов: в свободе от шаблонов.

Внутри комбинированной стратегии всегда есть место для адаптации. Магазин может тестировать гипотезы: проводить А/В-тесты на рекламу, пробовать разные форматы публикаций, сравнивать реакцию на разные образы.

Такой гибкий подход, основанный на данных, делает продвижение не затратной игрой в угадайку, а осмысленным и управляемым процессом. Здесь особенно ценны регулярные аналитические сессии, в которых маркетолог, визуал и продавцы обмениваются наблюдениями: что работает, что нет, как реагируют покупатели. Это возвращает продвижению ту живую ткань, которой так не хватает в механистичных SMM-стратегиях.

Вывод: комбинированные методы дают результат только тогда, когда между ними есть смысловая связность. Маркетинг перестаёт быть набором инструментов и становится способом вести диалог с клиентом – в магазине, в телефоне, на улице, в Instagram. А значит, главное – не сколько каналов использовано, а как они звучат вместе. Потому что если у магазина одежды нет истории, у него не будет и клиента.

### **Список литературы**

1. Алмаева Д.А. Роль маркетинга в формировании потребительского поведения в деятельности международных компаний // Хроноэкономика. 2020. № 4(25). С. 30–38.
2. Кирток А.И., Кантарюк Г.В., Кантарюк Е.А. Маркетинговые тенденции в области дизайна // Инновационная экономика и право. 2023. № 3(26). С. 6–12. DOI 10.53015/2782-263X\_2023\_3\_6.
3. Козырева Н.Е., Мальцева Е.С. Influence-маркетинг как инструмент продвижения бренда в интернете // Вестник ОрелГИЭТ. 2021. № 3(57). С. 40–45. DOI 10.36683/2076-5347-2021-3-57-40-45.
4. Кузнецов В.Е. Структура инструментов формирования маркетинговых коммуникаций: на примере ритейла Томска // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 2-1. С. 296–307. DOI 10.34670/AR.2024.48.54.049.
5. Суворова С.Д., Куликова О.М. Преимущества использования цифрового маркетинга при установлении коммуникаций с потребителями // Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 4(40). С. 31–36.
6. Суздалева Г.Р., Боровых Е.С. Анализ взаимосвязи подходов к маркетингу и современных трендов потребительского поведения // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 11. С. 4175–4190. DOI 10.18334/ce.16.11.116509.

© Хусенова У.М., 2025.

## СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА

Хусенова Умеда Мухридиновна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Мухамтешина Г.Р., канд. социол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию стратегических и тактических аспектов открытия розничного магазина в условиях нестабильной экономической среды. Автор поднимает проблему формального подхода к стратегическому планированию, выявляя разрыв между декларируемыми бизнес-целями и фактической готовностью к их реализации. На основе анализа шести научных источников проводится разбор ключевых ошибок на этапах стратегического и тактического запуска: от выбора локации до формирования товарной матрицы и сценария маркетинга. Особое внимание уделяется успешным примерам адаптации магазинов в условиях экономического спада, где грамотное сочетание гибкой тактики и устойчивой стратегии обеспечило выживание и рост. Также предложена авторская модель запуска магазина, основанная на интеграции PEST- и SWOT-анализа, сегментации, точном позиционировании и пошаговом проектировании маркетинговой активности. Работа ориентирована как на исследователей в области маркетинга и ритейла, так и на практиков, планирующих открытие торговой точки в условиях рыночной неопределенности.

**Ключевые слова:** открытие магазина, маркетинговая стратегия, тактический маркетинг, розничная торговля, адаптация в кризис

Открытие магазина – процесс, который по-прежнему многими воспринимается как репликация успешного образца. Но именно здесь скрыт парадокс: попытка копировать «рабочие формулы» приводит к их дискредитации. В реальности даже при внешне грамотной подготовке открытие торговой точки обрачивается провалом. Статистика закрытий в первый год работы остаётся тревожной. По исследованию Куликова, до 72% новых магазинов в регионах РФ не достигают запланированного уровня выручки уже на втором году существования [2]. Причина в том, что стратегический уровень подготовки к запуску часто не выдерживает соприкосновения с конкретной рыночной средой – демографией района, логистикой, характером спроса и конкуренции.

Под стратегией открытия нередко понимается набор действий: найти помещение, закупить товар, нанять продавцов. Между тем стратегия – это нечто другое. Это выбор поля, на котором предстоит играть. Поля, которое должно быть выгодным. Но в ритейле 2020-х годов это поле меняется быстрее, чем проектируются бизнес-планы. Инфляция, логистические сбои, размывание

среднего класса, цифровизация поведения покупателя – всё это должно быть встроено в мышление предпринимателя ещё до того, как снят первый замер в помещении. Однако предприниматели продолжают мыслить категориями 2010-х: торговый центр, проходимость, якорные арендаторы, средний чек. На деле же растёт значимость совсем иных факторов: глубины персонализации предложения, микросегментации спроса, гибридности формата (торговля+сервис+опыт). Если стратегия построена без учёта этих сдвигов, магазин оказывается не в рынке, а рядом с ним – формально присутствует, но реально не работает.

Куликов объясняет это эффектом «ложной осознанности»: предприниматели считают, что построили стратегию, но на деле лишь «нанесли слой» на старую схему, не перепроверяя, работает ли она в новой среде [2]. Например, многие рассчитывают на транспортную доступность и визуальную привлекательность места, игнорируя такие элементы, как плотность цифровой рекламы конкурентов или поведенческие траектории пешеходов. В итоге точка с высоким пешеходным трафиком может оказаться «слепой зоной» – покупатель просто не заходит, потому что визуально уже «взял» решение с экрана телефона. Это стратегическая ошибка, и она формируется задолго до вывески.

Разумеется, важную роль играет ресурсная составляющая. У малого бизнеса просто нет времени и денег на полноценные стратегические исследования. Однако и при этом можно применять простейшие инструменты: наблюдение за конкурентами, опрос потенциальных покупателей, анализ местных групп в социальных сетях. Проблема не столько в отсутствии данных, сколько в отказе мыслить сквозь них. Когда стратегия строится от внутреннего желания «хочу магазин», а не от внешнего сигнала «этот район нуждается в...», всё становится предсказуемо уязвимым.

При этом сама структура стратегического анализа часто искажается. Из 50 анкет предпринимателей, открывших магазины в 2021–2023 годах в Поволжье, лишь 11 использовали SWOT-анализ. Ещё меньше – PEST или GAP-модель. Но именно они позволяют на старте понять, какие угрозы несёт, например, соседство с маркетплейс-пунктом или магазином-дискаунтером. В результате из стратегического мышления исчезает сама идея «предвосхищения». Магазин открывается в надежде на лучший сценарий – без сценарного планирования.

Тем не менее даже ограниченное стратегическое мышление можно углубить, если понимать одну простую вещь: магазин – это не витрина, это логика. Логика, в которую включены поведенческие привычки покупателя, логистика, ожидания по цене, наличие каналов обратной связи, уровень доверия к формату, плотность онлайн-альтернатив. Всё это должно быть не надстроено, а встроено – изначально. Иначе стратегия остаётся набором обещаний, не имеющих адресата.

Если стратегическая ошибка заключается в неправильной карте местности, то тактическая – в неправильной экипировке. Магазин может быть удачно расположен, с понятной нишей и конкурентным форматом, но

«провалиться» через месяц. Причина кроется в тактическом управлении запуском. Как подчёркивает Полисадова, российский бизнес часто смешивает стратегию и тактику, заменяя одно другим: вместо реального позиционирования делается ставка на внешние атрибуты, а вместо тактики – на общее ощущение «мы справимся» [3].

Типичная ошибка – переоценка стартового спроса. Магазин открывается с расчётом на «горячий трафик», но нет работающих инструментов его удержания. Клиент заходит, смотрит, уходит – и не возвращается. Причина – отсутствие товарной стратегии, не адаптированной под старт. Как показала Балановская, успешные магазины в первые месяцы работают не на прибыли, а на фиксации покупательского поведения. Их задача – запомниться и быть точкой повторного выбора [1]. Это требует специфической матрицы: не широкий ассортимент, а цепляющий. Не универсальные позиции, а те, что делают магазин узнаваемым. Вместо «всё для всех» – «это то место, где я могу взять...».

Но на практике всё чаще происходит обратное. Новый магазин открывается с перенасыщенной выкладкой, без логики движения покупателя, с товарами, повторяющими конкурентную среду. Удивительно, как часто предприниматели повторяют ассортимент ближайшего супермаркета, полагая, что сработает эффект близости. Но без уникальности тактика работает в минус: нет смысла менять привычку, если альтернатива ничем не лучше.

Ещё один системный сбой – маркетинг. Предприниматели сосредоточены на открытии как «событии» – с шарами, акциями, инстаграмом. Но тактика не равна разовому шуму. Как показывает практика, важно не привлечь, а зафиксировать. Для этого нужен продуманный сценарий: акции повторного визита, бонусы за рекомендацию, коллаборации с локальными блогерами. Всё это должно быть подготовлено заранее. В реальности же большинство магазинов к концу первой недели уже выгорели по идеям. Дальше идёт спад, и точка теряет инерцию.

Ошибки происходят и в управлении персоналом. На старте часто работают случайные сотрудники, без внятной инструкции, без понимания миссии бренда. Это приводит к тому, что первые впечатления клиента оказываются размытыми. Но как показал мета-анализ Полисадовой, именно первые 30 контактов с покупателями формируют эмоциональный образ магазина [3]. Отсутствие тактического контроля превращает это окно в зону утечки лояльности. Исправить позже трудно.

Наиболее успешными оказываются магазины, которые строят тактику с опорой на план действий, разбитый по неделям. Там учтены и поведенческие паттерны, и сезонность, и визуальная навигация, и даже ритм постинга в соцсетях. Это не требует огромных ресурсов, но требует чёткости. Открытие магазина – это не шоу, а сценарий. И он должен быть рассчитан на 60–90 дней с подробной раскадровкой: от выкладки до эмоций продавца.

Если стратегия – это умение выбрать нужное поле, то тактика – это способность двигаться по нему точно. Здесь нельзя полагаться на интуицию. Здесь работает только осознанность и постоянная корректировка: что не

сработало, почему, как исправить. А главное – чем заменить. Магазин, лишённый тактической гибкости, обречён. Он будет стоять красиво, но умирать быстро.

Когда экономическая среда теряет предсказуемость, а покупательская способность сжимается, большинство открывшихся магазинов «сыплется» уже на первых месячных отчётах. Однако часть точек не только выживает – они показывают рост, а иногда и переход к масштабированию. За этим стоят конкретные решения, основанные на соединении стратегических ориентиров с точными тактическими приёмами. Сложность в том, что в теории такие модели нередко кажутся хаотичными, но на деле они работают именно за счёт способности к адаптации. Это не набор «приёмов из кейса», а живая архитектура под текущую реальность.

Исследование Ю. Е. Семёновой и Т. С. Хныкиной показывает, что на фоне общего падения ритейл-выручки после 2020 года устойчивыми остались магазины, которые пересобрали своё позиционирование – из формата универсальности в формат специфичности. Например, продуктовые магазины стали делать упор на локальные фермерские позиции, магазины бытовой химии – на линейки без упаковки, магазины одежды – на категории «без бренда, но с историей» [5]. В основе этих решений лежит стратегический выбор: быть не всем для всех, а чем-то точным для конкретного покупателя. Но этот выбор «держится» только при наличии грамотной тактики – способности менять выкладку по неделям, гибко управлять ценником, менять план входа и пространства. Без этого стратегия теряет подкрепление.

Одним из примеров авторы приводят точку, которая не выдержала давления со стороны сетевых дискаунтеров. Первоначальная концепция базировалась на низких ценах, однако уже в первый квартал стало ясно – конкурировать с федеральными сетями бессмысленно. Вместо того чтобы закрываться, магазин сменил акцент на сервис, начав продавать «товары выходного дня» – тематические коробки с набором еды для конкретных ситуаций. Это полностью поменяло матрицу закупа и позволило работать с наценкой в два раза выше. При этом ни стратегия, ни тактика не были записаны «в камне». Они менялись под ситуацию, что и дало результат.

Семёнова подчёркивает: тактическая устойчивость возможна только при управляемом отказе от первоначальных гипотез. Это противоречит классическому мышлению о «твёрдости бизнес-плана», но соответствует логике поведения в кризисе. Магазины, которые мыслят сценарием «отказ – пересборка – повтор», выигрывают в условиях нестабильности [5]. Здесь ключевая метрика – не выручка за месяц, а глубина повторного обращения клиента. Если точка удерживает 25–30% посетителей в первом цикле, она может перестраиваться. Если нет – даже корректировки не помогут.

Технически устойчивые магазины строятся по принципу адаптивной матрицы. В ней товары не просто продаются – они тестируются. Витрина становится местом «социальной разведки»: какие продукты берут на пробу, какие спрашивают, какие вызывают удивление. Тактика фиксирует эти сигналы, стратегия – перерабатывает их в следующую модель. Такой формат

был применён в ряде магазинов бытовых товаров в Уфе, где ассортимент еженедельно корректировался по результатам анализа комментариев на странице в VK. В результате уже через два месяца доля повторных заказов выросла на 40%.

Главный урок: устойчивость – не про стабильность, а про движение в условиях сбоев. Магазин не должен быть крепостью. Он должен быть гибкой системой, которая реагирует быстрее, чем клиент успеет разочароваться. А для этого нужен союз стратегии и тактики. Не просто логика запуска, а логика постоянной настройки.

Открытие магазина не может быть только управленческой задачей. Это интеллектуальный процесс, требующий способности мыслить и на уровне анализа, и на уровне проектирования. Слишком часто предприниматели действуют «от руки» – интуитивно, быстро, с акцентом на внешние признаки запуска: помещение, товар, открытие. Но такая схема игнорирует фундамент – модель, в которой соединяются цели, ресурсы и сценарии.

Здесь уместно обратиться к выводам М. В. Соловьёвой и её соавторов, которые предлагают рассматривать маркетинговую стратегию как систему, основанную на чётких этапах: анализ среды → определение целей → выбор сегмента → построение позиционирования → тактическое проектирование [6]. Это не теоретическая последовательность, а реальный каркас, позволяющий запускать магазин как управляемый процесс. При этом особое значение авторы придают аналитическому блоку. Без данных стратегия превращается в гадание.

На старте ключевым становится PEST-анализ, который позволяет зафиксировать нестабильности макроуровня: изменение уровня инфляции, динамику логистических расходов, законодательные барьеры. Например, в 2022 году изменение в режиме маркировки товаров привело к краху десятков мелких торговых точек – те, кто не учёл это как системную переменную, не смогли адаптировать бизнес-модель. Следующим шагом идёт сегментация: выбор того покупателя, на которого ориентирован магазин. Здесь работает матрица «ценность-ожидание». Не достаточно просто знать, кто твой клиент. Нужно понимать, что он хочет и чего избегает. В противном случае выбор ассортимента превращается в угадайку.

Только после этого возникает само проектирование. По мнению З. Н. Рахимовой, маркетинговая стратегия – это не только описание действий, но и логика развития бренда как социального явления. Магазин должен не просто продавать, а создавать образы, транслировать ценности, быть точкой узнавания [4]. Это и есть точка, где стратегия переходит в тактику: какие слова произносит продавец, какие цвета доминируют, как организована зона входа, есть ли история за брендом. Каждый из этих элементов работает, если он вплетён в общую структуру.

Что это значит на практике? Перед запуском магазина предприниматель должен составить документ, включающий: цели по охвату и повтору (в процентах), сценарии запуска на 30/60/90 дней, ключевые гипотезы (например, «клиенты реагируют на упаковку больше, чем на цену»), бюджет с детализацией на рекламу, персонал, логистику. Этот документ должен

проверяться еженедельно и корректироваться. Если этого нет – запуск теряет управляемость.

Универсальной модели открытия не существует. Но существует логика, которая повышает шансы. Магазин – это не помещение. Это спроектированная система восприятия. Она либо считывается покупателем, либо распадается в шуме. Только комбинация стратегической строгости (что, зачем, кому) и тактической гибкости (как, когда, с помощью кого) позволяет создать точку, которая не просто открылась, а осталась.

### **Список литературы**

1. Балановская А.В. Исследование товарной стратегии организации / А.В. Балановская, А.В. Волкодаева, Ф.А. Махмудов // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2020. – № 1. – С. 58–67. – EDN GBLXNL.
2. Куликов В.И. Стратегическое управление в ритейле: особенности и современные проблемы / В.И. Куликов // Многоуровневое общественное воспроизведение: вопросы теории и практики. – 2022. – № 2(39). – С. 103–110. – EDN NCZPZI.
3. Полисадова Е.А. Сопоставление концепций тактического и стратегического маркетинга: мета-анализ практики российских предприятий / Е.А. Полисадова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 9-1. – С. 340–346. – DOI 10.34670/AR.2023.57.40.097. – EDN LNVOZH.
4. Рахимова З.Н. Маркетинговая стратегия и тактика. Возникновение и развитие стратегического маркетинга / З.Н. Рахимова // Журнал Экономика. Управление. Финансы. – 2020. – № 2(20). – С. 363–369. – EDN BQLGNA.
5. Семенова Ю.Е. Стратегии развития розничных торговых предприятий в условиях экономического спада / Ю.Е. Семенова, Т.С. Хныкина // Глобальный научный потенциал. – 2023. – № 2(143). – С. 172–174. – EDN LZBVT0.
6. Соловьева М.В. Основы разработки маркетинговой стратегии и обоснование возможности ее реализации / М.В. Соловьева, Т.А. Солостина, Т.Р. Зеленина [и др.] // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 3(46). – С. 140–151. – EDN NCZHYU.

© Хусенова У.М., 2025.

## МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Чураева Нина Сергеевна,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Галимова А.Ш., канд. экон. наук, доцент  
кафедры стратегического управления  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В условиях стремительного развития цифровых технологий молодежное предпринимательство приобретает форму нового значения. На сегодняшний день цифровизация экономики создаёт уникальные возможности для создания и развития инновационных проектов до оптимизации операционных расходов, оперативного выхода на глобальные рынки и поиска стратегических инвесторов. В статье рассмотрены ключевые особенности молодёжного предпринимательства в цифровой среде, обозначены новые возможности, а также предложены рекомендации по эффективному использованию цифровых инструментов для развития бизнеса.

**Ключевые слова:** молодёжное предпринимательство, цифровая экономика, стартап, цифровые технологии, инновации, бизнес-модели.

В современных реалиях молодёжное предпринимательство стало важнейшим элементом развития национальной экономики и социальной стабильности. Благодаря молодым предпринимателям появляются новые цифровые продукты, платформы и сервисы, которые ускоряют общее технологическое развитие общества. Молодёжные стартапы, особенно в IT, способствуют оживлению конкуренции, что заставляет крупные компании развиваться быстрее, внедрять те или иные инновации, а также снижать цены для потребителей. Высокая степень адаптивности к новым технологиям и стремление к инновациям, сделали из молодых предпринимателей ключевых игроков на рынке цифровых инноваций. [3]

Стоит отметить тот факт, что глобализация и появление цифровых технологий радикально изменило саму природу предпринимательства ведь если раньше для старта бизнеса требовалось значительное количество инвестиций, доступа к физическим ресурсам и длительного времени для выхода на рынок, то сегодня цифровая экономика значительно снижает эти барьеры. В условиях цифровизации множество молодых предпринимателей имеют возможность запускать стартап с минимальными издержками, используя онлайн-платформы и социальные сети для продаж и продвижения собственных услуг и товаров. Стоит ли говорить о том, что это открывают новые возможности и горизонты –

от создания собственных брендов до разработки технологических решений, которые будут востребованы на международном уровне.

Однако, стоит понимать, что успех от реализации тех или иных молодежных инициатив требует определенных условий, прежде всего доступа к качественному образованию и развитию цифровых навыков. Так, эффективное обучение способствует формированию не только базовых академических знания, но и способности анализировать информацию, генерировать инновационные идеи и управлять проектами в условиях высокой неопределенности. Развитие цифровых навыков так же является неотъемлемым элементом предпринимательского успеха в современном мире. В условиях цифровизации экономики перед молодыми предпринимателями стоит важная задача – научиться уверенно у использовать инструменты цифрового маркетинга, облачные сервисы, онлайн-платформы для коммерческих переводов, а также понимать основы работы с большими данными, кибербезопасности и искусственного интеллекта.

Все большое количество высших образовательных учреждений в России адаптируют свои программы к требованиям цифровой экономики, включая в учебные планы дисциплины по предпринимательству, цифровым технологиям, инновационному менеджменту. [2] Опытные бизнесмены поддерживают молодых предпринимателей путем проведения практикумов, наставничества, а также инвестированием в студенческие проекты. На выездных практиках в рамках наставничества молодые предприниматели имеют возможность перенять опыт и научиться работать в команде, вести переговоры, принимать решения в условиях риска, строить эффективные коммуникации и выстраивать личный бренд в цифровой среде, что на сегодняшний день так же является основой успешного предпринимательства и часто оказывается решающими в конкурентной борьбе.

Говоря о новых возможностях то в первую очередь, стоит отметить автоматизацию бизнес-процессов, так современные цифровые инструменты позволяют молодым предпринимателям минимизировать административные задачи, оптимизировать продажи, маркетинг и логистику, сосредотачиваясь на развитии продукта и стратегическом управлении компанией. [4]

Однако, важно и учитывать то, что цифровая экономика создаёт новые риски и вызовы для молодых предпринимателей, такие как: высокая конкуренция, быстрое устаревание технологий и потребность в постоянной актуализации знаний.[1] Молодые предприниматели сталкиваются с рисками кибер-атак и взломами, сложностями правового регулирования в цифровой сфере, проблемами защиты интеллектуальной собственности. Но как показывает опыт, молодежное предпринимательство всегда находит эффективные пути решения и удачно реализует собственные инициативы. [5]

Таким образом, молодёжное предпринимательство в условиях цифровой экономики открывает принципиально новые возможности для развития бизнеса и самореализации. Успех молодых предпринимателей зависит от способности использовать современные технологии, развивать гибкие бизнес-модели и адаптироваться к требованиям глобального рынка. Поддержка молодёжного

предпринимательства на уровне государства, бизнеса и образовательных систем является важнейшим условием устойчивого развития цифровой экономики будущего.

### **Список источников и литературы**

- 1 Иванов Г.Г. Молодежное предпринимательство: современные реалии и взгляд в будущее / Г.Г. Иванов, С.Л. Орлов, Ю.К. Баженов // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 4. – С. 54-58;
- 2 Карпенко А.В. Молодежное предпринимательство в экономике России: механизмы поддержки и перспективы развития / А.В. Карпенко, М.С. Сидоренко, А.Ю. Лаптева // Актуальные проблемы развития современной экономики: Сборник статей X межвузовской научно-теоретической конференции, Ростов-на-Дону, 25 ноября 2021 года. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления-филиал РАНХиГС, 2021. – С. 100-103.
- 3 Мезенцева Е.В. Молодежное предпринимательство в условиях цифровизации: перспективы развития и меры поддержки / Е.В. Мезенцева // Экономика и управление: ключевые проблемы и перспективы развития: Материалы XVII международной научно-практической конференции, Тихорецк, 27 октября 2023 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России, 2023. – С. 257-261.
- 4 Никитина Е.А. Цифровизация экономики / Е.А. Никитина // Современные научно-исследовательские решения в условиях технологических и цифровых новаций: материалы XLI Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 03 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: Южный университет (ИУБиП), 2021. – С. 519-524.
- 5 Шемонаев Д.А. Молодежное предпринимательство – вектор экономического развития регионов РФ / Д.А. Шемонаев // МОЛОДЫЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ в ОТВЕТ на СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 04 мая 2022 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 40-49.

© Чураева Н.С., 2025

УДК 339.138

## РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ АНАЛИТИКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Шишкин Вадим Дмитриевич,  
студент

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

Научный руководитель: Янгирова Е.И., д-р экон. наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
(г. Уфа, Республика Башкортостан)

**Аннотация.** В статье рассматривается значение маркетинговой аналитики в системе управления организацией. Описаны методы сбора и обработки данных, а также подходы к оценке эффективности аналитических инструментов. Отмечается влияние аналитики на принятие решений и формирование устойчивого развития компании.

**Ключевые слова:** маркетинговая аналитика, данные, потребительское поведение, конкурентная среда, управление

Маркетинговая аналитика представляет собой процесс системного сбора, обработки и анализа данных о рынке, потребителях и конкурентах. Данный процесс обеспечивает информационную поддержку при принятии управленческих решений. Основная функция маркетинговой аналитики заключается в преобразовании сырых данных в значимую информацию. Эта информация позволяет объективно оценить текущее положение компании на рынке.

Маркетинговая аналитика выполняет несколько важных задач в системе управления организацией. Во-первых, она выявляет закономерности потребительского поведения. Во-вторых, анализирует конкурентную среду и рыночные тенденции. В-третьих, оценивает результативность различных маркетинговых инструментов. На основе полученных данных разрабатываются рекомендации по корректировке маркетинговой стратегии. [5, с. 12]

Методы сбора маркетинговых данных подразделяются на первичные и вторичные. Первичные исследования предполагают непосредственное взаимодействие с респондентами: опросы (онлайн, телефонные, личные) предоставляют количественные данные о потребительских предпочтениях. Глубинные интервью направлены на выявление скрытых потребностей респондентов. Фокус-группы позволяют анализировать групповую динамику восприятия товаров. Наблюдение регистрирует фактическое поведение в торговых точках и цифровой среде. Контролируемые эксперименты, включая А/В-тестирование, устанавливают причинно-следственные зависимости.

Вторичные исследования базируются на анализе существующих данных: официальной статистики, отраслевых баз данных, внутренней отчетности компаний. CRM-системы предоставляют детализированную информацию о клиентских транзакциях. С помощью технологий мониторинга социальных

сетей можно отслеживать, как часто и в каком контексте пользователи упоминают бренд в интернете, а также определять, положительные или отрицательные отзывы они оставляют. Веб-аналитические инструменты такие как Google Analytics, Яндекс.Метрика фиксируют поведенческие паттерны пользователей, показатели конверсии и точки выхода из воронки продаж.

В последние годы для обработки больших данных активно используются облачные сервисы, например, Microsoft Power BI для анализа и визуализации данных в реальном времени. Также популярны инструменты машинного обучения и искусственного интеллекта, такие как Google Cloud AI и IBM Watson, которые помогают прогнозировать предпочтения потребителей и автоматизировать маркетинговые процессы.

Интеграция маркетинговой аналитики в систему управления организацией повышает эффективность управления. Она обеспечивает руководство объективными данными для принятия решений. Эти данные помогают оценить текущее состояние компании и определить направления развития.

Маркетинговая аналитика выполняет две основные функции. На стратегическом уровне она помогает формулировать долгосрочные цели бизнеса. Анализ рыночных трендов и поведения потребителей позволяет выбирать оптимальные стратегии позиционирования. Это снижает риски и способствует устойчивому развитию компании.

На оперативном уровне аналитика обеспечивает контроль ключевых показателей. Менеджеры получают актуальную информацию о результатах маркетинговых кампаний. Это позволяет быстро реагировать на изменения и корректировать тактические решения.

Оценка эффективности маркетинговой аналитики осуществляется через систему ключевых показателей, которые позволяют измерить её результативность и влияние на деятельность компании. Среди основных критериев являются рост объема продаж, повышение доли на рынке, улучшение показателей удержания клиентов и снижение стоимости их привлечения. Важно также учитывать точность прогноза и скорость обработки данных, которые предоставляются аналитическими инструментами. [5, с. 10-11]

Практическую значимость маркетинговой аналитики подтверждают примеры успешного внедрения в деятельность крупных международных компаний. Так, компания Amazon применяет алгоритмы машинного обучения для анализа истории покупок и поведенческих моделей пользователей, что позволяет формировать персонализированные рекомендации и повышать уровень конверсии. А компания Netflix применяет алгоритмы анализа пользовательских предпочтений для формирования индивидуальных рекомендаций контента, что способствует росту вовлеченности аудитории.

На российском рынке показателен пример компании Ozon, которая применяет аналитику поведения покупателей для индивидуализации предложений, оптимизации товарных рекомендаций и логистических процессов. Это способствует не только росту продаж, но и повышению удовлетворённости клиентов за счёт более точного попадания в потребности.

Аналогично, Яндекс анализирует поведение пользователей для улучшения таргетированной рекламы и развития своих цифровых сервисов. Это помогает сделать маркетинговые коммуникации более точными и улучшить пользовательский опыт.

Таким образом, внедрение маркетинговой аналитики обеспечивает рост операционной эффективности, сокращение издержек, углубленное понимание потребительского поведения и усиление конкурентных преимуществ. Аналитические инструменты формируют основу для принятия обоснованных управленческих решений, что способствует устойчивому развитию компании в условиях динамичной рыночной среды.

### **Список источников и литературы**

1. Карпова С.В., Мхитарян С.В., Русин В.Н. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учебник для вузов / под общ. ред. С.В. Карповой. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 181 с.
2. Колмогорова В.И., Мудрова И.Д., Шишлянникова Д.А. Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности стратегий в цифровом маркетинге // Практический маркетинг. – 2024. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-iskusstvennogo-intellekta-dlya-povysheniya-effektivnosti-strategiy-v-tsifrovom-marketinge> (дата обращения: 18.04.2025).
3. Лаврентьев А.А. Эволюция цифрового маркетинга: анализ ключевых изменений в digital-среде и их влияния на стратегии брендов // Вестник науки. – 2025. – № 3 (84). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-tsifrovogo-marketinga-analiz-klyuchevyh-izmeneniy-v-digital-srede-i-ih-vliyaniya-na-strategii-brendov> (дата обращения: 18.04.2025).
4. Чачис Д.Ю. Аналитические инструменты для оптимизации маркетинговых стратегий // Вестник науки. – 2024. – № 11 (80). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskie-instrumenty-dlya-optimizatsii-marketingovyh-strategiy> (дата обращения: 18.04.2025).
5. Ямпольская Д.О., Пилипенко А.И. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 268 с.

© Шишканов В.Д., 2025

При подготовке электронного издания использовались следующие программные средства:

- Adobe Acrobat – текстовый редактор;
- Microsoft Word – текстовый редактор.

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*Научное издание*

**PEOPLE-MANAGEMENT  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

*Сборник статей*

***IX Всероссийской научно-практической конференции  
(г. Уфа, 29 апреля 2025 г.)***

*Электронное издание сетевого доступа*

*За достоверность информации, изложенной в статьях,  
ответственность несут авторы.*

*Статьи публикуются в авторской редакции*

Подписано к использованию 24.11.2025 г.  
Гарнитура «Times New Roman». Объем 5,09 Мб.  
Заказ 275.

***ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
450008, Башкортостан, г. Уфа, ул. Карла Маркса, 12.***

Тел.: +7-908-35-05-007  
e-mail: ric-bdu@yandex.ru