

МОДЕЛИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И МАРКЕТИНГЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

**Сборник материалов
Всероссийской молодежной
научно-практической конференции
(г. Уфа, 21 ноября 2025 г.)**



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

**МОДЕЛИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И МАРКЕТИНГЕ:
ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

*Сборник материалов
Всероссийской молодежной научно-практической конференции
(г. Уфа, 21 ноября 2025 г.)*

Научное электронное издание сетевого доступа

Уфа
Уфимский университет
2025

УДК 338.24+658
ББК 65.05+65.290-2
М74

*Публикуется по решению кафедры стратегического
управления ИНЭБ УУНУТ.
Протокол № 4 от 05.11.2025 г.*

Редакционная коллегия:

д-р экон. наук, профессор **Е.И. Янгирова** (отв. редактор);
канд. экон. наук, доцент **У.Р. Мусин**;
канд. экон. наук, доцент **Л.И. Спирина**

Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения:

М74 сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции (г. Уфа, 21 ноября 2025 г.) / отв. ред. Е.И. Янгирова [Электронный ресурс] / Уфимск. ун-т науки и технологий. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – 289 с. – URL: <https://uust.ru/media/documents/digital-publications/2025/378.pdf> – Загл. с титула экрана.

ISBN 978-5-7477-6305-0

Сборник материалов конференции представляет собой результаты исследования в области менеджмента и маркетинга. Особое внимание уделяется вопросам статистического и математического обеспечения государственного и муниципального управления, проблемам моделирования в корпоративном менеджменте, моделям управления в решении актуальных проблем использования и развития трудового потенциала, методам исследований и методологическим проблемам в маркетинговом управлении, современным моделям проектного менеджмента.

Предназначен для научных работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений, а также специалистов, занимающихся проблемами социально-экономического развития России в целом и регионов РФ в частности.

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

УДК 338.24+658
ББК 65.05+65.290-2

ISBN 978-5-7477-6305-0

© Уфимский университет, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. СТАТИСТИЧЕСКОЕ И МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Байбурина С.А. Проблемы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Башкортостан	8
Гиндуллин А.Ф. Состояние агропромышленного комплекса в России.....	12
Даутов А.А. Основные проблемы и направления развития межбюджетных отношений в современной России в условиях кризиса и санкционного давления	16
Ермилова Э.Д. Анализ муниципального сельского хозяйства в России	19
Итяшева Р.Р. Государственное регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги	23
Казаков К.А., Проценко Ф.В. Анализ регионального рынка мясной продукции Республики Башкортостан: структура производства и перспективы развития b2b-сегмента	26
Корзун П.А. Роль государства в развитии малого и среднего предпринимательства в Республике Башкортостан	29
Краснова Р.А. Перспективы замены ручного труда по приему, регистрации и обобщению обращений граждан технологией искусственного интеллекта в федеральных органах исполнительной власти	32
Максютов Ш.А. Интеграция пространственных и цифровых инструментов в оценке инвестиционного потенциала муниципальных территорий	36
Максютов Ш.А. Совершенствование инвестиционной политики муниципальных образований как инструмент поддержки практик педагогического волонтерства	40
Манюшина Н. Д. Благоустройство территории Кировского района городского округа город Уфа	47
Семикрасов А.А. Проблемы и перспективы развития сельского хозяйства в регионах России	50
Федосеев В.Р. Межбюджетные трансферты как элемент межбюджетных отношений в России	53
Федосеев В.Р. Анализ и направления совершенствования демографической политики в Российской Федерации.....	56
Шерсткова К.С. Влияние уровня доходов населения на демографическую ситуацию в России	59

СЕКЦИЯ 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Айтуганова Л.А. Моделирование оптимальной структуры корпоративного управления для холдинговых компаний	63
Балавина В.С. Бизнес-моделирование и его роль в оптимизации корпоративных процессов	66
Бикбатыров Р.М. Анализ текущего состояния управления технологическими процессами в ПАО «Сургутнефтегаз»	69
Выдрина Е.П. Моделирование эффективности корпоративной системы управления на основе КРІ	72
Габбасова А.М. Моделирование влияния цифровой трансформации на структуру корпоративных компетенций	75
Гаттарова В.В. Модели устойчивого развития бизнеса в России....	78
Зарипов Р.А. Стратегический менеджмент технологических процессов производственного предприятия	80
Ильин П.А. Цифровая трансформация как драйвер инновационной стратегии предприятия: модели внедрения и факторы успеха.....	84
Ильин П.А. Формирование направлений цифровой трансформации предприятия энергетической отрасли (на примере ООО «БГК»)	89
Кузнецова А.А. Перспективы и направления стратегического развития АО «МТС Центральная» как сельскохозяйственного предприятия Республики Башкортостан	92
Кутушева А.И. Управление входными данными и информационными ресурсами: почему это важно для современного бизнеса	96
Масленцова Е.Д. Актуальность корпоративного управления в нефтегазовой отрасли с учетом современных трендов	98
Самойлин М.П. Проблемы стратегического развития некоммерческих организаций	104
Федосеев В.Р. Особенности построения российской системы корпоративного управления в контексте ее интеграции с зарубежными моделями	107
Шангареев К.Р. Моделирование стратегического роста компании на основе гибридных экономико-математических подходов	110

СЕКЦИЯ 3. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В РЕШЕНИИ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Алексеева А.И. Специфика кадрового состава администрации муниципального района Республики Башкортостан.....	115
--	-----

Алибаева Г.С. Методика анализа текучести педагогических кадров	118
Байбурина С.А. Совершенствование системы социальной защиты семей с детьми-инвалидами в регионах России	122
Валеева Г.А. Тенденции профессионального обучения и развития персонала в сфере пассажирского транспорта	126
Ермилова Э.Д. Применение современных информационных технологий для привлечения квалифицированного трудового потенциала в органы государственной власти и органы местного самоуправления	131
Заплетаева А.А. Совершенствование модели управления трудовым потенциалом как фактор обеспечения устойчивого развития	136
Исмагилова К.С. Корпоративная социальная ответственность внутри компании: новая модель устойчивого HR-менеджмента.....	139
Кузьменко А.К. Моделирование мотивации персонала на предприятии	142
Логвиновская Э.И. Моделирование процесса управления персоналом организации	145
Магасумова А. Р., Музафарова А.И. Управление трудовым потенциалом в современной организации	148
Мандеева К.А. Контроль или доверие: какая модель управления эффективнее для удержания персонала	150
Мигунова П.Д. Разработка системы привлечения и поддержки молодых специалистов в организации	153
Муфтеева И.А. Влияние HR-процессов на ключевые стадии карьеры специалиста	156
Низамова Л.И. Информационные системы на базе искусственного интеллекта для развития персонала	159
Низамова Л.И. Цифровые платформы для обучения: тенденции, проблемы и перспективы внедрения в крупных компаниях.....	162
Писклов А.Д. Подходы к управлению жизненным циклом сотрудников в современных организациях	165
Сальманов Э.В. Бизнес-игры как креативная технология мотивации персонала в ресторанном бизнесе	169
Сибгатов К.Р. Влияние компонентов корпоративной культуры на мотивацию сотрудников в компаниях нефтегазового сектора	173
Султанова А.А. Модели мотивации персонала в условиях цифровой трансформации	177
Тимиршина Э.А. Профилактика профессионального выгорания сотрудников: методы управления и сохранения трудового потенциала	180
Халилова Р.Р. Роль цифровых технологий в массовом подборе	184

СЕКЦИЯ 4. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ В МАРКЕТИНГОВОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннареджепов Д., Медведева К. Как поколение Z воспринимает бренды: отличия от миллениалов	187
Бодров Е.С. Роль анализа внешней среды при разработке стратегии продвижения товара	191
Бодров Н.С. Стратегии формирования и развития бренда работодателя международных компаний	194
Васильева А.И., Хакимова Д.Р. UGS-маркетинг: как голос аудитории влияет на бренд компании	196
Гайсина Ю.В. Эффективные инструменты и подходы к разработке маркетинговой стратегии для продвижения бренда на маркетплейсах	200
Галиакберова А.Р. Организация отдела продаж	204
Диярова Н.Р. Перспективы использования партизанского маркетинга в рекламе	208
Кимбаева Н.Р. Развитие маркетинга в регионах России на примере Республики Башкортостан: тенденции и перспективы	212
Кузнецов Я.В., Кузнецова Е.В. Стратегия продвижения Республики Башкортостан с учетом региональных особенностей ...	216
Кулешова Я.Н. Личный бренд врача как инструмент доверия клиентов	219
Пашковский А.П. Особенности клиентоориентированности в производственно-сервисной организации	222
Пузанова В.А. Правовое регулирование рекламы в информационно-телекоммуникационной сети интернет и мессенджерах	226
Русанова А.Д. Стратегическое маркетинговое управление HR-брендом организации	231
Селедцова В.А. Цифровая трансформация маркетинга: новые методологии, вызовы и инструменты управления	234
Уварова Т.А., Темиров М.Р. Создание цифровой платформы для продвижения культурного и туристического потенциала Республики Башкортостан	238
Хасанова Ш.А. Анализ эффективных инструментов управления и маркетинга в Edtech сфере (на примере онлайн-школы «Умскул»)	242
Хасаншин И.И. Современные тенденции франчайзинга: новые форматы и отраслевые особенности	245
Хасаншин И.И. Франчайзинг как эффективная форма масштабирования бизнеса в условиях цифровой экономики	249
Шафиков А.Р. Разработка и внедрение цифровых инструментов маркетинга в промышленной кооперации России	253

Яблокова В.А. Разработка и применение цифровых платформ самообслуживания для улучшения удобства и доступности услуг	258
---	-----

СЕКЦИЯ 5. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аносова Д.И. Проектная кооперация в промышленности России ...	263
Антипина Е.П. Переосмысление роли проектного менеджмента в эпоху цифровой трансформации	267
Дронь Д.М. Особенности управления удаленными и распределенными проектными командами	270
Каримов А.А. Современные модели проектного менеджмента	272
Кокорин Д.И. Государственно-частное партнерство, как стратегический инструмент государственной и муниципальной инвестиционной политики	276
Сафиуллина К.И. Управление рисками в проектной среде	280
Семикрасов А.А. Эффективность адаптивных проектных методологий в условиях высокой неопределенности	282
Судакова М.С. Вероятностный анализ в оценке рисков проекта персонализации музыкальной стриминговой платформы	285

СЕКЦИЯ 1. СТАТИСТИЧЕСКОЕ И МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.43

Байбурина С.А.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
bajjburinasvetlana03@gmail.com

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН

Аннотация. В данной статье рассматривается текущее состояние сельского хозяйства Республики Башкортостан, выделяются основные проблемы в этой сфере и предлагаются возможные пути их решения. Анализируются такие вопросы, как эффективность использования земельных ресурсов, государственная поддержка, внедрение инновационных технологий и развитие кадрового потенциала.

Ключевые слова: сельское хозяйство, Республика Башкортостан, агропромышленный комплекс, государственная поддержка.

Bayburina S.A.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

Annotation. This article examines the current state of agriculture in the Republic of Bashkortostan, highlights the main problems in this area and suggests possible solutions. The issues such as the efficiency of land use, government support, the introduction of innovative technologies and the development of human resources are analyzed.

Key words: agriculture, Republic of Bashkortostan, agro-industrial complex, state support.

Сельское хозяйство Республики Башкортостан играет ключевую роль в экономике региона, составляя около 15% валового регионального продукта. Тем не менее, в последние годы отрасль сталкивается с рядом проблем, требующих комплексного подхода к решению. Актуальность данного исследования определяется необходимостью создания эффективной стратегии развития

агропромышленного комплекса в условиях современных экономических вызовов [1].

Цель данного исследования заключается в выявлении основных проблем и формировании научно обоснованных рекомендаций для развития сельского хозяйства в регионе.

Одним из основных факторов, способствующих развитию агропромышленного комплекса, является внедрение инновационных технологий. Использование современных методов в сельском хозяйстве может значительно увеличить продуктивность и устойчивость данного сектора. Важно также развивать аграрное образование и готовить специалистов, которые смогут эффективно функционировать в условиях динамично изменяющегося рынка.

Устойчивое развитие сельского хозяйства должно учитывать интересы местного населения, способствовать улучшению качества жизни в сельской местности и созданию новых рабочих мест.

Таким образом, для решения актуальных проблем агропромышленного комплекса Республики Башкортостан необходимо комплексное и многогранное взаимодействие всех участников процесса: государства, науки, бизнеса и местных сообществ. Только совместными усилиями можно достигнуть значительных результатов и обеспечить устойчивое развитие сельского хозяйства в регионе [2].

Республика Башкортостан занимает лидирующие позиции в России по производству сельскохозяйственной продукции, однако развитие сельского хозяйства в этом регионе характеризуется противоречивой динамикой. Для всесторонней оценки ситуации представим подробный анализ данных за период 2020-2023 годы [3].

Таблица 1 – Сравнительный анализ показателей по основным отраслям

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Δ (%)	Среднероссийский показатель (2023)
Растениеводство						
Урожайность зерновых (ц/га)	24,5	25,8	26,3	27,1	+10,6	28,4
Посевные площади (тыс. га)	2 800	2 850	2 900	2 950	+5,4	-
Животноводство						
Молоко (кг/корова)	5 200	5 350	5 500	5 650	+8,7	6 200
Производство мяса (тыс. т)	245	238	232	228	-6,9	-
Экономика						
Рентабельность (%)	8,5	9,1	9,8	10,2	+20	12,4
Доля субсидий в доходах (%)	18	17	16	15	-16,7	22

Как видно из таблицы, в растениеводстве наблюдается стабильный рост урожайности (+10,6%), однако этот показатель все еще ниже среднероссийского уровня (27,1 против 28,4 ц/га).

В животноводстве отмечается положительная динамика продуктивности (+8,7% по надоям), но снижение производства мяса (-6,9%) указывает на наличие структурных проблем.

Несмотря на увеличение рентабельности (+20%), зависимость от субсидий остается критически высокой, особенно на фоне снижения их доли в доходах.

Сельское хозяйство Республики Башкортостан сталкивается с рядом проблем, которые можно разделить на несколько групп [4]:

а) Экономические проблемы:

- ограниченное финансирование от государства;
- высокая стоимость производства;
- зависимость от иностранных технологий и оборудования;

б) Технологические проблемы:

- низкий уровень применения инновационных технологий;
- недостаток современных сельскохозяйственных машин;

в) Проблемы с кадрами:

- уход квалифицированных специалистов в другие регионы;
- недостаточная подготовка молодежи в профессии.

г) Экологические вопросы:

- ухудшение состояния почв из-за интенсивного земледелия;
- загрязнение водоемов.

Для устранения указанных проблем предлагаются следующие шаги:

1) Увеличение государственной поддержки:

- повышение субсидий на приобретение современной техники;
- развитие программ льготного кредитования для сельских производителей.

2) Внедрение современных технологий:

- применение цифровых решений (точное сельское хозяйство, IoT) [5];
- углубление развития органического земледелия.

3) Укрепление кадрового потенциала:

- разработка образовательных программ для подготовки кадров;
- привлечение молодежи в сельское хозяйство с помощью социальных инициатив.

4) Экологизация производственных процессов:

- внедрение технологий, направленных на экономию ресурсов;
- осуществление проектов по восстановлению плодородия почв.

Основательное исследование финансовых показателей обнаруживает значительные несоответствия:

Глубинный анализ финансовых показателей выявляет значительные несоответствия.

Таблица 2 – Финансовые показатели по категориям хозяйств (2023 г.)

Показатель	КФХ	Сельскохозяйственные организации	Личные подсобные хозяйства	В среднем по региону
Рентабельность (%)	6,8	14,2	4,5	10,2
Задолженность (млн. руб/хоз.)	3,2	28,5	0,4	12,1
Обеспеченность техникой (%)	58	92	41	67
Доступ к кредитам (%)	32	78	12	45

Как демонстрирует таблица 2, существует значительный разрыв в рентабельности между крупными хозяйствами и крестьянскими (КФХ), достигающий 2,1 раза.

Личные подсобные хозяйства, которые составляют 42% всех производителей, сталкиваются с крайне ограниченным доступом к ресурсам.

Техническое оснащение большинства хозяйств (67%) не соответствует современным стандартам.

Сельское хозяйство Республики Башкортостан имеет большой потенциал для развития, однако нуждается в комплексном подходе к решению существующих проблем. Внедрение предложенных мер поможет повысить эффективность сектора, обеспечить его стабильное развитие и улучшить качество жизни жителей сельской местности.

Список использованных источников:

1. Веревошникова А.К., Проценко Ф.В. Анализ состояния сельского хозяйства Республики Башкортостан: проблемы и пути их решения. Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Часть II. – Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2022. – 256 с. – С. 160-164.

2. Зиннатуллин Р.Р. Устойчивое развитие сельских территорий: проблемы и решения. – Уфа: Гилем, 2023. – 184 с.

3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru>

4. Петриков А.В. Современные проблемы аграрной экономики. М.: ВИАПИ, 2023.

5. Дорофеев А.Ф. Инновационные технологии в АПК: мировой опыт и российская практика. – М.: Агропромиздат, 2022. – 256 с.

© Байбурина С.А., 2025

Гиндуллин А.Ф.

студент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

almazka060@gmail.com

СОСТОЯНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В РОССИИ

Аннотация. Агропромышленный комплекс в системе экономического развития Российской Федерации является одним из важнейших секторов, которому со стороны государства оказывается сильная поддержка. В данной статье проведен анализ его состояния и обозначены ключевые проблемы, которые требуют своего решения.

Ключевые слова: экономика, агрокомплекс, промышленность, сельское хозяйство.

Gindullin A.F.

THE STATE OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN RUSSIA

Abstract. The agro-industrial complex in the economic development system of the Russian Federation is one of the most important sectors, which is strongly supported by the state. This article analyzes its condition and identifies the key problems that need to be solved.

Keywords: economy, agrocomplex, industry, agriculture.

Агропромышленный комплекс – это целый крупный и очень важный сектор экономики России, который занимает в ней достаточно важное место. Важность его обусловлена тем, что продукция его обработки обеспечивает продовольствием все население, а также, выступая смежной отраслью, она диктует в некотором роде тренды для развития всех прочих отраслей экономики страны. В совокупности это подтверждает его значимость с точки зрения национальной безопасности России.

Геополитические и природные условия в нашей стране не позволяют дать однозначную характеристику агропромышленному комплексу, поскольку если в один год он может быть быстро развивающимся сектором экономики, показывая устойчивость в материальных показателях, то в другой год в силу сложившихся негативных условий роста данная отрасль испытывает много сложностей и сталкивается с большими трудно разрешимыми задачами. Последние события, происходящие на мировой арене (финансовый кризис, коронавирусная пандемия, военные действия на территории Украины в рамках специальной военной операции и многие другие события), указывают на то, что

агропромышленная сфера производства находится в опасности, не позволяя спрогнозировать благоприятные тенденции дальнейшего роста и развития.

Рассмотрим состояние агропромышленного комплекса России через призму анализа его основных показателей (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Анализ состояния агропромышленного комплекса Российской Федерации за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.	2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.
Экспорт сельскохозяйственной продукции, млрд.долл.США	41,6	43,5	43,1	1,9	-0,4	104,6	99,1
Валовый сбор зерновых и зернобобовых культур, млн.тонн	157	150	125	-7	-25	95,5	83,3

Как следует из представленных в таблице данных, 2023 г. для России характеризуется неоднозначно для рынка сельскохозяйственных продуктов. С положительной динамикой выносятся вероятность достижения рекордов в объемах выращивания зерна и увеличение производительности животноводства. Негативная тенденция складывается в отношении снижения уровня прибыльности от продажи сельскохозяйственных продуктов в силу увеличения стоимости расходов на экспортные пошлины и введения санкций со стороны стран Евросоюза и США.

Также, как и в 2022 г., этот год показал необходимость для страны замещения импортных товаров, включая в сфере агропромышленности. Немаловажное значение имеет потребность в достижении самостоятельного обеспечения страны семенами.

В 2024 г. государственная поддержка сельского хозяйства в стране составила порядка 500 млрд.руб., но в прогнозируемом периоде объемы финансирования снижаются. Россия имеет большой потенциал для совершения экспортных операций с зерном и зернобобовыми в силу их большого объема в хранилищах, но такая перспектива ограничивается регулированием государственными структурами, а также требованиями для изменения инфраструктуры функционирования логистических цепочек.

Что касается результативности агропромышленного комплекса в стране, по данным 2024 г. были получены высокие показатели, даже несмотря на то, что погодные условия были сложными: заморозки в мае месяце и засуха в летнее время года. Так, по показателю сбора зерна Россия вошла в рейтинг пяти лучших стран с наилучшими результатами, также рекордные значения были достигнуты и по сбору масличных культур. Рост был достигнут также и по производству продукции животноводства, сырого молока. Самообеспеченность

семенами составляет почти 68 %. На мировых рынках Россия находится в статусе нетто-экспортера продовольственных товаров, поставка которых была впервые на уровне 109 млн.тонн. Уже к 2030 г. Россия запланировала достижение самообеспеченности семенами, но и здесь не обошлось без сложности, состоящей в затруднении финансирования данных проектов по приобретению селекционной техники и оплате роялти за использование оригинальности сортов сельскохозяйственных культур [2, с. 174].

Таким образом, современный этап развития агропромышленной сферы характеризуется экономностью и производственной оптимизацией, в силу чего технический парк с затруднением обновляется.

Рассмотрим, какие перспективы и прогнозы составляют государственные органы по отношению к агропромышленному комплексу в России.

В феврале 2025 г. была обновлена стратегия развития данной сферы экономики, согласно которой приняты два вероятных сценариев развития – базовый сценарий и консервативный сценарий.

В соответствии с разработанным базовым сценарием, рост производства сельскохозяйственной продукции в 2025 г. составит около 12 %, а по консервативному сценарию – около 4 %. Еще через год темпы прироста по прогнозу составят соответственно около 14 % и 6 %.

Россия как национальное государство нуждается в наращивании как объемов производства, так и объемов экспорта продукции агропромышленного комплекса, в соответствии с чем к 2030 г. поставлена задача – реализовать национальный проект, именуемый «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» [1, с. 95].

Цель данной программы заключается в селективном и генетическом развитии, в производстве крайних важных для нашей страны добавок, вакцин и ветеринарных препаратов, сельскохозяйственного оборудования и техники, а также наделение отрасль кадрами с высоким уровнем профессионализма.

В заключение, обозначим ключевые проблемы, с которыми сталкивается российский агропромышленный комплекс:

- недостаточный объем направляемых инвестиционных вложений в сельскохозяйственную отрасль, что усложняет и перекрывает возможность внедрять современные инновационные технологии;

- низкий уровень использования ресурсов земли – еще одна из имеющихся в России проблем – связан со слабой организацией пользования землей и обработки почвы. Сюда же относится недостаточная механизация производимых работ;

- сильная зависимость страны от импорта создает для сельскохозяйственной отрасли новые проблемы в процессе планирования государственных органов, что также ограничивает развитие российского производства;

- сельскохозяйственные производители сталкиваются с трудностями при получении доступа к сбытовым рынкам.

Не лишена отрасль агропромышленности и проблем, связанных с социальной направленностью. В частности, здесь можно отметить следующее:

- недостаток квалифицированных кадров, а в особенности в сельских местностях;

- молодые специалисты не заинтересованы в данной отрасли по причине того, что в сельской местности отмечается низкий уровень жизни, в отличие от городов, в ней отсутствует или слабая инфраструктура. Также тут затраты труда на производственные процессы являются высокими, а оплата за вложенные силы – находится на низком уровне;

- нельзя не отметить также и тенденцию миграции жителей из мест сельского значения в города, что способствует «вымиранию» сел, поселков, в которых сельское хозяйство остается единственным источником извлечения доходов [3, с. 448].

Решение обозначенных проблем видится в направлениях роста объемов экспорта сельскохозяйственной продукции, перестройки логистических цепочек, налаживание новых контактов со странами, заинтересованными в импорте российской агропромышленной продукции.

Итак, проведенный анализ сферы агропромышленного комплекса в России за период 2022-2024 гг. показал, что она имеет определенные проблемы, требующие своего незамедлительного разрешения в силу того, что данная отрасль для экономики является одной из самых значимых в контексте обеспечения национальной безопасности и укрепления позиций России на мировых рынках.

Список использованных источников:

1. Веревошникова А.К. Анализ состояния отрасли сельского хозяйства муниципальных районов Республики Башкортостан / А.К. Веревошникова, Ф.В. Проценко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – С. 93-96.

2. Рущицкая О.А. Анализ факторов эффективности агропромышленного комплекса России / О.А. Рущицкая, Е.С. Куликова, Т.И. Кружкова и др. // Управленческий учет. – 2024. – № 5. – С. 170-176.

3. Тактарова С.В. Анализ социально-экономического развития агропромышленного комплекса России / С.В. Тактарова // Russian Journal of Management. – 2024. – № 2. – С. 434-451.

4. Росстат: Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 31.05.2025).

© Гиндуллин А.Ф., 2025

Даутов А.А.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

aytugand@inbox.ru

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье раскрываются ключевые проблемы в сфере развития межбюджетных отношений, вызванные введением в отношении России санкций со стороны западных стран и последствиями проводимой специальной военной операции на Украине. Отмечаются возможные варианты решений по устранению больших дисбалансов по финансовой обеспеченности и самостоятельности административных субъектов на региональном и муниципальном уровне.

Ключевые слова: бюджет, межбюджетные отношения, межбюджетные трансферты, кризис, санкции.

Dautov A.A.

MAIN PROBLEMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF INTERBUDGET RELATIONS IN MODERN RUSSIA IN THE CONDITIONS OF CRISIS AND SANCTION PRESSURE

Abstract. The article reveals the key problems in the development of interbudgetary relations caused by the imposition of sanctions on Russia by Western countries and the consequences of the special military operation in Ukraine. It also discusses possible solutions to address the significant imbalances in financial resources and administrative autonomy at the regional level.

Key words: budget, interbudgetary relations, interbudgetary transfers, crisis, sanctions.

В условиях геополитической нестабильности для России все большую проблематику приобретают вопросы, касающиеся межбюджетных отношений как одних из инструментов рассеивания финансов страны между всеми тремя уровнями системы бюджетов.

Прежде всего, необходимо затронуть вопрос недостаточной обеспеченности финансовой автономностью бюджетов на региональном и местном (муниципальном) уровнях. Как следствие, это деформирует и

дестабилизирует самостоятельность в процессе финансирования задач, стоящих перед данными субъектами государственной и муниципальной власти.

Активация военных действий в отношении соседнего государства Украины сопровождала большое экономическое и политическое санкционное давление со стороны мирового сообщества, и наибольший упор делается именно на сырьевой экспортный сектор, в результате которого за последние годы отмечается существенное сокращение нефтегазовой группы доходов формирования федерального бюджета России, и, как результат, межбюджетные отношения в контексте выделяемой финансовой помощи регионам также претерпели существенные снижения. Кроме того, распределяемые между бюджетами трансферты покрываются по всей территории страны неравномерно, а это означает, что самостоятельное развитие субъектов страны и муниципалитетов находится под риском [1, с. 38].

Также нельзя обойти вниманием экономическую дестабилизацию в России по причине сокращения поступлений как налоговых, так и неналоговых доходов, в силу чего особую актуальность приобретает возможность реализации трансфертов между бюджетами. В настоящее время проводимая в России налоговая и бюджетная политика направлена не на экономический рост и развитие регионального и муниципального пласта, а на максимально возможное покрытие дефицита бюджетов всех уровней бюджетной системы. Поэтому остро встает вопрос необходимости досконального изменения действующего в стране бюджетного и налогового механизма, а также принятие результативных с точки зрения эффективности мер по развитию и перестройке под кризисные условия отношений, складывающихся между бюджетами.

Для устранения разрыва между развитыми и деградирующими регионами и муниципалитетами следует акцентировать внимание в бюджетной политике на инструмент – межбюджетные трансферты и выработке адекватного его восприятия и применения [2, с. 193].

Если характеризовать современную российскую систему межбюджетных отношений, то можно отметить, что в ней размыты принципы осуществления, в частности речь идет о выделении большей части трансфертов не на основе общепринятых критериев, а исключительно на принимаемых индивидуальных решениях. Такая политика создает условия для нарушения прозрачности этой системы и повышает значимость фактора субъективности при ее действенности.

Учитывая усиливающееся давление со стороны западных стран и США санкциями, определим тренды для сохранения и усиления финансовой стабильности, снижения инфляционных темпов, поддержки отдельных групп граждан страны, а также а целом экономической адаптации в соответствии с новыми условиями функционирования.

Обозначим приоритетные и перспективные направления для развития межбюджетных отношений в России в современных кризисных условиях развития экономики страны:

– прежде всего, необходимо обеспечить стабильность поступлений в федеральный бюджет и перенастроить все микро- и макромеханизмы совершенствования отношений между бюджетными уровнями;

– кроме того, следует создавать условия для финансового обеспечения бюджетов субъектов России, формирования инструментов усиленного развития их экономики, а также стабилизации баланса между бюджетами регионов;

– большую роль для повышения активности в инвестиционной области в целях развития межбюджетных отношений играет наделение большим кругом полномочий на уровне муниципалитетов на принципе управленческой гибкости для активации активности в инвестиционной сфере;

– необходимо предпринимать меры по сохранению устойчивости межбюджетных отношений на должном уровне, а также придавать бюджетам регионов самостоятельность, развивать инфраструктуру, формировать понятную для всех модель межбюджетных отношений.

Таким образом, рассмотренные проблемы в сфере функционирования межбюджетных отношений в условиях настоящих реалий требуют своего разрешения через призму наделения самостоятельностью органов власти на региональном и местном уровне, а также увеличения доходов федерального бюджета с целью их последующего распределения между бюджетами нижестоящих уровней.

Список использованных источников:

1. Матвеев Н.И., Проценко Ф.В. Межбюджетные отношения в Российской Федерации и ее субъектах: состояние и проблемы. Экономика и бизнес: теория и практика. Международный ежемесячный научный журнал № 4-3 (110), апрель 2024 – Новосибирск: из-во «Капитал», 2024. – С. 37-41.

2. Неверова А.С. Межбюджетные отношения в РФ: проблемы, перспективы и пути развития / А.С. Неверова // Вестник науки. – 2024. – № 11. – С. 190-198.

© Даутов А.А., 2025

Ермилова Э.Д.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ellinaermilova61@gmail.com

АНАЛИЗ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИИ

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ современного состояния сельского хозяйства на муниципальном уровне в Российской Федерации. Рассмотрены ключевые тенденции развития аграрного сектора, региональные особенности специализации, а также факторы, влияющие на эффективность сельскохозяйственного производства в различных муниципальных образованиях.

Ключевые слова: муниципальное сельское хозяйство, региональное развитие, сельские территории, эффективность производства, государственная поддержка сельского хозяйства.

Ermilova E.D.

ANALYSIS OF MUNICIPAL AGRICULTURE IN RUSSIA

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the current state of agriculture at the municipal level in the Russian Federation. It examines the key trends in the development of the agricultural sector, the regional specifics of specialization, and the factors affecting the efficiency of agricultural production in various municipalities.

Key words: municipal agriculture, regional development, rural areas, production efficiency, and state support for agriculture.

Для многих муниципальных образований России сельское хозяйство является основой экономики. Однако, несмотря на общее улучшение показателей в аграрном секторе, наблюдается растущая неравномерность развития сельского хозяйства между муниципалитетами страны. Для решения этой проблемы необходим тщательный анализ [1].

Различия в уровне развития сельского хозяйства между разными муниципалитетами России объясняются целым рядом взаимосвязанных причин, которые можно разделить на следующие категории: (табл.1)

- Характеристики природного ландшафта и географическое положение.
- Экономические аспекты: наличие инфраструктуры и эффективность рыночной системы.

- Социальные и демографические особенности.
- Уровень механизации, внедрение передовых технологий и доступность энергии существенно влияют на эффективность сельскохозяйственного производства.
- Государственная помощь, структура земельного владения и степень развития кооперации в сельском хозяйстве оказывают значительное воздействие на его прогресс.
- Экологические барьеры: загрязнение почвы и водных объектов, изменение климата (увеличение частоты засух), а также наличие заповедных зон и зон охраны водоемов, сдерживают расширение сельского хозяйства.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика сельскохозяйственных территорий муниципалитетов РФ

Параметры	Муниципалитеты юга (Краснодарский край, Ставрополье)	Муниципалитеты Нечерноземья (Псковская, Кировская обл.)	Муниципалитеты Урало-Поволжья (Башкортостан, Татарстан)	Муниципалитеты Сибири (Алтайский край, Омская обл.)
Площадь с/х угодий (тыс.га)	350-500 на район	100-200 на район	250-400 на район	180-300 на район
Доля пашни (%)	75-85	40-55	60-75	50-65
Урожайность зерна (ц/га)	50-65	15-25	25-35	18-28
Поголовье КРС (тыс.голов)	25-40 на район	8-15 на район	20-35 на район	12-20 на район
Надой молока на корову (кг/год)	7500 - 8500	3800 - 4500	5500-6800	4200-5200
Уровень механизации (%)	85-90	45-55	70-80	60-70
Вклад государственной поддержки в формирование доходов.	10-15%	40-50%	20-30%	35-45%
Преобладающие культуры	Пшеница, кукуруза, виноград, соя, овощи	Картофель, скотоводство, лен, ячмень	Зерно, производство мяса и молока, сахарная свекла	Животноводство, пшеница, кормовая культура

Представленные сведения демонстрируют реальные расхождения в потенциале регионов, охватывающие характеристики почвенного покрова и климата, экономическую результативность сельского хозяйства, которая оценивается по урожайности, продуктивности животноводства и степени внедрения техники, а также особенности специализации и системы государственной помощи. Сравнительный анализ выполнен на основе классификации территорий, разделивших их на четыре крупных региона:

южные районы европейской части страны, Нечерноземный регион, Урало-Поволжский округ и Сибирь. Исследование включает как числовые данные (например, урожайность и количество скота), так и качественные аспекты (уровень технологий и социальная среда). Таким образом, выделяются зоны, демонстрирующие стабильный рост, такие как Краснодарский край и Республика Татарстан, и регионы, нуждающиеся в целенаправленной помощи, в особенности, муниципальные образования Нечерноземья и северных областей России.[2]

Сельское хозяйство испытывает острую нехватку кадров. Эта проблема вызвана значительным сокращением трудоспособного населения в сельской местности, усугубленным низкими зарплатами и старением работающих специалистов. Это ставит под угрозу дальнейшее развитие отрасли, поскольку средняя зарплата в АПК значительно ниже общероссийской, а большинство сельских поселений не имеют доступа к базовой медицинской помощи.

Российское сельское хозяйство, особенно в Нечерноземье, страдает от серьезного технологического кризиса. Устаревшая техника, возраст которой зачастую превышает 15 лет, стала нормой, что приводит к огромным экономическим потерям и ставит под угрозу продовольственную безопасность. В депрессивных районах средний возраст комбайнов достигает критических значений, превращая уборку урожая в настоящую борьбу с изношенным оборудованием. Последствия этого отставания проявляются в повышенном расходе топлива, значительных потерях урожая и росте числа аварий. Ежегодный ущерб оценивается в десятки миллиардов рублей, что сопоставимо с финансированием крупных национальных проектов. Примером служит ситуация в Архангельской области, где изношенное оборудование для доения приводит к существенному снижению объемов производства молока.

В сложившейся экономической ситуации государственная поддержка агропромышленного комплекса должна быть гибкой и учитывать особенности каждого муниципального образования.[3]

Основные направления поддержки:

- **Льготный лизинг:** Субсидирование лизинговых ставок до 1-3% годовых для малых фермерских хозяйств в экономически отсталых регионах (Нечерноземье, Сибирь), где большая часть техники устарела.

- **Прямые компенсации:** Возмещение 40% стоимости новой техники при условии утилизации старой, особенно актуально для животноводческих районов, где износ оборудования достиг критического уровня.

Поддержка кооперации и обновление технической базы сельского хозяйства:

- **Создание муниципальных технопарков.** Организация центров коллективного пользования современной сельскохозяйственной техникой, доступных для фермеров.

- **Развитие цифровых сервисов.** Внедрение онлайн-платформ для оптимизации использования техники, что позволит снизить затраты для каждого фермерского хозяйства.

- Улучшение транспортной доступности. Государственная поддержка доставки запчастей и создание сервисных центров в удаленных районах.
- Повышение энергоэффективности. К примеру, установка солнечных панелей и частичное возмещение затрат на их приобретение.

Чтобы помочь фермерам повысить производительность, предлагаются бесплатные курсы для их персонала в агротехнопарках и гранты на обучение работе с современными цифровыми системами. Внедрение онлайн-мониторинга износа оборудования и блокчейн-платформы для распределения субсидий позволит сделать процессы более эффективными и прозрачными. [3]

В заключение следует отметить, что муниципальное сельское хозяйство в России сталкивается с серьезными вызовами: существенным неравенством между регионами, острой нехваткой специалистов и критическим износом сельскохозяйственной техники, особенно в Нечерноземье и Сибири. Преодоление этих проблем и обеспечение устойчивого развития требует масштабной и адресной государственной поддержки, направленной на технологическое перевооружение (включая цифровизацию и создание общих технопарков), льготное кредитование малых предприятий, привлечение и удержание кадров, а также улучшение логистики в проблемных регионах.

Список использованных источников:

1. Веревошникова А.К., Проценко Ф.В. Анализ состояния отрасли сельского хозяйства муниципальных районов Республики Башкортостан. Экономика и бизнес: теория и практика. Международный ежемесячный научный журнал № 5-1 (99), май 2023 – Новосибирск: из-во «Капитал», 2023. – С. 93-96
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru>
3. Воронин Б. А. и др. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации как комплексный акт государственного управления // Образование и право. – 2020. – №. 12.

© Ермилова Э.Д., 2025

Итяшева Р.Р.

магистрант

Научный руководитель – Кудлаева А.Р., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ityasheva.regina@mail.ru, kudlaigul@yandex.ru

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЦЕН (ТАРИФОВ) НА КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ

Аннотация. В работе рассматриваются вопросы государственного управления тарифами в сфере ЖКХ. Определены тарифы, которые подлежат государственному регулированию. Указана последовательность и методы установления (формирования) тарифов.

Ключевые слова: тарифы, жилищно-коммунальное хозяйство, государственное регулирование тарифов, коммунальные услуги.

Ityasheva R.R.

STATE REGULATION OF PRICES (TARIFFS) FOR UTILITIES

Abstract. The paper discusses issues of state tariff management in the housing and communal services sector. The tariffs that are subject to state regulation have been determined. The sequence and methods of setting (forming) tariffs are indicated..

Key words: tariffs, housing and communal services, state regulation of tariffs, public utilities.

Государственное регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги представляет собой сложный процесс ценообразования, который регламентирован государством в лице уполномоченных государственных органах. Важнейшим инструментом государственного управления в жилищно-коммунальной сфере являются тарифы, т.к. от них зависит баланс экономических интересов регулируемых организаций и конечных потребителей [1].

Костюрина И.А. в своей работе отмечает, что «цена (тариф) на жилищно-коммунальную услугу является точкой пересечения интересов для всех взаимодействующих объектов в сфере ЖКХ: со стороны управления – это государство, органы местного самоуправления, со стороны производства и оказания услуги – это организации, функционирующие в сфере ЖКХ, и конечное звено это потребители – население и предприятия. Государство в этой системе занимает лидирующую позицию, так как является собственником основных фондов, законодательным и тарифным регулятором, выступает в

роли социальной защиты населения, а также является потребителем коммунальных услуг» [2, с. 211].

Определение тарифу представлено в Федеральном законе «О теплоснабжении» от 27.07.2010 № 190-ФЗ [3]. «В нем тарифы в сфере теплоснабжения определяются как система ценовых ставок, по которым осуществляются расчеты за тепловую энергию (мощность), теплоноситель и за услуги по передаче тепловой энергии, теплоносителя. Исходя из данного определения можно сделать вывод, что тарифы – это цены или ценовые ставки, по которым производится оплата за предоставление коммунальной услуги в той или иной сфере».

В свою очередь тарифы образуют систему, в которую входят виды тарифов, представленные на рисунке 1. Они подлежат государственному регулированию.

Установление (формирование) тарифов можно представить как последовательность определенных этапов. А конечным результатом такого процесса является установление экономически обоснованного тарифа для регулируемой организации.

Далее рассмотрим эти этапы:

а) предоставление регулируемой организацией обосновывающих документов и материалов необходимых для установления тарифа в орган регулирования. Перечень таких документов определяется нормативными правовыми актами в области государственного регулирования цен (тарифов);

б) рассмотрение органом регулирования представленных обосновывающих документов и материалов;

в) выбор органом регулирования метода регулирования и проведение экспертизы (расчет тарифа);

г) принятие тарифа на заседании Правления органом регулирования;

д) утверждение тарифа путем принятия нормативного правового акта органа регулирования.

В настоящее время выделяются четыре основных метода установления (формирования) тарифов:

а) метод экономически обоснованных расходов (затрат);

б) метод обеспечения доходности инвестированного капитала;

в) метод индексации установленных тарифов;

г) метод сравнения аналогов.

Часто применяется на практике метод экономически обоснованных расходов (затрат). Для него законодатель определил случаи применения. В основе этого метода лежит анализ объема поставляемого коммунального ресурса и расходов, затраченных на его производство. Поэтому затраты регулируемой организации полностью учитываются в тарифе, а это иногда приводит к завышению тарифов.

Метод обеспечения доходности инвестированного капитала представляет собой реализацию крупных долгосрочных инвестиционных проектов за счет собственных и заемных средств, а затем возврат привлеченных средств.

Метод индексации установленных тарифов осуществляется с учетом изменения цен, используемых при осуществлении регулируемых видов деятельности организации.

Тарифы в сфере холодного водоснабжения на:	питьевую воду (питьевое водоснабжение)
	транспортировку воды
	техническую воду
	подвоз воды
	подключение (технологическое присоединение) к централизованной системе холодного водоснабжения
Тарифы в сфере водоотведения на:	водоотведение
	транспортировку сточных вод
	подключение (технологическое присоединение) к централизованной системе водоотведения
Тарифы в сфере горячего водоснабжения на:	горячую воду (горячее водоснабжение)
	транспортировку горячей воды
	транспортировку горячей воды
	подключение (технологическое присоединение) к централизованной системе горячего водоснабжения
Тарифы в сфере теплоснабжения на:	сферу теплоснабжения
	тепловую энергию (мощность), производимую в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии источниками тепловой энергии с установленной генерирующей мощностью производства электрической энергии 25 мегаватт и более
	тепловую энергию (мощность), поставляемую теплоснабжающими организациями потребителям, а также тарифы на тепловую энергию (мощность), поставляемую теплоснабжающими организациями другим теплоснабжающим организациям и др.

Рисунок 1 – Система тарифов

Последний метод «Сравнение аналогов» предполагает, что часть выручки или расходов определяется на базе наиболее эффективной организации. Такой метод для каждой сферы реализуется по - своему.

Таким образом, государственное регулирование цен (тарифов) на коммунальные услуги является важнейшим инструментом для развития экономики в целом, а тарифы, в свою очередь, являются инструментом

управления жилищно-коммунальными ресурсами, которые необходимы для обеспечения населения коммунальными услугами.

Список использованных источников:

1. Салимьянова, А. В. Анализ деятельности МУП «Сочитеплоэнерго» в области оказания коммунальных услуг / А. В. Салимьянова, 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. 217-222. – EDN PUMMWK.
2. Костюрина И.А. Аспекты государственного управления и регулирования тарифов в жилищно-коммунальном хозяйстве / И.А. Костюрина // Наука и просвещение, 2021. – С. 209-212.
3. Федеральный закон «О теплоснабжении» от 27.07.2010 N 190-ФЗ // <http://www.consultant.ru>

© Итяшева Р.Р., 2025

УДК 339.187.2

Казаков К.А.

студент

Проценко Ф.В.

старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

kazakovklim24@yandex.ru, procenko.fv@ugatu.su

**АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ
РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН: СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА И
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В2В-СЕГМЕНТА**

Аннотация. В рамках анализа рынка мясной продукции Республики Башкортостан установлено преобладание свинины и мяса птицы, составляющих 80% от общего объема производства. Выявлены перспективные направления развития В2В-направления, включая экспортные операции и межрегиональные поставки. Разработаны рекомендации, направленные на повышение эффективности мясной отрасли региона.

Ключевые слова: рынок мяса, Башкортостан, В2В-сегмент, свинина, мясо птицы.

**ANALYSIS OF THE REGIONAL MEAT MARKET OF THE
REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN: PRODUCTION STRUCTURE AND
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE B2B SEGMENT**

Abstract. As part of the analysis of the meat products market of the Republic of Bashkortostan, the predominance of pork and poultry meat, accounting for 80% of total production, has been established. Promising areas of B2B development, including export operations and interregional supplies, have been identified. Recommendations have been developed aimed at improving the efficiency of the meat industry in the region.

Key words: meat market, Bashkortostan, B2B segment, pork, poultry meat.

Республика Башкортостан – один из ключевых аграрных центров России, что подкрепляется разнообразием животноводства и устоявшимися сельскохозяйственными практиками. В мясной промышленности региона представлено производство говядины, свинины, баранины и птицы. Однако эти направления развиваются неравномерно: некоторые демонстрируют устойчивость, в то время как другие активно растут. Эта динамика не только влияет на общие объемы производства, но и формирует специфику функционирования регионального B2B-рынка.

Согласно данным Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан, в 2024 году было произведено около 380 тысяч тонн мяса. Этот показатель, превышающий прошлогодний уровень на 3,6% [1], является подтверждением стабильного развития мясной промышленности и её стратегической важности для экономики региона. Рассмотрим структуру мясного производства, представленную в таблице 1.

Таблица 1 – Структура мясного производства в РБ по видам продукции (2024 г.)

Вид мяса	Объём производства	Доля	Динамика
Мясо птицы	170 тыс. тонн	~45 %	+12 %
Свинина	125,2 тыс. тонн	~35 %	+2 %
Говядина	30–33 тыс. тонн	~15 %	Умеренная стабильность
Баранина	0,8–1,0 тыс. тонн	~0,5 %	Небольшое снижение

Согласно данным таблицы 1, свинина и мясо птицы являются ключевыми компонентами регионального мясного производства, составляя примерно 80% всего выпуска. Особо выделяется мясо птицы, демонстрирующее самые высокие темпы роста. Это обусловлено инвестициями в модернизацию производственных мощностей таких предприятий, как «Турбаслинские бройлеры» и «Союзпромптица». Растущий спрос на продукцию птицеводства, как на локальном, так и на межрегиональном уровнях, делает этот сегмент особенно значимым для B2B-направления [1].

Сектор свиноводства имеет существенное значение. ООО «Башкирская мясная компания» выступает в роли крупнейшего производителя, входя в десятку лидеров по производству свинины в России. Компания увеличила свой производственный объем до 125,2 тыс. тонн, продемонстрировав рост на 9% по сравнению с предыдущим годом [4]. Развитие инфраструктуры ГК «Таврос» также вносит вклад в усиление позиций региона на российском рынке свинины.

Башкортостан сохраняет устойчивые позиции в производстве говядины, отрасли, имеющей для республики большое значение. Общее поголовье крупного рогатого скота в регионе достигает 852,4 тысячи голов. Функционирование 33 откормочных площадок с суммарной мощностью 28,8 тысячи скотомест гарантирует стабильность поставок говядины. Ежегодный объем производства составляет примерно 30–33 тысячи тонн. При этом отмечается, что производство концентрируется в крупных сельскохозяйственных предприятиях, в то время как поголовье в личных подсобных и крестьянско-фермерских хозяйствах снижается [3].

На рынке мяса баранина занимает незначительную нишу, ее годовые объемы производства составляют всего около 0,8–1 тысячи тонн. Этот продукт в основном выращивается в небольших фермерских хозяйствах, что придает процессу производства скорее народный, традиционный оттенок, нежели промышленный масштаб [3].

Исследование B2B-рынка сталкивается с рядом методологических трудностей. К ним относятся отсутствие полной и унифицированной статистики по оптовым продажам, проблемы с отслеживанием товарных перемещений между регионами, а также нежелание компаний делиться информацией о конкурентах. Кроме того, низкий уровень цифровизации оптовой торговли и логистики мешает проводить комплексный анализ B2B-сегмента [2, с. 150].

Республика располагает значительным профицитом мяса – около 80 тысяч тонн. Эта ситуация диктует необходимость расширения деловых каналов сбыта (B2B). Чтобы отрасль продолжала развиваться, нужно оптимизировать логистические цепочки, находить новые внешние рынки и усиливать экспортный потенциал. Приоритетными направлениями станут экспорт в Казахстан, Китай и страны ЕАЭС, формирование единой региональной логистической платформы, развитие глубокой переработки мяса и цифровизация бизнес-процессов.

Согласно проведенному анализу, мясной рынок Республики Башкортостан характеризуется устойчивой динамикой развития, обладает существенным производственным потенциалом и способен полностью покрывать внутренние и межрегиональные потребности. Ключевую роль в развитии отрасли играют свинина и мясо птицы, в то время как производство говядины и баранины сохраняет стратегическое значение для диверсификации регионального предложения. Реализация комплекса предложенных мероприятий обеспечит повышение операционной эффективности отрасли,

укрепит позиции региона на общероссийском рынке мясной продукции и будет способствовать значительному расширению экспортных возможностей.

Список используемых источников:

1. Министерство сельского хозяйства РБ. Итоги производства продукции АПК за 2024 год. URL: <https://mex.bashkortostan.ru> (дата обращения: 10.11.2025).
2. Газета «Коммерсантъ». Аналитика агропромышленного комплекса. URL: <https://www.kommersant.ru> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Башкортостанстат. Сельское хозяйство Республики Башкортостан. URL: <https://bashstat.gks.ru> (дата обращения 10.11.2025).
4. Официальный сайт ООО «Башкирская мясная компания». URL: <https://bmk.tavros.group> (дата обращения: 10.11.2025).

© Казаков К.А., Проценко Ф.В., 2025

УДК 316.334.2

Корзун П.А.

магистрант

Научный руководитель – Кузнецова Е.В., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

8919602888p@mail.ru

**РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В РАЗВИТИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН**

Аннотация. В данной статье проанализированы состояние и перспективы развития малых и средних предприятий Республики Башкортостан, выявлены действенные инструменты адаптации к изменяющимся условиям и предложены направления повышения их конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности с учетом возрастающего давления внешних ограничений.

Ключевые слова: предпринимательство, стратегия развития, адаптация, государственная поддержка, механизмы, ограничения.

Korzun P.A.

**THE STATE'S ROLE IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND
MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN**

Abstract. This article analyzes the state and development prospects of small and medium-sized enterprises in the Republic of Bashkortostan, identifies effective tools for adapting to changing conditions, and suggests ways to increase their competitiveness and investment attractiveness, taking into account the increasing pressure of external restrictions.

Key words: entrepreneurship, development strategy, adaptation, government support, mechanisms, restrictions.

Современные процессы институциональной трансформации, геоэкономической турбулентности и технологических сдвигов формируют новую парадигму функционирования малого и среднего предпринимательства (МСП) в России. Для большинства регионов РФ развитие сектора МСП является стратегическим направлением обеспечения занятости, роста инновационной активности и диверсификации производства [1]. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Республике Башкортостан до 2030 года определяет цель – повышение вклада МСП в ВРП республики до 40 %, рост доли занятых в секторе до 35-36 %, увеличение производительности труда в 1,6 раза, расширение доли обрабатывающей промышленности до 20 %.

Как показывают исследования Института стратегических исследований Академии наук РБ, за 2022-2024 гг. предпринимательская среда региона продемонстрировала устойчивость. Более 60 % респондентов отметили улучшение динамики бизнеса, 54 % – рост прибыли, а свыше 40 % – использование инновационных технологий в производстве и услугах. Одновременно выявлены ключевые ограничения, среди них дефицит кадров (22 % предпринимателей), высокая налоговая нагрузка (18,5 %), недостаточный доступ к заемным ресурсам и низкая доля экспорта МСП [3].

Таблица 1 – Сравнение целевых показателей Стратегии и фактических значений по состоянию на 2024 год

Показатель	План (по Стратегии, 2030 г.)	Факт (2024 г.)	Отклонение, %	Комментарий
Количество субъектов МСП на 1000 чел. населения	40,5	36,8	-9,1	Недовыполнение из-за роста доли самозанятых и закрытия части микропредприятий.
Доля МСП в ВРП, %	33,0	31,5	-4,5	Снижение связано с ростом крупного сектора и падением маржинальности малого бизнеса.
Доля занятых в МСП, %	31,9	30,4	-4,7	Частично компенсировано ростом самозанятых; занятость смещается в сферу услуг.
Производительность труда к 2014 г., %	159	142	-10,7	Рост ограничен низкой инвестиционной активностью.
Доля обрабатывающей промышленности в обороте МСП, %	17,5	15,8	-9,7	Требуется стимулирование промышленных МСП и локализация производств.
Доля инновационной продукции, %	> 1,0	0,9	-10	Замедление внедрения НИОКР-проектов.
Доля экспорта МСП в общем экспорте	> 5,0	4,3	-14	Переориентация на азиатские рынки требует адаптации

региона, %				логистики и сертификации.
Объем господдержки, млрд руб.	1,2	1,2	0	План выполнен, эффективность мер высокая.
Место региона в национальном рейтинге инвестклимата	Топ-10	4	60	Перевыполнение благодаря цифровизации и сопровождению инвесторов.
Доля кредитов МСП в портфеле юрлиц, %	22,3	21,5	-3,6	Незначительное отставание связано с ростом ставок.

В условиях институциональных ограничений Республика Башкортостан реализует комплекс мер по переориентации внешнеэкономических связей и развитию предпринимательской инфраструктуры. Существенным изменением стало смещение акцента с европейских направлений на сотрудничество с государствами Центральной Азии, Ближнего Востока и КНР. За последние пять лет объем товарооборота с этими странами увеличился на треть, при этом доля несырьевого экспорта достигла двух третей совокупного внешнеторгового оборота региона [2]. Одновременно активизировалось создание представительств республики в зарубежных странах, что обеспечивает продвижение продукции башкирских предприятий на новые рынки [6]. На внутреннем уровне важную роль играет институциональная поддержка бизнеса, функционируют особая экономическая зона «Алга», пять территорий опережающего развития, сеть промышленных парков и технопарков. За последние пять лет объем внешнеторгового оборота региона с дружественными странами увеличился на 34 %, а доля несырьевого неэнергетического экспорта достигла 65,9% [3]. В таблице 1 представлены отклонения между стратегическими целевыми ориентирами Стратегии 2030 г. и фактическими достигнутыми результатами в развитии МСП [2].

Анализ показывает, что реализация Стратегии МСП в Башкортостане продвигается с отставанием, выполнены отдельные целевые ориентиры, однако большинство показателей остаются ниже запланированных значений. Малые и средние предприятия используют различные модели адаптации: параллельный импорт и перестройку логистических цепочек, кооперацию с партнерами в странах ЕАЭС и на дружественных рынках, внедрение отечественных цифровых сервисов и инструментов, расширение участия в программах господдержки, включая льготное кредитование и субсидирование транспортных издержек [4]. Республика Башкортостан поднялась с 23 на 4 место в Национальном рейтинге инвестиционного климата, что свидетельствует об эффективности государственной политики и улучшении предпринимательской среды. Проведенный анализ показал, что реализация Стратегии МСП сопровождается переходом от экстенсивного роста к институциональному и технологическому обновлению бизнеса [5]. В то же время большинство целевых показателей остаются недостижимыми, особенно в сфере инноваций, промышленности и экспорта, что указывает на

необходимость корректировки механизмов поддержки с учетом повышения их технологичности и интеграции в производственные цепочки региона.

Список использованных источников:

1. Виноградов А. В., Кузнецова Е. В., Рувенный И. Я. Критерии и эффективные стратегии достижения технологического суверенитета России // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2025. – № 2 (67). – С. 106-113.
2. Желнова А. В. Тенденции развития внешних связей Республики Башкортостан с зарубежными партнерами в условиях санкционных ограничений // Экономика и управление. 2025. – № 1. – С. 102-107.
3. Королева Е. А. Экстерналии политики санкционного давления и ее последствия для развития российского малого и среднего бизнеса // Russian Journal of Economics and Law. – 2023. – Т. 17. – № 3. – С. 515-531.
4. Курлыкова А. В., Уткина К. В. Экономический механизм адаптации российского бизнеса в условиях санкционного давления // Шаг в науку. – 2024. – № 2. – С. 68-73.
5. Социальная политика государства в контексте долгосрочных национальных целей развития / И. Ю. Карелин, Б. Р. Юлдыбаев, Г. А. Мусина [и др.]. – Уфа: Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2024. – 412 с.
6. Тукумбетов Д. Ф., Кузнецова Е. В. Роль функций маркетинга в организации // Социосфера. – 2025. – № 2. – С. 160-163.

© Корзун П.А., 2025

УДК 351.95

Краснова Р.А.

студент

Научный руководитель – Спирина Л.И., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

atamindarova93@gmail.com

**ПЕРСПЕКТИВЫ ЗАМЕНЫ РУЧНОГО ТРУДА ПО ПРИЕМУ,
РЕГИСТРАЦИИ И ОБОБЩЕНИЮ ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН
ТЕХНОЛОГИЕЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В
ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ**

Аннотация. В настоящей статье автором анализируются перспективы и тенденции цифровизации и автоматизации процессов в рамках работы с обращениями граждан, которые не требуют интеллектуальной деятельности по рассмотрению обращений по существу. Автор приходит к выводу о целесообразности внедрения технологий искусственного интеллекта в данные процессы.

Ключевые слова: обращения граждан, языковая модель, искусственный интеллект, автоматизация.

Krasnova R.A.

PROSPECTS FOR REPLACING MANUAL WORK IN RECEIVING, REGISTRATING, AND GENERALIZING CITIZENS' APPEALS WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY IN FEDERAL EXECUTIVE BODIES

Abstract. In this article, the author analyzes the prospects and trends of digitalization and automation of processes related to handling citizens' appeals that do not require intellectual activity to review the appeals on their merits. The author concludes that it is advisable to implement artificial intelligence technologies in these processes.

Key words: citizen appeals, language model, artificial intelligence, and automation.

Государственное управление и деятельность федеральных органов исполнительной власти немыслимо без регулярного совершенствования своих механизмов и процессов. Тенденция настоящего времени в части совершенствования государственного управления – это применение цифровых технологий в рамках инновационного менеджмента. Под инновационной деятельностью понимается внедрение в государственное управление управленческих инноваций и предлагаются возможные пути реализации инновационного типа государственного управления [1]. Сфера рассмотрения обращений граждан федеральными органами исполнительной власти – вопрос, требующий особого внимания и регулярного пересмотра механизмов и процессов в сторону оптимизации, увеличения эффективности, скорости и качества. В силу этого, ключевым направлением инновационного менеджмента является внедрение языковых моделей искусственного интеллекта в процесс приема и регистрации обращений. Как отмечают исследователи, применение технологии искусственного интеллекта повышает результативность и скорость обработки обращений граждан, так как способствует снижению времени работы с корреспонденцией и минимизирует ошибки [2, С. 350-354].

На данный момент в рамках системы электронных обращений на сайте Роспотребнадзора функционирует виртуальная приемная, однако сам процесс приема и регистрации не автоматизирован и выполняется сотрудниками ведомства. Цифровая трансформация такой сферы, как обращения граждан, должна быть двусторонней и касаться оптимизации как процесса подачи обращений гражданами, так и процесса приема, регистрации и обработки обращения сотрудниками, в компетенцию которых входят данные действия. К данному процессу целесообразно применить автоматизацию, которая сейчас является всеобщей тенденцией при выполнении каких-то механических работ

технического характера. Более того, регистрация и оформление вручную сотрудниками ведомства не способствует оптимизации процесса и представляет собой более длительный процесс, который далее требует определение уполномоченных на рассмотрение конкретных обращений сотрудников и на обобщение поступивших за определенный период. Между тем, данные процессы несомненно важны для повышения эффективности посредством оперативного рассмотрения по существу поступивших обращений и качественного анализа с точки зрения выявления проблемных моментов. Внедрение в данные процессы языковой модели искусственного интеллекта позволит решить сразу несколько задач:

- оперативно регистрировать и обрабатывать поступившие обращения на предмет сути жалобы или предложения;
- анализировать исходя из сути обращения необходимый «маршрут» направления жалобы в необходимое подразделение или к необходимому сотруднику, рассматривающему обращение.
- обобщать и разделять на категории поступившие за определенный период обращения в целях дальнейшего анализа результатов деятельности и повторяющихся нарушений.

Несмотря на то, что предлагаемое нами инновационное изменение несомненно будет положительным изменением в сфере работы с обращениями граждан, в литературе высказывается ряд опасений, связанный с такими внедрениями. Например, Воейко О.А., Соколова Е.Н. обращают внимание на необходимость соблюдения конфиденциальности персональных данных при внедрении таких технологий, а также на приведение в соответствие правового регулирования в части применения технологий искусственного интеллекта [3, С. 88-90]. Предполагается, что подготовка и запуск данного проекта требует создания несколько рабочих групп с разными задачами и сферами ведения. Во-первых, группа сотрудников, занимающаяся на данный момент приемом и обработкой обращений вручную – в их задачи будет входить обобщение принятых и сформированных на основании текстов обращений жалоб и предложений за 2024-2025гг. Во-вторых, группа, занимающаяся методической работой – в их задачи должно входить оформление информации, команд и навыков, которые необходимо «передать» от сотрудников модели искусственного интеллекта. В-третьих, техническая группа, занимающаяся разработкой, обучением и тестированием модели. Далее в процессе использования предлагаемой модели необходима группа операторов проекта, занимающаяся вопросами эксплуатации модели и ее корректировки при необходимости.

Таким образом, сфера рассмотрения обращений нуждается на сегодняшний день в автоматизации тех процессов [4], где не требуются специализированные навыки лиц, рассматривающих обращения по существу. Помимо непосредственного рассмотрения обращения по существу работа с обращениями подразумевает много механических действий, которые возможно выполнять более оперативно при его автоматизации. Внедрение языковой

модели искусственного интеллекта в этот процесс позволит без участия ручного труда сотрудников регистрировать и обрабатывать поступившие обращения, анализировать необходимый «маршрут» направления жалобы в необходимое подразделение или к необходимому сотруднику, обобщать и классифицировать обращения в целях дальнейшего анализа результатов деятельности и повторяющихся нарушений. При этом, очевидно, подготовка такого инновационного проекта потребует участия нескольких рабочих групп с разными зонами ответственности (начиная от технических специалистов, разрабатывающих и тестирующих модель и заканчивая сотрудниками федерального органа исполнительной власти, которым необходимо обобщить их ручную работу технического характера).

Список использованных источников:

1. Белова Л.Н. Инновационная политика в системе государственного управления Российской Федерации / Л.Н. Белова, О.В. Малахова, Н.В. Проказина // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. № 3(22). С. 114-123.
2. Зелепукин В.А. Организация работы с обращениями граждан: проблемы и направления совершенствования // Вестник науки. 2024. № 2 (71). С. 350-354.
3. Воейко О.А., Соколова Е.Н. Проблемы, возникающие при работе с обращениями граждан в государственных органах исполнительной власти // Образование и проблемы развития общества. – 2019 – С. 88-90.
4. Спирина Л.И. Совершенствование системы рассмотрения обращений граждан / Л.И. Спирина, Р.А. Краснова // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы XVII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти академика АН РБ, д.э.н., проф. Исянбаева М.Н, Уфа, 21–23 мая 2025 года. – Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2025. – С. 238-244.

© Краснова Р.А., 2025

Максютов Ш.А.

магистрант

Научный руководитель – Кудлаева А.Р., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

maksyutov.shamil@gmail.ru

ИНТЕГРАЦИЯ ПРОСТРАНСТВЕННЫХ И ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ТЕРРИТОРИЙ

Аннотация. В России в условиях цифровизации экономики оценка инвестиционного потенциала муниципальных образований требует интеграции пространственных и цифровых данных. Данная статья рассматривает использование ГИС, цифровых индексов и панелей мониторинга, которые позволяют анализировать инфраструктуру и социальные условия, повышая прозрачность и эффективность инвестиционных решений

Ключевые слова: инвестиционный потенциал, муниципальные территории, ГИС, цифровизация.

Maksyutov S.A.

INTEGRATION OF SPATIAL AND DIGITAL TOOLS IN ASSESSING THE INVESTMENT POTENTIAL OF MUNICIPAL TERRITORIES

Abstract. In Russia, in the context of the digitalization of the economy, assessing the investment potential of municipalities requires the integration of spatial and digital data. This article examines the use of GIS, digital indices, and dashboards that enable the analysis of infrastructure and social conditions, increasing the transparency and effectiveness of investment decisions.

Key words: investment potential, municipalities, GIS, digitalization.

Инвестиционный потенциал в экономической теории понимается как совокупность ресурсов и условий, создающих возможность привлечения инвестиций в экономику конкретной территории, он включает не только количественные характеристики: объём мощностей, уровень занятости, наличие инфраструктуры, но и качественные параметры: институциональную среду, зрелость управления, открытость муниципалитета для внешнего взаимодействия.

В условиях стремительной цифровизации экономики и усиливающейся конкуренции между территориями за инвестиционные ресурсы муниципальные образования всё чаще сталкиваются с необходимостью переосмысления привычных способов управления, иногда даже вынужденно. Цифровизация

управления и применение пространственных данных становятся неотъемлемыми, хотя и не всегда осознанными элементами современного муниципального управления. Но внедрение этих инструментов происходит неровно, местами фрагментарно, и их потенциал используется не полностью, что отражает общее состояние институциональной зрелости на местах.

Пространственные данные – геоинформационные системы (ГИС), базы пространственных слоёв, картографическая визуализация – открывают определённо новые возможности для анализа и планирования. Они позволяют не просто видеть инфраструктуру или ресурсы, а выявлять закономерности и разрывы, которые раньше оставались скрытыми [4]. Применительно к муниципальному управлению это означает, что решения могут формироваться не на основе догадок или политических интересов, а через анализ пространственной чувствительности территории – её плотности, связности и транспортной логики.

Цифровизация в муниципалитетах не ограничивается переводом бумаг в электронный формат – скорее это попытка соединить данные из разных источников, создать живую систему аналитики и визуализации. В исследовании о цифровом управлении в китайских городах подчёркивается, что цифровые технологии воздействуют не только на методы управления, но и на само восприятие пространства жителями [5].

Однако ключевой вызов остаётся прежним: наличие технологий не означает их разумного использования. Без координации, единых стандартов и, что важно, политической воли, даже самые совершенные системы остаются красивыми витринами.

Вместе с тем цифровизация требует серьёзных инвестиций, которые не всегда оправдываются быстро. Для муниципалитетов, чей бюджет ограничен и подвержен внешним рискам, важно оценивать не только технический эффект, но и институциональный результат: повысилась ли прозрачность решений, сократилось ли время реакции на запросы, изменилось ли доверие бизнеса.

Зарубежный опыт довольно разнороден. Где-то цифрово-пространственная оценка инвестиций базируется на трёх компонентах – данных, управлении ими (data governance) и аналитических моделях, а где-то используется более фрагментарно, без системности. Часто упоминаются пространственные инфраструктуры данных (SDI), стандартизирующие набор слоёв и атрибутов, что, как предполагается, должно облегчать межведомственное взаимодействие. Однако не всегда эти стандарты реально применяются. Интеграция ГИС с сенсорными данными (IoT) и панелями реального времени считается перспективной, но остаётся технически сложной задачей и требует постоянных обновлений оборудования.

В российском контексте ГИС-подходы применяются к анализу инвестиционного климата регионов и муниципалитетов, но масштабы пока ограничены. Так, в исследованиях по Приволжскому федеральному округу отмечается, что пространственное моделирование позволяет точнее локализовать инвестиционные возможности и выявлять влияние

инфраструктурных «узких мест» [3]. В то же время другой пример – оценка эффективности инновационных проектов на основе трёхмерных геоинформационных систем – демонстрирует, что потенциал ГИС можно использовать и для управления проектными рисками [1], хотя эффект от этого неоднозначен. Для наглядности нами составлена таблица 1.

Таблица 1 – Интеграция цифровых и пространственных данных для оценки инвестиционного потенциала муниципалитета

Категория данных	Примеры показателей	Инструменты / источники	Возможности анализа	Практическое применение
Социальные показатели	Численность населения, уровень образования, доступ к услугам	Порталы открытых данных, муниципальные базы	Социальная оценка инвестиционных рисков и потребностей	Корректировка проектов с учётом социального воздействия, оценка демографического потенциала
Инфра-структура	Транспортные потоки, энергетика, коммуникации	ГИС, карты инфраструктуры	Буферизация зон доступности, выявление узких мест	Оптимизация расположения новых производств, логистика, транспортное планирование
Земельные ресурсы	Категории земель, использование, собственность	Кадастровые данные, ГИС	Пространственный анализ, моделирование землепользования	Локализация инвестиционных площадок, управление земельными ресурсами
Институциональные факторы	Прозрачность, нормативные акты, программы поддержки	Документы, порталы мониторинга, экспертные оценки	Оценка институциональных рисков, цифровые индексы	Повышение доверия инвесторов, планирование мер поддержки и льгот

Тем не менее, даже при очевидных преимуществах сохраняются барьеры: низкое качество и ограниченная доступность пространственных данных; несогласованность форматов и стандартов; нехватка кадров. В некоторых муниципалитетах доступ к нужным данным фактически невозможен, а программное обеспечение обновляется нерегулярно. Также остаётся экономический вопрос – внедрение и поддержка цифровых платформ требуют значительных затрат, и не всегда ясно, кто должен их нести. Российская практика интеграции цифровых инструментов показывает, что перевод муниципального и регионального управления в цифровую плоскость – это не просто автоматизация, а попытка переосмысления процессов, хотя часто остаётся фрагментированной. Например, инструменты цифровизации применяются в управлении проектами развития сельских территорий [2].

В реальности многие муниципалитеты внедряют цифровые модули – система документооборота, платформа заявок, портал мониторинга KPI – но проблема в том, что данные остаются разрозненными, технические реализации

часто не связаны с аналитикой и пространственным измерением, это значит, что интеграция остаётся на уровне интерфейсов, а не трансформации управления. Дальнейшие перспективы связаны с созданием единого цифрового пространства муниципального управления – объединением стандартов, данных, аналитики и управления, но пока практика интеграции цифровых инструментов выглядит как набор точечных инициатив, не всегда сопряжённых с пространственным анализом или инвестиционной оценкой.

Интеграция цифровых индексов, отражающих экономические, социальные и технологические параметры, с пространственными базами данных позволяет создавать комплексные карты инвестиционной привлекательности, которые учитывают не только количественные показатели, но и географические, институциональные и инфраструктурные ограничения – такой подход облегчает принятие решений органами муниципальной власти, делает управление инвестиционными потоками более прозрачным и целенаправленным, хотя не всегда учитываются локальные нюансы.

Таким образом, разработка модели интеграции ГИС и цифровых индексов открывает новые возможности для муниципального и регионального управления, повышает точность планирования и снижает риски при инвестиционных проектах. Перспективными направлениями дальнейших исследований остается создание стандартизированных методик оценки инвестиционной привлекательности, адаптированных под локальные условия.

Список использованных источников:

1. Верзилин Д. Н. Оценка эффективности инновационного проекта по развитию трёхмерной геоинформационной системы [Электронный ресурс] // Инновационная наука. – 2020. – № 5. – С. 45–52. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-innovatsionnogo-proekta-po-razvitiyu-trehmerno-geoinformatsionnoy-sistemy> (дата обращения: 13.11.2025).
2. Головкин М.В., Леуцкая К.В., Потявин А.М. Инструменты цифровизации в проектном управлении развитием сельских территорий // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 8. – С. 89.
3. Примаченко Е. И. Использование ГИС-технологий для изучения инвестиционного климата в регионах Приволжского федерального округа [Электронный ресурс] // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 4. – С. 715–728. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-gis-tehnologiy-dlya-izucheniya-investitsionnogo-klimata-v-regionah-privolzhskogo-federalnogo-okruga> (дата обращения: 13.11.2025).
4. Jaap-Willem Sjoukema et al. Evolving Spatial Data Infrastructures and the Role of Adaptive Governance. ISPRS Int. J. Geo-Inf. 2017, 6(8):254.
5. Li L., Lin X., Yang X., Luo Z., Wang M. Digital Governance and Urban Government Service Spaces: Understanding Resident Interaction and Perception in Chinese Cities. Land. 2024; 13(9):1403.

© Максютлов И.А., 2025

Максютов Ш.А.

магистрант

Научный руководитель – Кудлаева А.Р., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

maksyutov.shamil@gmail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ ПРАКТИК ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВОЛОНТЕРСТВА

Аннотация. Статья посвящена анализу инвестиционной политики муниципальных образований в контексте поддержки педагогического волонтерства и образовательных инициатив. Рассматриваются ключевые элементы инвестиционной стратегии, роль муниципалитетов в формировании социальной инфраструктуры, а также механизмы привлечения ресурсов для образовательных и волонтерских проектов. Особое внимание уделено взаимосвязи между муниципальными инвестициями и укреплением человеческого капитала. Анализируются существующие барьеры – бюджетные ограничения, недостаточная кооперация с НКО и вузами, слабая система мониторинга – и предлагаются направления совершенствования, способствующие повышению эффективности и устойчивости социальной инвестиционной политики.

Ключевые слова: муниципальная инвестиционная политика, педагогическое волонтерство, социальные инвестиции, муниципальное управление.

Maksyutov S.A.

IMPROVING MUNICIPAL INVESTMENT POLICY AS A TOOL FOR SUPPORTING PEDAGOGICAL VOLUNTEERING

Abstract. This article analyzes municipal investment policies in the context of supporting pedagogical volunteering and educational initiatives. Key elements of the investment strategy, the role of municipalities in developing social infrastructure, and mechanisms for attracting resources for educational and volunteer projects are examined. Particular attention is paid to the relationship between municipal investment and strengthening human capital. Existing barriers-budget constraints, insufficient cooperation with NGOs and universities, and a weak monitoring system—are analyzed, and areas for improvement are proposed to enhance the effectiveness and sustainability of social investment policy.

Key words: municipal investment policy, pedagogical volunteering, social investment, municipal governance.

Инвестиционная политика муниципального образования – это целенаправленная и научно обоснованная деятельность органов местного самоуправления, направленная на привлечение и эффективное использование инвестиционных ресурсов с целью устойчивого социально-экономического развития территории, и повышения качества жизни населения.

Инвестиционная политика – совокупность мер и механизмов, которыми муниципалитет стимулирует инвесторов и формирует благоприятную среду для капиталовложений.

Инвестиционная стратегия – набор приоритетов, целей и задач, отражающих долгосрочное направление инвестиционной деятельности и увязанных с социально-экономическим развитием муниципалитета.

Муниципальные инвестиции – ресурсы (финансовые, материальные, интеллектуальные) вкладываемые в объекты местной инфраструктуры, социальные и образовательные проекты, а также предпринимательские инициативы на территории муниципалитета.

Роль муниципалитетов в формировании инвестиционной среды нельзя недооценивать именно органы местного самоуправления определяют стратегические направления развития, устанавливают приоритеты и могут напрямую влиять на социальную составляющую инвестиций. Как отмечает Е. В. Клиппенштейн, муниципальная инвестиционная политика включает «определение приоритетов, целей и задач ... формирование инвестиционной стратегии; разработку комплекса мероприятий по инвестированию; определение потребности в инвестиционных ресурсах; поиск и выбор источников инвестиций» [3].

На муниципальном уровне инвестиции нередко направляются не только в экономические, но и в социальные и образовательные проекты и именно здесь возникает значимая точка пересечения с практиками педагогического волонтерства: инвестиционная политика может создавать инфраструктуру, ресурсы и механизмы поддержки волонтерских инициатив особенно в образовательной сфере. В этом ключе стратегии местных властей, предусматривающие социальную направленность, способствуют развитию педагогического волонтерства и модулю «Обучения служением»

При этом цель муниципальной инвестиционной политики – не просто максимизировать объём вложений, но обеспечить их устойчивое распределение таким образом, чтобы они способствовали решению локальных социальных задач, поддерживали образование, гражданскую активность и укрепляли местное сообщество. В экономической литературе этот подход связывают с идеей сбалансированного стратегического планирования: только при учёте интересов различных стейкхолдеров – бизнеса, органов власти и населения – можно строить эффективную и справедливую инвестиционную среду [6].

Инвестиции муниципальных образований часто становятся мощным инструментом для развития образовательных и волонтерских проектов через вложение средств в социальную инфраструктуру создаются площадки для педагогического волонтерства, учреждения в которых волонтеры-педагоги

могут работать, а также поддерживаются программы модулей «Обучение служением» [4] социальные инвестиции на муниципальном уровне включают вложения в образование «организацию молодежного досуга» и прочие социальные программы и при этом источниками таких вложений могут быть как органы власти так и некоммерческие организации (меценаты, фонды).

Кроме бюджетных средств муниципалитеты могут привлекать внешнее финансирование, например через форму грантов или партнерства с НКО чтобы поддерживать инициативы волонтеров-педагогов особенно в рамках «Обучения служением» такие грантовые и целевые инвестиции создают материальную базу (центры, классы, образовательные площадки) а также стимулируют гражданскую активность как отмечает исследование инвестиции в публичный сектор «являются возможностью привлечения финансирования на реализацию социальных проектов в регионах и муниципалитетах» [1].

Примером может служить конкурс общественных инициатив в котором муниципалитет выделяет средства на проекты волонтеров такие инициативы позволяют развивать образовательные программы вовлекать студентов-педагогов в наставничество и укреплять местное сообщество именно посредством целевых муниципальных инвестиций возможно формирование устойчивой среды для педагогического волонтерства и реализации модуля «Обучение служением», что в конечном счёте способствует росту человеческого капитала и социальной сплочённости.

Одной из системных трудностей муниципальной инвестиционной политики является ограниченность средств в местных бюджетах что сдерживает поддержку социальных инициатив в том числе волонтерских и педагогических проектов. Как отмечают исследователи Института экономики УрО РАН, собственные деньги муниципалитетов, направляемые на инвестиции, составляют лишь около 15 % всех бюджетных инвестиций, при этом большая часть зависит от перераспределения региональных и федеральных средств что делает муниципалитеты крайне уязвимыми для внешних бюджетных шоков и непредсказуемых трансфертов [2].

В условиях таких бюджетных ограничений муниципалитеты чаще ставят в приоритет экономические инфраструктурные проекты оставляя на втором плане социальные и образовательные инициативы. Волонтерские программы особенно педагогического характера хоть и имеют важное значение для формирования гражданской активности и подготовки будущих педагогов нередко не получают достаточной поддержки. При этом даже когда выделяются средства они порой оказываются недостаточными для устойчивого развития гранты разовые инфраструктуры – временные, а механизмы долгосрочной поддержки – слабо проработаны

Вторая проблема слабое взаимодействие муниципалитетов с педагогическими вузами и некоммерческими организациями (НКО) занимающимися волонтерством. Многие муниципальные стратегии инвестиционной активности не предусматривают участие вузов или НКО как

партнёров в социальных проектах что лишает волонтерские инициативы стабильной институциональной поддержки.

Хотя государство призывает НКО активно участвовать в национальных проектах и развитии волонтерства на уровне муниципалитетов часто отсутствует системная кооперация нет регулярных платформ для выработки совместных проектов недостаточно «дорожных карт» для вовлечения студентов - педагогов в устойчивое волонтерское наставничество это ведёт к разрыву между образовательными учреждениями желающими воспитывать гражданскую активность и муниципалитетами которым нужны социальные инициативы но нет устойчивых каналов реализации.

Слабая интеграция препятствует и обмену опытом педагогические вузы могли бы формировать волонтерские центры, а НКО – предлагать методики и ресурсы, но отсутствие совместных механизмов финансирования мешает более глубокой кооперации.

Третий барьер – недостаточная прозрачность и низкая эффективность планирования муниципальных инвестиционных программ муниципалитетам часто сложно точно оценивать реальные потребности в социальных и образовательных проектах особенно волонтерских нет чётких систем мониторинга оценки социального эффекта и возврата инвестиций (SROI-подход или аналогичные модели используются редко).

В городском округе Уфа в последние годы можно отметить изменение инвестиционной динамики. Так, Мэрия Уфы прогнозирует, что в 2023 году реальный объём инвестиций составит около 160,7 млрд руб., а затем ожидается снижение до 157,2 млрд руб. в 2025 г., согласно прогнозу социально-экономического развития города.

При этом важно помнить, что общий рост инвестиций в регионе, в котором находится Уфа – Республика Башкортостан – был весьма ощутим: в 2024 году объём инвестиций увеличился почти на 25 %, до 462,4 млрд руб. согласно данным Росстата, приведённым в отчётах.

Что касается социальной инфраструктуры Уфы, город активно планирует её развитие: Управление образования мэрии заключило контракт на разработку программы комплексного развития социальной инфраструктуры города до 2035 года на сумму 11,5 млн руб., при этом финансирование осуществляется из муниципального бюджета.

Этот проект может стать площадкой для педагогического волонтерства, поскольку предполагает создание и реконструкцию образовательных и социальных объектов: школ, детских садов, клубов и т.п.

Также важно, что Башкирия – и, следовательно, и город Уфа – признаётся как один из наиболее инвестиционно привлекательных муниципалитетов: в рейтинге инвестиционной привлекательности региональных городов по итогам 2024 года Уфа заняла третье место среди городов региона [5, 7].

Такой статус может способствовать привлечению как частных, так и общественных инвесторов к социальным инициативам, в том числе связанным с волонтерством и образовательными проектами.

Наконец, рост инвестиционной активности в регионе сказывается и на институтах развития: увеличение инвестиций даёт муниципалитету Уфы потенциал и ресурсы для запуска программ «Обучения служением», создания волонтерских образовательных пространств и устойчивого взаимодействия с НКО и вузами через целевые проекты. При грамотной инвестиционной политике такие вложения могут усилить инфраструктурную основу для педагогического волонтерства и обеспечить долгосрочную поддержку инициатив студентов волонтеров.

Муниципалитетам целесообразно включать поддержку образовательных и волонтерских инициатив в приоритеты своих стратегий, хотя задача эта порой формулируется не вполне однозначно и требует дополнительных уточнений. Например, предусматривать в инвестиционной стратегии пункт о создании «площадок для волонтерской педагогической деятельности». В одном из нормативных документов Ленинградской области указано, что «развитие сектора социальных инициатив рассматривается как одно из стратегических направлений на 2024-2028 годы», однако интерпретация данного положения остаётся неоднородной. Это показывает, что социальная составляющая инвестиций становится признанной, хотя и не всегда последовательно. Учитывая данные исследования о состоянии организационного развития НКО за 2023 год, где отмечается, что примерно 13 % организаций включены в сферу благотворительности и волонтерства, муниципалитету важно иногда стимулировать данную область через стратегию без излишнего акцентирования на количественных показателях, хотя такие перечни нередко формируются: число волонтерских педагогических проектов, количество студентов-педагогов, участвующих в подобных практиках, доля социальных инвестиций и прочее.

Второй путь – создание инфраструктуры, включающей центры, классы, волонтерские площадки, а также механизмов финансирования, среди которых гранты, субсидии, партнёрства и иные инструменты, однако их эффективность иногда трактуется по-разному. Например, грантовая поддержка НКО в России предусматривает направление «сообщества» и «местные инициативы», где указывается возможность предоставления значительных сумм, что может быть использовано муниципалитетом как вариант софинансирования проектов «Обучение служением». Также взаимодействие с педагогическими вузами, НКО и частными инвесторами позволяет объединять ресурсы: вуз предоставляет кадры-волонтеров, НКО – методики, а инвестор может внести средства, хотя степень их готовности участвовать в подобных программах порой колеблется. В международных исследованиях подчёркивается, что участие государства в механизмах коллективного финансирования способно повышать доверие между сторонами, но в муниципальном контексте такая зависимость проявляется непоследовательно. Таким образом, механизмами поддержки становятся грантовые конкурсы для студентов-волонтеров, соглашения с НКО и частными партнёрами, а также создание муниципальных платформ для развития образовательного волонтерства, которое приобретает всё более значимые очертания.

Внедрение инструментов оценки и контроля эффективности социальных и образовательных проектов является, пожалуй, одним из тех элементов модернизации муниципальной инвестиционной политики, который иногда недооценивается, хотя без рабочих методик невозможно не только измерить эффект от вложений, но и выстроить своеобразный цикл «план–реализация–оценка–коррекция», нужный для дальнейшей поддержки практик педагогического волонтерства. При этом само направление оценки социального воздействия нередко вызывает затруднения, поскольку метод SROI, который «позволяет понять, насколько эффективно расходуются средства», всё ещё внедряется достаточно фрагментарно, и не всегда корректно.

Практическая реализация требует нескольких последовательных шагов. Во-первых, муниципалитету нужна унифицированная система показателей для социальных инвестиций: результатные индикаторы, вроде количества вовлечённых студентов-педагогов, и чисел реализованных мероприятий, и показатели качества, например удовлетворённость участников или устойчивость инициативы через 12-24 месяца. Во-вторых, внедряется регулярный мониторинг с участием независимых экспертов и НКО, что призвано усиливать доверие, но иногда приводит к размытости приоритетов, корректируемых «на ходу».

Третье – привязка бюджетных процедур к результатам, когда часть средств выделяется на старт проекта, а оставшиеся – после подтверждённых промежуточных итогов по методике SROI или собственным KPI, сформулированным не всегда однозначно. Важна и прозрачность отчётности: открытые порталы с дашбордами по социальным инвестициям, которые нередко усложняют восприятие данных, но всё же облегчают взаимодействие с вузами и НКО, одновременно повышая интерес меценатов и бизнеса к отдельным проектам. Практики по распространению подобных методик, хотя и развиваются, порой страдают от нехватки кадровой экспертизы и несогласованности между уровнями власти.

Проведённый анализ инвестиционной политики муниципальных образований показывает, что выявляемые проблемы связаны с фрагментарностью стратегического планирования и одновременно недостаточностью системного мониторинга, при этом прозрачность управленческих решений остаётся ограниченной и неровной, что в итоге затрудняет включение социальных направлений – включая педагогическое волонтерство – в инвестиционную повестку. Наблюдается дефицит цифровых инструментов, которые должны обеспечивать адекватную оценку результативности, однако координация между муниципальными структурами и общественными организациями, как правило, оказывается слабее, чем предполагалось; вместе с тем ощущается и нехватка механизмов, которые могли бы поддерживать долгосрочное стимулирование инвесторов, ориентированных на социальные проекты, что не всегда приводит к предсказуемым результатам. Предложенные способы совершенствования – внедрение систем мониторинга эффективности, цифровизация процессов

планирования и поддержка общественных инициатив в сочетании с развитием механизмов государственно-частного и социального партнёрства, а также формирование муниципальных дорожных карт развития педагогического волонтерства – описываются как практически значимые, хотя их влияние может проявляться не сразу.

Таким образом, совершенствование инвестиционной политики трактуется не только как экономический, но и как социально ориентированный процесс, хотя в ряде случаев его содержание оказывается менее однозначным, чем предполагалось изначально. Его результаты способны обеспечивать более эффективное использование муниципального потенциала, одновременно повышая качество образовательной среды и укрепляя социальные институты на уровне местных сообществ, однако степень выраженности этих эффектов вариативна.

Список использованных источников:

1. Инвестиции в общественный сектор как возможность привлечения финансирования на реализацию социальных проектов в регионах и муниципалитетах / А. Петров, Е. Иванова // CyberLeninka. – 2019. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsii-v-obschestvennyy-sektor-kak-vozmozhnost-privlecheniya-finansirovaniya-na-realizatsiyu-sotsialnyh-proektov-v-regionah-i> (дата обращения: 20.11.2025).

2. Институт экономики УрО РАН. Хватит ли бюджетных инвестиций для развития муниципальных образований? : аналитика // Институт экономики УрО РАН. – 10.01.2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://uiec.ru/news-10012024/> (дата обращения: 20.11.2025).

3. Клиппенштейн, Е. В., Верига, К. А. Инвестиционная политика муниципального образования // Вестник КамчатГТУ. 2013. № 24. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-politika-munitsipalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 19.11.2025).

4. Механизм обеспечения социальных инвестиций в муниципалитетах // Современные проблемы науки и образования. – 2020. – № 6. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6114> (дата обращения: 20.11.2025).

5. Росстат зафиксировал рекордный объем инвестиций в Башкирию в 2024 году // РБК Уфа. 09.03.2025. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://ufa.rbc.ru/ufa/09/03/2025/67cd24f99a79471e4a417160> (дата обращения: 20.11.2025).

6. Тонышева, Л. Л. Инвестиционное развитие муниципальных образований региона с учетом их типологии // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 7. – С. 2063-2078.

7. За полугодие 2025 года инвестиции в экономику Башкирии составили 270,4 млрд рублей // РБК Уфа. 28.08.2025. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://ufa.rbc.ru/ufa/28/08/2025/68b0410b9a79470defb0ace4> (дата обращения: 20.11.2025).

8. Уфа опередила Москву по наличию инфраструктуры для детей / РБК Уфа. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://ufa.rbc.ru/ufa/01/06/2022/62977c2f9a79474719935184> (дата обращения: 20.11.2025).

© Максютов Ш.А., 2025

УДК 352.075

Манюшина Н.Д.

студент

Научный руководитель – Спирина Л.И., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

mail_nadin@mail.ru

БЛАГОУСТРОЙСТВО ТЕРРИТОРИИ КИРОВСКОГО РАЙОНА ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД УФА

Аннотация. В работе рассматривается роль органов местного самоуправления в благоустройстве территорий Республики Башкортостан. Приводятся конкретные примеры улучшения инфраструктуры, используя местные и субсидированные бюджеты. Статья подчёркивает важность участия граждан в обсуждении проектов для устойчивого развития и демократического контроля.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, благоустройство территорий, Республика Башкортостан.

Manyushina N.D.

IMPROVEMENT OF THE TERRITORY OF THE KIROVSKY DISTRICT OF THE UFA CITY DISTRICT

Abstract. The paper examines the role of local self-government bodies in the improvement of the territories of the Republic of Bashkortostan. It provides specific examples of infrastructure improvement using local and subsidized budgets. The article emphasizes the importance of citizen participation in the discussion of projects for sustainable development and democratic control.

Key words: local government bodies, landscaping of territories, Republic of Bashkortostan.

В современных условиях концепция комфортной городской среды выходит на ведущие позиции, становясь ключевым стратегическим ресурсом в процессах территориального развития. Благоустройство района, напрямую зависит, насколько комфортно мы живём в городе. Именно эта задача – в числе первоочередных для местных властей. И успех в создании уютной городской

среды во многом определяется тем, насколько грамотно выстроено управление процессом благоустройства.

Как свидетельствует практика Кировского района ГО г.Уфа, где вопросы по благоустройству напрямую отражают эффективность исполнения органами местного управления возложенных обязательств, в частности:

- комплекс мероприятий по благоустройству и поддержанию в надлежащем состоянии территорий, открытых для общего пользования: автомобильных дорог и площадей, зелёных зон (скверов и парков), мест ожидания общественного транспорта, пешеходных маршрутов, а также иных общественных территорий – включая регулярную очистку и необходимый ремонт;

- мероприятия, включающие как организацию новых зелёных зон, так и уход за уже существующими территориями;

- регулярные работы, направленные на поддержание чистоты, исправного технического состояния и безопасности объектов городской инфраструктуры [1].

Территорию крупнейшего района города, площадью 131 м² и населением 156 820 человек, украшают своими ландшафтами парки культуры и отдыха, сады, скверы и аллеи. Одним из исторических мест считается Парк имени Ленина (с 1981 года), история которого начинается с 1867 года. В те далекие годы носил название С.П. Ушакова, в честь его основателя. В рамках благоустройства на территории парка были высажены деревья, установлены павильоны, беседки и карусели. Особой достопримечательностью парка был первый в Уфе фонтан со скульптурной композицией «Бегущие под зонтом дети». Сюда приезжали любители велосипедных прогулок [3].

С 1917 до 1980 года парк много раз менял названия и облик, перестал функционировать фонтан и скульптура претерпела вековые изменения. Важным этапом в истории парка стал 1989 год, когда он приобрел официальный статус объекта культурного наследия регионального значения.

Долгое время парк находился в состоянии прогрессирующего упадка и не отвечал современным требованиям к комфортной городской среде. С сентября 2020 года велись переговоры по его восстановлению. Основная задача проекта – позиционировать парк как ключевой элемент городской среды, обеспечивающий повышение качества жизни населения и сохранение природного и культурного наследия. Стратегическая цель заключается в реконструкции исторического облика парка при обеспечении его функциональной адаптации к современным социокультурным и экологическим стандартам. Проект подразумевает зонировать 6,87 гектар на часть с памятниками и восстановленными двумя фонтанами с добавлением музыкального и лазерного сопровождения, тихую прогулочную территорию и игровое пространство для детей. Предусмотрено установить необходимое количество скамеек для кратковременного отдыха, провести освещение, которое подчеркнет эстетику парка в вечернее время.

Наконец, в 2024 году проект по реконструкции был выдвинут на общественное голосование и победил [3]. В мае этого года при поддержке федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» начались работы по демонтажированию фонтанов и опор освещения, отреставрированы гранитные ступени лестниц, идёт монтаж инженерных систем, установка колодцев и подготовка электрокоммуникаций. В сумме запланировано выделить 509,2 млн. рублей. Работы по восстановлению продлятся до октября 2026 года.

Реализация проекта позволит не только сохранить уникальный характер локации, но и повысить ее рекреационный потенциал для всех категорий посетителей. Очевидно, здесь будут проводить тематические экскурсии, что трансформирует пространство в открытую образовательную площадку. Разработка специализированных маршрутов – исторического, экологического, искусствоведческого – позволит раскрыть многогранный потенциал территории для разных целевых аудиторий: школьников, студентов, туристов и жителей города [4].

Таким образом, экскурсионная деятельность станет катализатором процессов сохранения исторической памяти и экологического просвещения, формируя осознанное отношение горожан к наследию. Это соответствует современным тенденциям, где общественные пространства выполняют не только рекреационную, но и просветительскую функцию.

Перспективы развития выглядят многообещающе: на примере реализуемых проектов – от парковых зон до масштабных территорий Уфы – видно, как органы местного самоуправления эффективно трансформируют вызовы в точки роста. Ключевым же фактором устойчивого развития остается активное и осознанное участие граждан, которое лежит в основе эффективного управления и придает ему легитимность.

Список использованных источников:

1. Развитие территории Кировского района городского округа город Уфа Республики Башкортостан: Постановление Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан от 18 декабря 2024 г. N 2184 [Электронный ресурс].

2. Парк имени В.И. Ленина [Электронный ресурс]
<https://geometki.com/places/65cff8dfaa163>

3. Объекты для голосования Муниципальное образование город Уфа [Электронный ресурс] https://pos.gosuslugi.ru/lkp/fkgs-2024/?location=m80701000&typeView=1&type=2&_pjax=%23object_fkgs_voting_fkgs_map_pjax

4. Спирина Л.И. Разработка организационного механизма реконструкции зон отдыха / Л.И. Спирина, А.М. Пруденко // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России : Материалы XVI Международной научно-практической конференции, Уфа, 23–24 мая 2024года. – Уфа: УФИЦ РАН, 2024. – С. 175-180.

© Манюшина Н.Д., 2025

Семикрасов А.А.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

aleksejsemikrasov@gmail.com

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РЕГИОНАХ РОССИИ

Аннотация. В статье рассматриваются структурные проблемы и региональные особенности развития сельского хозяйства в России. Автор анализирует пространственные диспропорции, климатические ограничения, институциональные практики и формирует предложения по переходу к целостной стратегии аграрного развития.

Ключевые слова: сельское хозяйство, региональное развитие, аграрная политика, инфраструктура, пространственное неравенство

Semikrasov A.A.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN RUSSIAN REGIONS

Abstract. The article examines structural problems and regional specifics of agricultural development in Russia. The author analyzes spatial disparities, climatic limitations, institutional practices, and offers proposals for a transition to an integrated strategy for agricultural advancement.

Key words: agriculture, regional development, agricultural policy, infrastructure, spatial inequality

Сельское хозяйство России существует в условиях глубокого территориального разрыва: одни регионы адаптируются, другие погружаются в упадок. Процесс затрагивает расселение, социальные связи и местную идентичность; более 40% сельских поселений утратили жизнеспособность, превратившись в «территории присутствия» [1].

Сельская Россия теряет население: за 2010–2020 годы численность жителей сёл и деревень сократилась более чем на 3 миллиона человек, особенно в отдалённых районах Центрально-Чернозёмного региона, Поволжья и Сибири. Отсутствие минимальной инфраструктуры делает развитие невозможным.

Отдельной проблемой остаётся пространственная недоступность инфраструктуры: в некоторых районах до районного центра можно добраться

только сезонно или с пересадками, что препятствует интеграции сельского хозяйства в национальные производственные цепочки.

Республика Татарстан считается лидером по созданию устойчивых моделей сельского развития. Организационно-экономический механизм региона опирается на баланс экономического роста, социальной стабилизации и сохранения культурной самобытности [2]. Стратегия включает поддержку малых хозяйств, развитие агломераций и цифровые решения в управлении ресурсами. Точечная господдержка (в 2022 году субсидировано 294 кооператива и фермерских хозяйства) создаёт институциональное сопровождение и стимулирует несельскохозяйственные виды деятельности – ремёсла, туризм, переработку.

Успехи Татарстана связаны с системным подходом: опыт других регионов показывает, что без координации между муниципальной, региональной и федеральной властью качественных изменений достичь невозможно. Татарстан стал площадкой для тестирования механизмов, которые могут масштабироваться на другие территории.

Модель устойчивого развития требует региональной адаптации. Республика Саха (Якутия) демонстрирует экстремальные климатические и транспортные ограничения, которые повышают себестоимость продукции. Сельское хозяйство возможно только при специальных подходах: диверсификация – растениеводство, оленеводство, пушное звероводство, сбор дикоросов – и использование локальных сортов культур под короткое лето [5].

Помимо климата, аграрный сектор сталкивается с институциональной изоляцией: фермеры не участвуют в федеральных программах из-за нехватки информации и слабой цифровизации. Коэффициент обновления техники в Якутии значительно ниже, чем в Центральной России, создавая замкнутый круг низкой производительности и доходов [3].

Цифровые решения пока реализуются точечно: пилотные проекты по мониторингу посевов, агро-IoT, беспилотная техника – эксперименты. Полноценная цифровая платформа могла бы улучшить прогноз урожайности, контроль логистики и управление рисками.

Решение проблем требует долгосрочной стратегии: сельские территории рассматриваются как «точки социальной консолидации» [4]. Необходимо перейти от компенсаторных программ к стратегиям, предупреждающим деградацию.

Необходимо отказаться от подхода «равномерного вливания средств» в пользу точечной поддержки на основе социо-экономической карты муниципалитетов. Это позволит инвестировать в зоны с потенциалом роста, а не просто латать запущенные участки. Второй приоритет – реанимация системы кооперации. Возрождение сельхозкооперативов, особенно многопрофильных (производство, переработка, сбыт, логистика), даст мелким и средним хозяйствам возможность конкурировать с агрохолдингами и получать доступ к федеральным программам.

Третий вектор – реформа образовательной и кадровой политики. Устойчивое развитие требует новых специалистов: агроинженеров, маркетологов, менеджеров цифрового сельского хозяйства. Государство должно поддерживать вузы АПК-профиля и практикоориентированные программы – стажировки, проектные школы, акселераторы. Участие молодёжи в сельских стартапах, от вертикальных ферм до агротех-платформ, требует изменения механизмов финансирования. Здесь можно опираться на опыт Татарстана, где создаются сельские хабы и поддерживаются креативные форматы занятости [2].

Наконец, четвёртый аспект – институциональное проектирование. Необходимо создавать межведомственные комиссии по аграрной политике, объединяющие усилия Минсельхоза, Минэкономразвития, Минцифры и Минстроя. Такое взаимодействие позволит разрабатывать программы, охватывающие сельское хозяйство, жильё, дороги, экологию, образование и культуру. Без этой связки вложения в агропром будут краткосрочными и неустойчивыми. Сейчас есть шанс изменить траекторию, но всё зависит от политической воли, институциональной гибкости и доверия к сельскому обществу как самостоятельному субъекту развития.

Список использованных источников:

1. Алтухов, А. И. Сельские поселения: проблемы и тенденции развития / А. И. Алтухов // Исследование проблем экономики и финансов. – 2023. – № 1. – С. 5–12. – DOI 10.31279/2782-6414-2023-1-5-1-12. – EDN CMGTTP.
2. Балашова, Н. Н. Сельские территории Юга России: тенденции, проблемы и перспективы устойчивого развития / Н. Н. Балашова, Д. А. Коробейников, Е. А. Колпакова // Региональная экономика. Юг России. – 2022. – Т. 10, № 3. – С. 121–132. – DOI 10.15688/re.volsu.2022.3.12. – EDN GPNVCX.
3. Роднина, Н. В. Региональный АПК: тенденции, проблемы, возможности (на примере Республики Саха (Якутия)) / Н. В. Роднина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2022. – № 4(310). – С. 89–96. – DOI 10.53598/2410-3683-2022-4-310-89-96. – EDN INVGJY.
4. Рау, В. В. Пути возрождения сельских территорий России / В. В. Рау, Л. В. Скульская, Т. К. Широкова // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 1(190). – С. 114–124. – DOI 10.47711/0868-6351-190-114-124. – EDN OUSOME.
5. Веревошникова А.К., Проценко Ф.В. Анализ состояния отрасли сельского хозяйства муниципальных районов Республики Башкортостан. Экономика и бизнес: теория и практика. Международный ежемесячный научный журнал № 5-1 (99), май 2023 – Новосибирск: из-во «Капитал», 2023. – С. 93-96.

6. Барлыбаев, У.А. Развитие сельского туризма, эко-этнопарков как фактор диверсификации экономики сельских территорий / У. А. Барлыбаев, У. Р. Мусин // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 11. – С. 364-366.
© Семикрасов А.А., 2025

УДК 336

Федосеев В.Р.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
fedoseev.vadim2018@yandex.ru

МЕЖБЮДЖЕТНЫЕ ТРАНСФЕРТЫ КАК ЭЛЕМЕНТ МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РОССИИ

Аннотация. В данной статье проведен анализ объемов межбюджетных трансфертов Российской Федерации за период 2022-2024 гг., из результатов которого выявлены основные проблемы межбюджетных отношений и предложены рекомендации по их устранению.

Ключевые слова: бюджет, трансферт, межбюджетные трансферты, межбюджетные отношения.

Fedoseev V.R.

INTERBUDGET TRANSFERS AS AN ELEMENT OF INTERBUDGET RELATIONS IN RUSSIA

Abstract. This article analyzes the volume of interbudgetary transfers of the Russian Federation for the period 2022-2024, identifies the main problems of interbudgetary relations, and provides recommendations for their resolution.

Key words: budget, transfer, interbudgetary transfers, interbudgetary relations.

Межбюджетные трансферты являются ключевым элементом парораспределительных отношений между бюджетами различных уровней. От того, насколько эффективно распределены межбюджетные трансферты, зависит экономический рост каждого отдельно взятого региона (субъекта) Российской Федерации, именно поэтому особую важность представляет проведение анализа данной группы отношений.

В таблице 1 представлена динамика межбюджетных трансфертов по их видам [3].

Из таблицы 1 видно, что общий объем межбюджетных трансфертов в динамике снизился, этот тренд объясняется резким сокращением финансовой помощи российских регионов их федерального бюджета в связи с

необходимостью направления бюджетных средств на военные цели в рамках Специальной Военной Операции (СВО).

Таблица 1 – Динамика межбюджетных трансфертов России в разрезе их видов за 2022-2024 годы, млрд.руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.	2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.
Дотации	1 130,2	1 553,0	1 342,2	422,8	-210,8	137,41	86,43
Субсидии	1 668,2	1 573,4	1 751,4	-94,8	178	94,32	111,31
Субвенции	427,5	278,3	300,7	-149,2	22,4	65,10	108,05
Иные межбюджетные трансферты	718,8	527,4	258,7	-191,4	-268,7	73,37	49,05
Межбюджетные трансферты бюджету ФФОМС	241,1	428,9	486,5	187,8	57,6	177,89	113,43
Межбюджетные трансферты бюджету ФСС	6 548,8	4 011,5	5 470,8	-2 537,3	1 459,3	61,26	136,38
Всего межбюджетных трансфертов	10 743,5	8 381,1	9 619,5	-2 362,4	1 238,4	78,01	114,78

Также в этом году субсидии выделялись по таким направлениям сельского хозяйства, как: поддержка фермерских хозяйств; финансирование объединенной субсидии; развитие малых хозяйственных форм; поддержка семейных ферм; помощь молочникам и компенсация затрат, связанных с направлением на экспорт молочной продукции; оказание поддержки направлению – агротуризм, в рамках которой выделяли гранты на создание объектов для размещения туристов, на обустройство и подключение к коммуникациям, на благоустройство территорий, а также закуп специального оборудования [1, с. 40].

В рамках программы выделения средств из федерального бюджета в рамках субвенций произошло: улучшение экологического состояния гидрографической сети; выплата государственного единовременного и ежемесячного пособия гражданам, которые столкнулись с поствакцинальными осложнениями; оплата отдельным категориям граждан жилищно-коммунальных услуг.

Для отлаживания процесса межбюджетных отношений в части выделения межбюджетных трансфертов можно предложить следующие направления совершенствования:

– обеспечение соблюдения принципов открытости и понятности в процессе проведения операций по переводу трансфертов между бюджетами различных уровней. Благодаря этому будет достигнута цель, состоящая во всеобщей справедливости и эффективности распределения бюджетных

финансов между субъектами России, способствуя, тем самым, устойчивому развитию в сфере экономики;

– установление адекватной степени автономии и независимости каждого звена управления в государственных субъектах, что объясняется следующим преимуществом: при наличии у субъектов волеизъявления в процессе принятия решений в контексте использования выделенных ресурсов будет достигнут прямой результат – повысится степень эффективности в грамотном распределении и применении полученных средств;

– на уровне организаторства следует выстроить такую систему, которая обеспечит детальный анализ и усиленный контроль в контексте расходования выделенных средств в порядке межбюджетного трансферта. Здесь речь идет о выявлении на уровне непрерывности потребляющих, но не приносящих эффективность, критериев, внесение изменений в практику распределения бюджетных средств, а также о детальной оценке полученных результатов в виде показателей эффективности;

– немаловажное значение имеет процедура стимулирования экономического развития субъектов страны. Например, через введение в отношении налогоплательщиков-инвесторов различных послаблений при условии воплощения своих проектов на территориях, отличающихся низкой активностью в экономическом развитии;

– нельзя не отметить необходимость усиления прозрачности, эффективности и возможности заблаговременно определять распределение субсидий между бюджетами разных уровней. На реализацию данного предложения можно направить ресурсы, позволяющие создать общий и доступный для всех граждан портал, информация на котором будет отображать процессы, затрагивающие особенности распределения трансфертов и их последующего «поглощения» государственными программами и направлениями [2, с. 196].

Таким образом, рассмотренные направления совершенствования политики выделения межбюджетных трансфертов в Российской Федерации позволят вывести данную сферу межбюджетных отношений на новый, более прозрачный, объективный и достоверный уровень открытости и понятности как для самих участников этих отношений, так и для общественности, создавая предпосылки доверия населения к расходованию национальных ресурсов.

Список использованных источников:

1. Матвеев Н.И., Проценко Ф.В. Межбюджетные отношения в Российской Федерации и ее субъектах: состояние и проблемы / Н.И. Матвеев, Ф.В. Проценко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – С. 37-41.

2. Неверова А.С. Межбюджетные отношения в РФ: проблемы, перспективы и пути развития / А.С. Неверова // Вестник науки. – 2024. – № 11. – С. 190-198.

3. Росстат: Федеральная служба государственной статистики [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 09.11.2025).

© Федосеев В.Р., 2025

Федосеев В.Р.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

fedoseev.vadim2018@yandex.ru

АНАЛИЗ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Осуществляемая государством демографическая политика оказывает большое влияние на национальную безопасность России, поскольку применяемые инструменты оказывают прямое влияние на процессы воспроизводства населения, определяя его численность и структуру, а также обуславливает социальное и экономическое развитие. В данной статье приведена динамика основных демографических показателей и ключевые направления совершенствования политики в сфере улучшения демографической обстановки в стране.

Ключевые слова: демография, население, воспроизводство, политика, демографическая политика.

Fedoseev V.R.

ANALYSIS AND DIRECTIONS FOR IMPROVING DEMOGRAPHIC POLICY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. The demographic policy implemented by the state has a significant impact on Russia's national security, as the tools used directly influence the population's reproduction processes, determining its size and structure, as well as influencing social and economic development. This article presents the dynamics of key demographic indicators and highlights the key areas for improving the country's demographic situation.

Keywords: demography, population, reproduction, policy, demographic policy.

Произошедшие в последние годы изменения в геополитической и экономической сфере породили целую совокупность проблем с демографией, начиная с последствий коронавирусной инфекции Covid-19 и заканчивая военным конфликтом на территории Украины, реализуемым в рамках специальной военной операции.

Обратимся к статистическим данным и проведем анализ динамики демографических показателей в стране за 2022-2024 годы (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Динамика основных демографических показателей России за 2022-2024 годы

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.	2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.
Численность населения, млн.чел.	147,0	146,4	146,1	-0,6	-0,3	99,6	99,8
Естественная убыль населения, тыс.чел.	594,6	500,2	596,2	-94,4	96,0	84,1	119,2
Число рождений, тыс.чел.	1 304,0	1 264,3	1 222,4	-39,7	-41,9	97,0	96,7
Число смертей, тыс.чел.	1 898,6	1 764,6	1 818,6	-134,0	54,0	92,9	103,1

Как видно из таблицы, общая численность населения в России из года в год снижается. Период 2022-2024 гг. характеризуется как «демографическая трагедия». К основным причинам отрицательного роста можно отнести следующие факторы: сохраняющийся высокий уровень разводов; низкий уровень рождаемости; малая продолжительность жизни населения; высокий уровень смертности.

Что касается естественной убыли населения, в 2023 г. она сократилась на фоне высокой базы 2022 г., а в 2024 г. показатель снова увеличился по причине сокращения количества родившихся граждан, на фоне чего произошло повышение уровня смертей [2, с. 93].

Как показал проведенный анализ, демографическая ситуация в России находится на критическом уровне, который вызван: быстрым старением граждан, то есть повышение среднего возраста гражданина приводит к снижению численности трудоспособного населения и росту нагрузки на пенсионную систему в стране; все чаще молодые люди откладывают создание семьи в силу сложившейся в стране нестабильной экономической ситуации и проблем с жильем, вызванных существенным ростом стоимости недвижимости; отмеченный прирост численности населения благодаря миграционной политике позволяет только частично компенсировать объем естественной убыли населения в стране [1, с. 35].

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации, был утвержден Единый план по достижению национальных целей развития России до 2030 года и на перспективу до 2036 года и разработана стратегия действий по реализации семейной и демографической политике, поддержке многодетности, срок действия которой рассчитан до 2036 года.

1. Одной из целей данных документов является перелом тренда снижения уровня рождаемости. Совершенствование демографической политики в данном направлении целесообразно осуществлять через следующие инструменты: увеличение уровня доходов населения, пенсионного обеспечения не ниже

уровня официально установленной инфляции; оказание материальной поддержки гражданам через реализацию программы материнского капитала (расширение направлений его использования), предоставление «налогового кешбэка» семьям с детьми, а также социальный контракт; решение жилищных вопросов через предоставление семейной ипотеки, запуск массового индивидуального жилищного строительства, расселения непригодного фонда для проживания и так далее.

2. Увеличение продолжительности жизни человека к 2030 году до 78 лет, а в отношении ожидаемой продолжительности жизни при рождении – до 68 лет.

Поставленные индикаторы можно достичь через: увеличение доступности и повышение качества оказываемой медицинской помощи; проведение мероприятий, направленных на предупреждение и борьбу с социально опасными заболеваниями; немаловажную роль играют сети женских консультаций, которые необходимо расширять, также нуждаются в модернизации перинатальные центры, региональные детские больницы и поликлиники также необходимо оснащать [3, с. 732].

Таким образом, единственно верным и эффективным сценарием демографической политики в России, обеспечивающей устойчивость роста населения страны и достижение целей национального развития, является рост уровня рождаемости при повышении ожидаемой продолжительности жизни. Достижение цели улучшения демографической ситуации в стране будет являться одним из гарантов национальной безопасности России.

Список использованных источников:

1. Абраменко А.В., Проценко Ф.В. Влияние экономики на демографическую обстановку государства. Экономика и бизнес: теория и практика. Международный ежемесячный научный журнал № 4-3 (110), апрель 2024. – Новосибирск: из-во «Капитал», 2024. – С. 33-36.

2. Аскеров П.Ф. Экономическая безопасность в контексте демографической политики государства / П.Ф. Аскеров, И.Л. Александровская, Д.А. Грачев и др. // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 11. – С. 91-101.

3. Шмаков В.И. Социально-психологические, политические и социокультурные факторы динамики демографического развития России / В.И. Шмаков // III-й международный демографический форум «Демография и глобальные вызовы». – 2024. – С. 726-733.

4. Росстат: Федеральная служба государственной статистики [сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 09.11.2025).

5. Мусин, У.Р. Миграция и демографическая ситуация в регионе // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-2(82). – С. 175-178.

© Федосеев В.Р., 2025

Шерсткова К.С.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

Sherstkova02@bk.ru

ВЛИЯНИЕ УРОВНЯ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ НА ДЕМОГРАФИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ В РОССИИ

Аннотация. В статье анализируется демографическая обстановка в экономическое положение влияют на изменение численности населения. Особое внимание уделено различиям между регионами: в экономически развитых областях наблюдается рост населения за счет рождаемости и миграции, в то время как в депрессивных регионах происходит отток жителей и старение населения

Ключевые слова: демографическая ситуация, уровень доходов, региональное неравенство, экономическое благополучие.

Sherstkova K.S.

THE IMPACT OF POPULATION INCOME LEVELS ON THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN RUSSIA

Abstract. The article analyzes the demographic situation and the economic situation's impact on population changes. Special attention is paid to the differences between regions: economically developed areas experience population growth due to birth rates and migration, while depressed regions experience population outflow and aging.

Key words: demographic situation, income level, regional inequality, economic well-being.

Демократическое положение в России остается одной из ключевых социально-экономических проблем. На динамику населения влияют множество факторов, среди которых уровень доходов, который имеет значительную роль. В условиях экономических санкций, инфляции и изменений рынке труда (2022 – 2024 гг.) анализ взаимосвязи доходов и демографии приобретает свою актуальность [1].

За последние два года (2022 – 2024) ситуация характеризовалась устойчивой естественной убылью населения, старением общества и существенными различиями в демографических показателях между регионами [3].

Таблица 1 – Основные демографические показатели Российской Федерации [2]

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Численность населения (млн. чел.)	146,4	146,2	146,15
Рождаемость (на 1000 чел.)	8,9	8,7	8,5
Смертность (на 1000 чел.)	13,0	12,5	12,3
Естественная убыль населения (тыс. чел.)	-591	-545	-550
Суммарный коэффициент рождаемости	1,42	1,42	1,38

Снижение смертности, обусловленное старением населения и болезнями системы кровообращения, усугубляется критически низкой рождаемостью (ниже 1,5 ребенка на женщину, при норме 2,1), что ставит под угрозу воспроизводство населения. Несмотря на то, что смертность снизилась и миграция частично стабилизировалась, отток населения до сих пор продолжается.

Таблица 2 – Рейтинг регионов РФ по демографическому благополучию (2022-2024) [2]

Категория	Регионы	Рождаемость, ‰	Младенческая смертность, ‰	Продолжительность жизни	Индекс условия жизни
Лидеры	Чечня, Ингушетия, Дагестан, Тюменская обл., Москва	12-18	4-6	72-76 лет	75-85
Стабильные	Татарстан, Башкортостан, Краснодарский край, Белгородская обл., Ленинградская обл.	9-11	5-7	70-72 года	70-80
Проблемные	Воронежская, Ростовская, Свердловская, Новосибирская обл.	7-9	6-8	68-70 лет	60-70
Кризисные	Псковская, Тверская, Смоленская, Ивановская, Курганская обл.	5-7	8-10	66-68 лет	50-60
Депрессивные	Магаданская обл., Еврейская АО, Чукотка, Кировская обл.	<5	10	66 лет	40-50

Демографические изменения и экономическое благосостояние населения неразрывно связаны. Рост доходов влечет за собой увеличение рождаемости и снижение смертности, из-за улучшений качества жизни и доступа к медицине. И наоборот, экономические трудности приводят к низкой рождаемости, ухудшению здоровья и оттоку населения в более благополучные регионы.

Индекс качества жизни, с максимальным значением в 100 баллов, позволяет оценить, насколько комфортно и безопасно жить в определенном месте, принимая во внимание стоимость жилья, развитость инфраструктуры, доступность медицинских услуг, состояние окружающей среды и уровень преступности.

Регионы-лидеры характеризуются значительно более высокой рождаемостью, чем в среднем по России (в 2-3 раза), привлекают большое количество новых жителей, имеют развитую систему здравоохранения с хорошими показателями. Регионы с неблагоприятной ситуацией отличаются крайне низкой рождаемостью, имеют слаборазвитую систему здравоохранения, характеризуются низким уровнем жизни.

Демографическая ситуация в стране напрямую зависит от экономического благополучия регионов. Там, где процветает экономика, развита промышленность и оказывается поддержка от государства, наблюдается более высокие показатели рождаемости, приток населения и большая продолжительность жизни. В регионах, которые испытывают экономические трудности, с низкими доходами и слаборазвитой инфраструктурой, происходит сокращение населения и его старение.

Успешная региональная политика, направленная на развитие экономики и улучшение качества жизни, способствует росту рождаемости и притоку мигрантов в такие регионы, как «Москва и Московская область, ХМАО, ЯНАО, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Татарстан, Башкортостан и Краснодарский край. Экономическое благополучие этих территорий является результатом комплексного подхода, включающего развитие нефтегазового сектора (ХМАО, ЯНАО, Татарстан, Башкортостан), поддержку финансовых и административных центров (Москва и Санкт-Петербург), стимулирование сельского хозяйства и пищевой промышленности (Башкортостан, Татарстан, Краснодарский край), а также реализацию социальных программ, которые направлены на повышение уровня жизни населения» [4].

В таких регионах, как Псковская, Тверская, Смоленская, Ивановская, Курганская, Кировская области, республики Марий Эл и Мордовия, Дальний восток, сохраняется сложная социально-экономическая ситуация из-за того, что снижается рождаемость, экономический спад производства и убыль населения в более благоприятные регионы

В заключение, можно сделать вывод, что регионы с более благополучной социально-экономической ситуацией привлекают приток населения, благодаря высоким зарплатам и карьерному росту. И наоборот, регионы с низкой социально-экономической ситуацией теряют население, в связи с низкими

доходами и ограниченными возможностями. Совокупность всех факторов приводит к нехватке специалистов и экономическому спаду.

Список использованных источников

1. Абраменко А.В., Проценко Ф.В. Влияние экономики на демографическую обстановку государства. Экономика и бизнес: теория и практика. Международный ежемесячный научный журнал № 4-3 (110), апрель 204 – Новосибирск: из-во «Капитал», 2024. – С. 33-36.

2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru>.

3. Римашевская Н.М. Социально-экономические и демографические проблемы современной России. URL: <http://library.vscs.ac.ru/Files/Inform/1-2004-25.doc>.

4. Казанцев Н.М., Бухвальд Е.М., Бахтизин А.Р. и др. Экономико-правовые институты регулирования регионального развития Российской Федерации / под ред. Н.М. Казанцева. М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2013. 468 с.

5. Мусин У.Р. Миграция и демографическая ситуация в регионе // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-2(82). – С. 175-178.

© Шерсткова К.С., 2025

СЕКЦИЯ 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

УДК 658.14

Айтуганова Л.А.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская федерация

lianaajtuganova257@gmail.com

МОДЕЛИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к моделированию структуры корпоративного управления в холдинговых компаниях. Проанализированы основные принципы построения управленческих связей, факторы оптимизации и механизмы взаимодействия подразделений. Предложен системный подход к формированию эффективной структуры управления, обеспечивающей баланс централизации и самостоятельности.

Ключевые слова: корпоративное управление, холдинг, моделирование, структура, оптимизация, управление, система, эффективность.

Aituganova L.A.

MODELING THE OPTIMAL CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURE FOR HOLDING COMPANIES

Abstract. The article discusses approaches to modeling the corporate governance structure in holding companies. The basic principles of building managerial relationships, optimization factors and mechanisms of interaction between departments are analyzed. A systematic approach to the formation of an effective management structure is proposed, ensuring a balance of centralization and independence.

Key words: corporate governance, holding, modeling, structure, optimization, management, system, efficiency.

Введение

На сегодняшний день в современном бизнесе множество конкурентов и все часто меняется. Фирмы и организации становятся все тяжелее из-за внутренней структуры, а новые задачи управления усложняются и разрастаются. Это часто наблюдается в холдинговых компаниях, где объединяют самостоятельные фирмы под одно руководство. Чтобы такие

бизнес-структуры не только развивались, но и стабильно работали нужно создать надежную систему корпоративного управления, которая поможет синхронизировать любые действия, сделать процессы понятными для всех и усилить контроль в ключевых направлениях развития. Одной из таких систем является моделирование. Оно позволяет выявить узкие места управления, оптимизировать распределение функций и улучшить взаимодействие между управляющей компанией и дочерними организациями.

Теоретические основы моделирования корпоративного управления

Корпоративное управление - это система, которая помогает согласовывать интересы всех участников бизнеса: собственников, руководителей и сотрудников. В холдингах это особенно сложно, ведь там есть и головная компания, и множество дочерних - каждая со своими задачами и приоритетами. Моделирование структуры корпоративного управления нужно, чтобы разобраться, как устроена система изнутри: кто за что отвечает, как распределяются решения и насколько эффективно работают все уровни. При этом ключевыми параметрами модели выступают:

- степень централизации управленческих решений;
- распределение ответственности между управляющим центром и дочерними предприятиями;
- эффективность коммуникаций и обмен информацией;
- показатели управляемости и гибкости системы.

В научной и деловой литературе обычно выделяют три основных подхода к управлению: централизованный, децентрализованный и смешанный. В первом случае все важные решения принимает головная компания, во втором - больше самостоятельности получают дочерние структуры. Смешанная модель, как правило, объединяет черты обеих систем и может гибко подстраиваться под специфику конкретного бизнеса.

Методологические основы и модель оптимизации структуры

Для стабильности работы компании, важно найти баланс между контролем и автономией бизнес-единиц. Слишком централизованное управление приводит к замедлению процессов принятия решений, и напротив, чрезмерная свобода приводит к потере единства и управляемости.

Поэтому, для оценки эффективности структуры удобно использовать три ключевых показателя:

1. затраты на управление (С) - сколько стоит система управления;
2. время принятия решений (Т) - насколько быстро решаются вопросы;
3. уровень управляемости (R) - насколько эффективно работает система.

Главная цель - минимизация издержек без ущерба для управляемости и скорости реагирования на внешние изменения.

Системный подход предполагает анализ холдинга в качестве целостного организма, состоящего из взаимосвязанных элементов. В основной структуре, управляющая компания выполняет функции стратегического планирования и контролирует важные процессы, в то время как вспомогательные структуры предприятия исполняют операционные задачи и предоставляют обратную

связь. Так удаётся избежать дублирования функций и повысить согласованность действий в компании.

Практическая значимость моделирования. Использование моделей корпоративного управления помогает понять, насколько грамотно распределены функции между головным офисом и дочерними организациями. Оно показывает, где возникают задержки, где теряется информация и как можно ускорить процессы.

Применение методов имитационного моделирования в сочетании с инструментами системного анализа дают возможность прогнозировать результаты организационных изменений и оценивать результативность внедрения современных управленческих решений. Современные цифровые инструменты и программы позволяют автоматизировать анализ, отслеживать взаимосвязи и контролировать выполнение стратегических целей.

Результаты и обсуждение. Проведенный анализ показывает, что наиболее эффективная структура корпоративного управления это та, которая отличается гибкостью и адаптивностью в соответствии со стратегическими целями компании. На мой взгляд, централизованное принятие решений имеет смысл применять в тех вопросах, которые связаны со стратегией развития компании и её финансами. А вот повседневные операционные задачи логичнее поручать дочерним подразделениям - так работа идёт быстрее и эффективнее.

Разработанная модель управления помогает увидеть слабые места в существующей системе, понять, где возникают «узкие места», а также определить сколько уровней действительно нужно. Кроме того, она помогает установить понятные правила взаимодействия между отделами и другими элементами структуры. В итоге управление становится менее затратным, решения принимаются быстрее, а внутренняя работа компании становится более прозрачной.

Заключение. Моделирование процессов корпоративного управления облегчает, помогает оптимизировать, а также улучшить структуру холдинговых предприятий, оно анализирует и делает работу более понятной. При создании этих моделей для идеального баланса между централизованным управлением и самостоятельностью отдельных подразделений помогает применение системного подхода. Применение описанных выше методов помогает увеличить стабильность корпоративных систем, а также повысить эффективность стратегического руководства.

Список использованных источников:

1. Галимзянов, И.В. 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: УГАТУ, 2019. – С. 230-233.

© Айтуганова Л.А., 2025

Балавина В.С.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ОПТИМИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ

Аннотация. В статье рассматривается современный подход к оптимизации бизнес-процессов – моделирование. Показано, как создание цифровых двойников компании помогает находить скрытые резервы для повышения эффективности. На примерах предприятий уточнена практическая ценность метода: до 25% увеличения производительности; 15% рост клиентской базы, предотвращение операционных сбоев. Отмечены ключевые условия для внедрения бизнес-моделирования.

Ключевые слова: бизнес-моделирование, оптимизация процессов, цифровой двойник, операционная эффективность, имитационное моделирование.

Balavina V.S.

BUSINESS MODELING AND ITS ROLE IN OPTIMIZING CORPORATE PROCESSES

Abstract. The article discusses a modern approach to optimizing business processes - modeling. It shows how the creation of digital counterparts of a company helps to find hidden reserves for increasing efficiency. Using the examples of enterprises, the practical value of the method is clarified: up to 25% increase in productivity; 15% growth in the customer base, prevention of operational failures. The key conditions for the implementation of business modeling are highlighted.

Key words: business modeling, process optimization, digital twin, operational efficiency, simulation modeling.

Актуальность темы.

В условиях глобальной цифровизации и стремительного развития технологий российские компании столкнулись с необходимостью кардинального переосмысления подходов к управлению бизнес-процессами. Эта проблема особенно актуальна в современной экономической ситуации, характеризующейся высокой волатильностью рынка, возросшей конкуренцией и необходимостью адаптации к изменяющимся внешним условиям.

Цель исследования: комплексный анализ возможностей бизнес-моделирования для повышения эффективности корпоративных процессов и разработка практических рекомендаций по его внедрению.

Задачи исследования:

1. Проанализировать эволюцию методов бизнес-моделирования
2. Выявить ключевые проблемы в управлении бизнес-процессами
3. Исследовать практические кейсы применения бизнес-моделирования
4. Разработать критерии эффективности внедрения
5. Сформулировать рекомендации по успешной реализации

Введение

Современные компании работают в постоянно меняющейся среде. Руководителям приходится быстро принимать решения, но это часто приводит к ошибкам, цена которых постоянно растёт. Традиционные методы управления зачастую не учитывают скорость изменений рынка.

Основная проблема.

Руководство многих компаний не видит полной картины взаимодействия между подразделениями и процессами. Это приводит к:

- Хроническим задержкам в критически важных процессах.
- Неэффективному использованию ресурсов.
- Упущенным возможностям развития.

Решение.

Бизнес-моделирование позволяет создать точную цифровую модель вашей компании и протестировать любые изменения перед их внедрением.

Методология бизнес-моделирования.

Эволюция подходов:

1. Статические блок-схемы (начальный этап) – создание идеальных производственных систем.
2. Динамическое моделирование (современный этап) – учёт принципов и ограничений.
3. Цифровые двойники (перспективное направление) – полная цифровая копия бизнеса.

Критерии выбора метода моделирования:

- Сложность бизнес-процессов
- Доступность данных
- Цели оптимизации
- Бюджет и сроки проекта

Практическое применение

Кейс 1: Оптимизация цепочки поставок

- Исходная ситуация: Систематические задержки поставок
- Применяемые методы: моделирование бизнес-процессов, анализ различных потоков

Достигнутые результаты:

- Примерное сокращение времени обработки заказов на 30%
- Рост производительности и эффективности складских объектов на 25%

- Снижение логистических расходов на 15%

Кейс 2: Реорганизация службы IT-поддержки

· Проблема: Неэффективное распределение задач и функций между специалистами

- Решение: Внедрение системы распределения задач по приоритетам

Результаты:

- Рост объема обработанных запросов на 40%
- Снижение времени реагирования на инциденты и обращения вдвое
- Повышение удовлетворенности клиентов на 35%

Кейс 3: Внедрение модели подписки

- Цель: Оценка влияния перехода на модель подписки

- Методы: Моделирование бизнес-процессов

Результаты:

- Своевременное выявление рисков перегрузки системы
- Оптимизация процессов выставления счетов и поддержки
- Успешный запуск без сбоев

Критерии эффективности внедрения

1. Эксплуатационные показатели:

- Сокращение времени технологического цикла
- Увеличение производительности
- Снижение эксплуатационных расходов

2. Качественные показатели:

- Улучшение координации между подразделениями
- Повышение прозрачности процессов
- Ускорение принятия решений

3. Финансовые результаты:

- Возврат инвестиций в моделирование
- Экономия за счёт предотвращения ошибок
- Повышение производительности

Рекомендации по внедрению.

Этапы успешной реализации:

1. Диагностика и текущий анализ процесса.
2. Выбор подходящих методов моделирования.
3. Поэтапное внедрение с пилотными проектами.
4. Обучение персонала и развитие компетенций.
5. Постоянный мониторинг и совершенствование.

Заключение.

Данное исследование подтвердило высокую эффективность бизнес-моделирования как инструмент оптимизации бизнес проектов. Внедрение аналитических кейсов расширяет возможности отслеживания и мониторинга эффективности. Успешная реализация требует системного подхода, адекватного выбора методов и соблюдения этапов реализации проекта.

Список использованных источников:

1. Харрингтон Дж. Современные методы управления бизнес-процессами. – М.: Стандарты и качество, 2022.
 2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. – М.: РИА Стандарты и качество, 2023.
 3. Келтон В.Д. Имитационное моделирование. – СПб.: Питер, 2023.
 4. Галимзянов, И.В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XIX Международной научной конференции / отв. ред. Л.А. Исмагилова. – Уфа-Павловка: УГАТУ, 2019. – С. 230-233.
 5. ГОСТ Р 57193-2016 «Нотация моделирования бизнес-процессов».
- © Балавина В.С., 2025

УДК 658.5.012.1

Бикбатыров Р.М.

магистрант

Научный руководитель – Рувенный И.Я., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

bikbatyrov9727@mail.ru

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Аннотация. В статье представлен анализ текущего состояния управления технологическими процессами в ПАО «Сургутнефтегаз». Проведено исследование внешней и внутренней среды Компании. Выделены ключевые технологические процессы.

Ключевые слова: ПАО «Сургутнефтегаз», технологические процессы, внешняя и внутренняя среда, нефтегазовая отрасль

Bikbatyrov R.M.

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF TECHNOLOGICAL PROCESS MANAGEMENT AT PJSC SURGUTNEFTEGAZ

Abstract. This article presents an analysis of the current state of process control at PJSC Surgutneftegas. A study of the Company's external and internal environments is conducted, and key process processes are highlighted.

Keywords: PJSC Surgutneftegas, technological processes, external and internal environment, oil and gas industry

Нефтегазовая индустрия сегодня функционирует в условиях стремительного технологического прогресса и возрастающих экологических

требований. В такой динамичной среде для ведущих вертикально интегрированных компаний таких, как ПАО «Сургутнефтегаз», ключевым фактором успеха становится не только рациональное использование имеющихся ресурсов, но и непрерывное развитие системы управления технологическими процессами. От уровня развития процесса напрямую зависит операционная эффективность, оптимизация затрат, качество выпускаемой продукции, минимизация потенциальных угроз и способность Компании сохранять конкурентоспособность на долгие годы [1].

ПАО «Сургутнефтегаз» контролирует весь производственный цикл – от разведки и добычи нефти и газа до их переработки и реализации. Сильные стороны Компании включают его финансовую стабильность, а также надежный и консервативный стиль управления. Эти факторы способствуют устойчивому положению Компании на рынке, однако могут создавать трудности при быстрой адаптации к радикальным технологическим инновациям.

Под стратегическим анализом внешней и внутренней среды понимается нынешнее состояние технологических процессов и определение направлений его дальнейшего развития.

Внешняя среда формирует обязательные условия для преобразования управления технологическими процессами.

Политические и правовые факторы: Государственное регулирование нефтегазового сектора, изменения налогового законодательства, политика импортозамещения и поддержка отечественного производителя.

Экономические факторы: Колебания мировых цен на нефть, макроэкономическая стабильность внутри страны, уровень инфляции и процентные ставки определяют инвестиционную привлекательность Компании.

Социальные факторы: Рост экологического сознания населения, требования к социальной ответственности бизнеса требуют внедрения устойчивых технологий и социальных инициатив.

Технологические факторы: Развитие новых технологий добычи нефти и газа, внедрение цифровых решений позволяют повысить эффективность производства и снизить издержки.

Внутренняя среда обуславливает возможности и границы для улучшения уникального торгового предложения.

Преимущества: Значительная финансовая стабильность обеспечивает необходимые средства для крупных вложений в улучшение технологий. Поддерживаемая в актуальном состоянии технологическая инфраструктура, в сочетании с опытными специалистами, создает надежную платформу для инновационных разработок. Вертикальная модель интеграции повышает эффективность управления всей цепочки добавленной стоимости [2].

Недостатки: Несмотря на хорошую производительность, существует также некоторая фрагментация информационных потоков между отделами, что может усложнять комплексный анализ информации. Свойственная крупным и устоявшимся организациям некоторая приверженность традициям в

корпоративной культуре, может замедлять внедрение прорывных инноваций и требовать активной работы по управлению изменениями [3].

Рассмотрим основные технологические процессы, которые позволяют показать высокую степень эффективности, а также указать на потенциальные направления для значительного улучшения.

В сфере геологоразведочных работ и нефтедобычи Компания использует прогрессивные системы моделирования, однако управление процессами добычи на старых месторождениях, зачастую осуществляется по факту возникновения проблем. Необходимо более тесное объединение геологических моделей с актуальными данными добычи, применение методов прогнозирования для анализа данных для оперативного управления разработкой и выбора наиболее действенных методов интенсификации добычи.

Процессы сбора, подготовки и транспортировки углеводородного сырья отличаются развитой инфраструктурой и надежными автоматизированными системами управления технологическими процессами. Тем не менее, есть возможности для повышения энергоэффективности насосных и компрессорных установок посредством внедрения интеллектуальных систем управления. Прогресс в создании систем для мониторинга состояния трубопроводных сетей с использованием промышленного интернета позволит предотвращать аварийные ситуации и минимизировать потери.

На нефтеперерабатывающих комплексах ПАО «Сургутнефтегаз» применяются современные технологии. Тем не менее, существует значительный потенциал для дальнейшего углубления переработки нефти, повышения выхода светлых нефтепродуктов и снижения энергопотребления НПЗ. Это требует внедрения систем управления, способных оптимизировать технологические параметры и состав сырья на основе анализа больших массивов данных. Также необходимо совершенствовать системы экологической очистки и утилизации отходов для соответствия новым, более жестким экологическим требованиям.

Направления улучшения в ПАО «Сургутнефтегаз» должны быть связаны с созданием универсальной цифровой среды, которая обеспечит сбор и обработку информации на всех стадиях производства – от добычи сырья до реализации готовой продукции через сеть автозаправочных станций. В основе платформы лежат современные технологии: анализ больших данных и искусственный интеллект, которые помогают в принятии управленческих решений.

Совершенствование системы прогнозируемой аналитики для своевременного выявления необходимости технического обслуживания оборудования, улучшения режимов производства и более точного планирования деятельности.

Обновление производственных мощностей с целью повышения эффективности переработки сырья и сокращения энергозатрат. Внедрение инновационных систем управления позволит достичь этих целей.

Экологическая оптимизация производства через полную переработку попутного нефтяного газа и применение экологически безопасных технологий на каждом этапе производственного процесса.

Профессиональное развитие сотрудников в сфере цифровых технологий и формирование культуры улучшений, что обеспечит успешное внедрение всех запланированных преобразований.

Таким образом, реализация предложенных направлений, направленных на цифровую трансформацию, более широкое применение искусственного интеллекта, а также модернизацию производственных мощностей, позволит ПАО «Сургутнефтегаз» не только удержать и укрепить лидерство, но и обеспечить устойчивый рост, повысить эффективность операций, минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и успешно адаптироваться к будущим вызовам энергетического сектора.

Список использованных источников:

1. Хабибуллин И.Ш. Управление технологическими процессами в нефтегазовой отрасли. Учебное пособие. Уфа: УГНТУ, 2018. 164 с.
2. Шинкевич А.И. Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли: возможности и вызовы. Нефть и газ. 2021. № 1. С. 87-93.
3. Индустрия 4.0: возможности и риски для нефтегазовой отрасли России. Аналитический доклад. М.: Сколково, 2020. 72 с.

© Бикбатыров Р.М., 2025

УДК 334.02

Выдрина Е.П.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

vydrinali07@mail.ru

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ КРІ

Аннотация. В статье рассматриваются принципы моделирования эффективности корпоративной системы управления на основе ключевых показателей деятельности (КРІ). Представлены факторы, влияющие на управленческую результативность, приведена модель оценки эффективности и даны рекомендации по её применению.

Ключевые слова: корпоративное управление, КРІ, эффективность, моделирование, показатели деятельности, управление.

MODELING THE EFFECTIVENESS OF A CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM BASED ON KPIs

Abstract. The article discusses the principles of modeling the effectiveness of a corporate management system based on key performance indicators (KPIs). The factors influencing managerial effectiveness are presented, an efficiency assessment model is presented and recommendations for its application are given.

Key words: corporate governance, KPI, efficiency, modeling, performance indicators, management.

Современные условия функционирования организаций требуют постоянного совершенствования корпоративных систем управления. Эффективность управленческих решений во многом определяется качеством моделей, позволяющих оценивать текущие результаты и прогнозировать изменения в деятельности предприятия. Одним из наиболее распространённых инструментов является система ключевых показателей эффективности (KPI), обеспечивающая количественную оценку управленческих процессов.

Моделирование эффективности корпоративной системы управления представляет собой формирование аналитической модели, в рамках которой результаты работы подразделений и сотрудников выражаются через систему взаимосвязанных показателей. Такой подход позволяет сопоставлять плановые и фактические значения, выявлять отклонения, определять влияние различных факторов на общий результат.

KPI могут включать как финансовые, так и нефинансовые показатели: производительность труда, выполнение планов, соблюдение сроков, качество обслуживания, уровень удовлетворённости клиентов и персонала. Комбинирование этих показателей обеспечивает комплексную оценку эффективности системы управления на предприятии.

Для оценки влияния отдельных факторов на результативность корпоративного управления используется таблица взаимосвязей KPI.

Таблица 1 – Оценка влияния факторов на мотивацию персонала

Показатель KPI	Влияние на итоговую эффективность, %
Выполнение стратегических планов	30
Финансовые результаты	25
Производительность труда	20
Качество процессов и услуг	15
Вовлеченность персонала	10

Согласно данным таблицы 1, наибольшее влияние на итоговую эффективность корпоративной системы управления оказывают выполнение стратегических планов и финансовые результаты. Эти показатели отражают способность организации достигать ключевых долгосрочных целей и обеспечивать устойчивость своей деятельности. Однако значимость

производительности труда, качества процессов и уровня вовлечённости персонала также крайне высока, поскольку именно эти показатели формируют внутренний потенциал предприятия, определяющий его способность к развитию.

Производительность труда является одним из наиболее информативных индикаторов эффективности корпоративного управления. Рост производительности свидетельствует о повышении качества организации труда, оптимизации процессов, эффективной системе мотивации сотрудников и корректной работе управленческих структур. Снижение производительности, напротив, часто указывает на наличие внутренних проблем, отсутствие координации между подразделениями или низкий уровень корпоративной культуры.

Качество процессов и услуг представляет собой важную характеристику, определяющую конкурентоспособность предприятия на рынке. Высокое качество напрямую связано с эффективностью управленческих решений: корректным распределением ресурсов, грамотным построением бизнес-процессов и применением современных технологий контроля. Дефекты, задержки, неэффективные процедуры и отсутствие стандартизации приводят к увеличению затрат и снижению производственных показателей.

Отдельного внимания требует роль вовлечённости персонала. В современных условиях человеческий капитал становится ключевым стратегическим ресурсом, и организации, обладающие высокой вовлечённостью работников, как правило, показывают более стабильные и высокие показатели эффективности. Вовлечённые сотрудники проявляют инициативность, стремление к развитию, заинтересованность в результатах труда и лояльность к компании. Эти качества существенно влияют на корпоративную производительность, качество процессов и выполнение стратегических целей, что подтверждает необходимость включения KPI вовлечённости в итоговую модель.

Моделирование эффективности корпоративного управления на основе KPI требует правильного определения весовых коэффициентов, которые должны отражать реальную значимость показателей. Веса могут определяться методами экспертной оценки, корреляционного анализа или с применением многофакторных статистических моделей. Например, метод анализа иерархий (АИР) позволяет формализовать процесс экспертного сравнения и получить объективные весовые коэффициенты.

На основе динамики основных показателей формируются математические модели, позволяющие оценивать будущие изменения эффективности корпоративного управления. Применение таких моделей особенно важно в условиях нестабильности внешней среды, когда своевременное прогнозирование позволяет минимизировать риски и оптимизировать стратегические решения.

Таким образом, расширенная интерпретация данных модели KPI подтверждает, что системный подход к оценке эффективности корпоративной

системы управления позволяет улучшить качество управленческих решений, повысить конкурентоспособность предприятия и обеспечить устойчивое развитие.

Список использованных источников:

1. Галимзянов, И.В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И.В. Галимзянов, А.М. Миназова // 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. – EDN QFZXVM.

2. Кинзягулова, Э.Э. Внутрикorporативные сегменты социальной ответственности предприятий нефтяной отрасли // Вектор экономики. – 2023. – № 12(90). – DOI 10.51691/2500-3666_2023_12_6.

© Выдрина Е.П., 2025

УДК 658.3

Габбасова А.М.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В, к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

gabbasova-0404@mail.ru

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА СТРУКТУРУ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Аннотация. Статья раскрывает механизм влияния цифровой трансформации на корпоративные компетенции, анализирует существующие модели цифровых навыков и предлагает собственную концептуальную модель их изменений. Представлены управленческие рекомендации по использованию модели для планирования развития персонала и снижения компетентностных рисков.

Ключевые слова: цифровые компетенции, моделирование, трансформация, управление персоналом, компетентностная модель, цифровые навыки, автоматизация, организация

Gabbasova A.M

MODELING THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE STRUCTURE OF CORPORATE COMPETENCIES

Abstract. The article examines how digital transformation reshapes corporate competencies, analyzes existing digital competency models, and introduces a

conceptual model describing competency shifts. The study provides managerial recommendations for applying this model in workforce development and for mitigating competency-related risks within organizations.

Key words: digital competencies, modeling, transformation, HR management, competency model, digital skills, automation, organization

Трансформация корпоративных компетенций становится проще для анализа, если представить развитие навыков сотрудников как последовательность этапов, связанных с характером их профессиональных задач. В работах Галимзянова подчёркивается, что поведение сотрудника в организации формируется внутри жизненного цикла, включающего адаптацию, рост, смену ролей и изменение профессиональных ориентиров [3]. Эта идея легко связывается с цифровой перестройкой рабочих процессов: когда меняется технологическая среда, привычные этапы развития деформируются, а работник сталкивается с задачами, которых раньше не существовало.

Если взглянуть на цифровые компетенции через структуру, предложенную Симаровой, видно, что цифровизация влияет сразу на несколько групп навыков и вызывает одновременные изменения в инструментальных, коммуникативных и аналитических областях, причём темп этих изменений неодинаков [4, с. 940]. В компаниях, активно внедряющих автоматизацию, трансформируется логика рабочих решений: сотрудник взаимодействует с большими массивами данных, которые требуют интерпретации и проверки. Это приводит к расширению компетентного набора за счёт навыков анализа данных, цифровой безопасности и работы с алгоритмами. Пример управленческих команд, описанный Можяевой, демонстрирует, что цифровые навыки становятся самостоятельным фактором карьерной динамики и способности руководителя поддерживать изменения [3, с. 52]. Для средних и крупных компаний это означает необходимость перехода от фиксированных требований к динамическим матрицам компетенций, позволяющим фиксировать разницу между текущим уровнем сотрудника и требуемой цифровой готовностью. Формирование модели влияния цифровой трансформации на корпоративные компетенции опирается на идею о том, что каждый технологический сдвиг меняет соотношение между трудовыми функциями и знаниями, которые обеспечивают их выполнение. В организациях, активно внедряющих автоматизацию, наблюдается разрыв между текущей квалификацией сотрудников и требованиями цифровых процессов. Этот разрыв можно представить как систему взаимосвязанных параметров, где уровень зрелости технологий определяет темп обновления навыков, а глубина цифровой подготовки задаёт возможность дальнейшего развития. Исследование Ефименко показывает, что внутрикорпоративные программы обучения способны сократить этот разрыв, но только при условии, что содержание обучения совпадает с реальными потребностями цифровой деятельности [2, с. 152]. Поэтому в центр модели необходимо включить механизм постоянного пересмотра компетенций, основанный на фактических

изменениях в рабочих процессах. Такой подход позволяет организации не просто перечислять навыки, а фиксировать причинные связи между внедрением технологии и изменением профессионального поведения сотрудника.

Применение модели в корпоративной среде требует интеграции с HR-аналитикой и системой обучения. Организация может построить матрицу цифровых компетенций с распределением по уровням, где каждый уровень соответствует объёму задач, выполняемых с использованием цифровых инструментов. Подобный подход отражён в модели управленческих компетенций, предложенной Можяевой и её коллегами, где цифровые навыки определяют степень готовности руководителя к реализации организационных изменений [3, с. 54]. Для практического использования модель должна опираться на измеримые показатели: скорость освоения технологий, доля автоматизированных операций, степень вовлечённости сотрудников в цифровые процессы. Эти показатели формируют основу для прогнозирования квалификационных рисков и планирования целевых программ развития. В результате модель служит инструментом стратегического управления, позволяющим согласовать технологические изменения с развитием человеческого капитала.

Список использованных источников:

1. Бережнов, Г.В. Методология управления по компетенциям как современный подход к управлению персоналом организации / Г.В. Бережнов, Ф.А. Ширяева // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 135–145. – DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-4-135-145. – EDN BHSVMA.
2. Ефименко, А.Э. Формирование профессионально-цифровых компетенций специалистов в процессе внутрикорпоративного профессионального обучения персонала в компании / А.Э. Ефименко // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – № 81-4. – С. 151-153. – EDN XXQHUU.
3. Галимзянов, И.В. Сущность управления жизненным циклом сотрудника / И.В. Галимзянов, И.Ф. Зубаирова // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XV Международной научной конференции, Уфа – Красноусольск, 22–24 октября 2015 года: в 2 т. Т. 1. – Уфа – Красноусольск: ГОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», 2015. – С. 165-167. – EDN UTVZYZ.
4. Можяева, Г.В. Цифровые компетенции в модели актуальных компетенций управленческих кадров / Г.В. Можяева, Л.Д. Александрова, В.Н. Пуляева // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2020. – Т. 10, № 6. – С. 49–55. – DOI 10.26794/2226-7867-2020-10-6-49-55. – EDN PKDYON.
5. Симарова, И.С. Цифровые компетенции: понятие, виды, оценка и развитие / И.С. Симарова, Ю.В. Алексеевичева, Д.В. Жигин // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 935–948. – DOI 10.18334/vinec.12.2.114823. – EDN RGNVUE.

6. Токтарова, В.И. Модели цифровых компетенций сотрудников: структурно-содержательный анализ / В.И. Токтарова, О.В. Ребко // Высшее образование сегодня. – 2022. – № 5–6. – С. 8–14. – DOI 10.18137/RNU.NET.22.05-06.P.008. – EDN KZCASQ.

© Габбасова А.М., 2025

УДК 338.1

Гаттарова В.В.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

vgaattarova@inbox.ru

МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ

Аннотация. В исследовании анализируются актуальные методы и концепции построения устойчивых бизнес-моделей в контексте современной российской экономики. Проанализированы примеры практической реализации принципов ESG на уровне субъектов Федерации, в частности в Республике Башкортостан. Определены основные направления развития предприятий, ориентированных на устойчивость, а также факторы, обеспечивающие их долгосрочную финансовую и социально-экологическую стабильность.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, бизнес-модель, инновации, экология, корпоративная ответственность, регион.

Gattarova V.V.

MODELS OF SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT IN RUSSIA

Abstract. The study analyzes current methods and concepts of building sustainable business models in the context of the modern Russian economy. The examples of practical implementation of ESG principles at the level of the subjects of the Federation, in particular in the Republic of Bashkortostan, are analyzed. The main directions of development of sustainability-oriented enterprises, as well as the factors ensuring their long-term financial and socio-ecological stability, have been identified.

Key words: sustainable development, ESG, business model, innovation, ecology, corporate responsibility, region.

В XXI столетии концепция устойчивого развития становится базовой составляющей стратегического планирования предприятий. В российской практике этот процесс постепенно усиливается благодаря сочетанию государственной поддержки, модернизации экономики и росту

осведомлённости бизнеса о важности социальной и экологической ответственности.

Согласно принципам устойчивого развития, успешная компания должна не только получать прибыль, но и обеспечивать рациональное использование природных ресурсов, благоприятные условия труда и участие в развитии территории, на которой она функционирует.

На сегодняшний день можно выделить несколько ключевых моделей построения устойчивого бизнеса:

1. Инновационно-инвестиционная модель – основана на внедрении цифровых решений и энергоэффективных технологий;

2. Социально-ориентированная модель – фокусируется на улучшении качества жизни работников и жителей региона;

3. Экологически сбалансированная модель – направлена на снижение негативного воздействия на окружающую среду;

4. Регионально-интегрированная модель – предполагает активное взаимодействие с местными органами власти и участие в программах развития инфраструктуры.

Таблица 1 – Практики устойчивого развития компаний

Компания / проект	Основное направление	Результат реализации
ООО «БашкирЭкоТех»	Переработка промышленных отходов	Снижение выбросов на 12% за 2023 год
ПАО «Башнефть»	ESG-отчётность, социальные программы	Рост инвестиций в «зелёные» технологии на 18%
ООО «Уфимский хлеб»	Энергоэффективное производство	Снижение затрат на электроэнергию на 9%

Как видно из приведённых данных, практики устойчивого развития активно внедряются не только крупными промышленными организациями, но и представителями малого и среднего бизнеса. Так, деятельность компании «БашкирЭкоТех» наглядно показывает, что экологическая модернизация может успешно сочетаться с ростом экономической эффективности, а применение энергосберегающих технологий на предприятии «Уфимский хлеб» способствовало сокращению издержек и увеличению производственной результативности.

Одним из ключевых условий успешного внедрения ESG-подходов в Республике Башкортостан выступает активная государственная поддержка. Региональные субсидии, налоговые льготы и инициативы в сфере «зелёных» инвестиций формируют благоприятную среду для предприятий, занимающихся разработкой экологически ориентированных технологий. В 2024 году в регионе был реализован проект, направленный на стимулирование компаний, внедряющих экологические инновации, что стало важным этапом укрепления основ устойчивого экономического развития.

Однако, несмотря на положительные тенденции, сохраняются определённые проблемы: недостаток специалистов в области устойчивого менеджмента, слабая информационная база и низкая интеграция ESG-принципов в корпоративное управление. Для решения этих вопросов необходим системный подход, включающий совершенствование образовательных программ, развитие консалтинговой инфраструктуры и стимулирование ответственного бизнеса.

В заключение следует отметить, что формирование устойчивых бизнес-моделей в России и, в частности, в Башкортостане, становится важным направлением национальной экономической стратегии. Компании, внедряющие ESG-подходы, не только укрепляют свои позиции на рынке, но и создают фундамент для долгосрочного социально-экономического роста страны.

Список использованных источников:

1. Гаврилов А.И. Региональная экономика и управление / А.И. Гаврилов. – М.: Инфра-М, 2022. – 324 с.
2. Киселёва Н.А. ESG-подходы в стратегическом управлении компаниями // Экономика и бизнес. – 2023. – №4. – С. 25-32.
3. Официальный сайт Росстата. Экологические и социальные показатели развития России. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 12.11.2025)., 2020. – 256 р.
4. Галимзянов И.В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И.В. Галимзянов, А.М. Миназова // 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. – EDN QFZXVM.

© Гаттарова В.В., 2025

УДК 338

Зарипов Р.А.

инженер

ООО Запсибтрансгаз, Ямало-ненецкий автономный округ,
zaripofr@yandex.ru

Научный руководитель – Галимова А.Ш., к.э.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Данная статья посвящена вопросу реализации стратегического менеджмента технологических процессов производственного предприятия (на примере ООО «Запсибтрансгаз», компании, которая

занимается транспортированием газа по трубопроводам). В статье рассматриваются основные стратегии предприятия, определяются преимущества и недостатки. По итогам исследования сформулированы рекомендации по совершенствованию стратегического менеджмента технологических процессов предприятия.

Ключевые слова: Стратегический менеджмент, технологические процессы, менеджмент газотранспортирующего предприятия, ООО «Запсибтрансгаз», менеджмент предприятия.

Zaripov R.A.

STRATEGIC MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL PROCESSES OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

Abstract. This article is devoted to the implementation of strategic process management of a manufacturing enterprise (using the example of Zapsibtransgaz LLC, a company that transports gas through pipelines). The article discusses the main strategies of the enterprise, identifies the advantages and disadvantages. Based on the results of the study, recommendations have been formulated to improve the strategic management of the company's technological processes.

Key words: Strategic management, technological processes, management of the gas transportation enterprise, Zapsibtransgaz LLC, enterprise management.

В условиях современного рынка вопрос об эффективности деятельности любого предприятия становится приоритетным, так как на данный момент российский рынок характеризуется изменениями в структуре, логистических процессах, взаимодействии с поставщиками и другими характеристиками, сформировавшимися на фоне геополитической нестабильности.

Актуальность стратегического менеджмента технологических процессов на предприятии, занимающемся транспортированием газа по трубопроводам (в рамках данной статьи рассматривается деятельность предприятия ООО «Запсибтрансгаз»), обусловлена необходимостью обеспечения надежности и безопасности магистральной инфраструктуры при растущих объемах перевозок и изменении нормативных требований. Совершенствование стратегического подхода направлено на оптимизацию эксплуатационных и капитальных затрат, повышение эффективности контроля состояния трубопроводов и систем компримирования за счет цифровизации, прогнозной диагностики и управления рисками путем адаптации технологических процессов к колебаниям спроса и цен на газ.

Предприятие представляет собой опорную инфраструктурную составляющую цепочки добавленной стоимости «СИБУРа» в Западной Сибири, обеспечивая транспортировку миллионов тонн широкой фракции углеводородов и стороннего сырья по 3000 км продуктопроводов в направлении «Пуровск–Тобольск» [6]. На 2025 год программа стратегического

менеджмента технологических процессов содержит в себе ряд компонентов, представленных на рисунке 1.

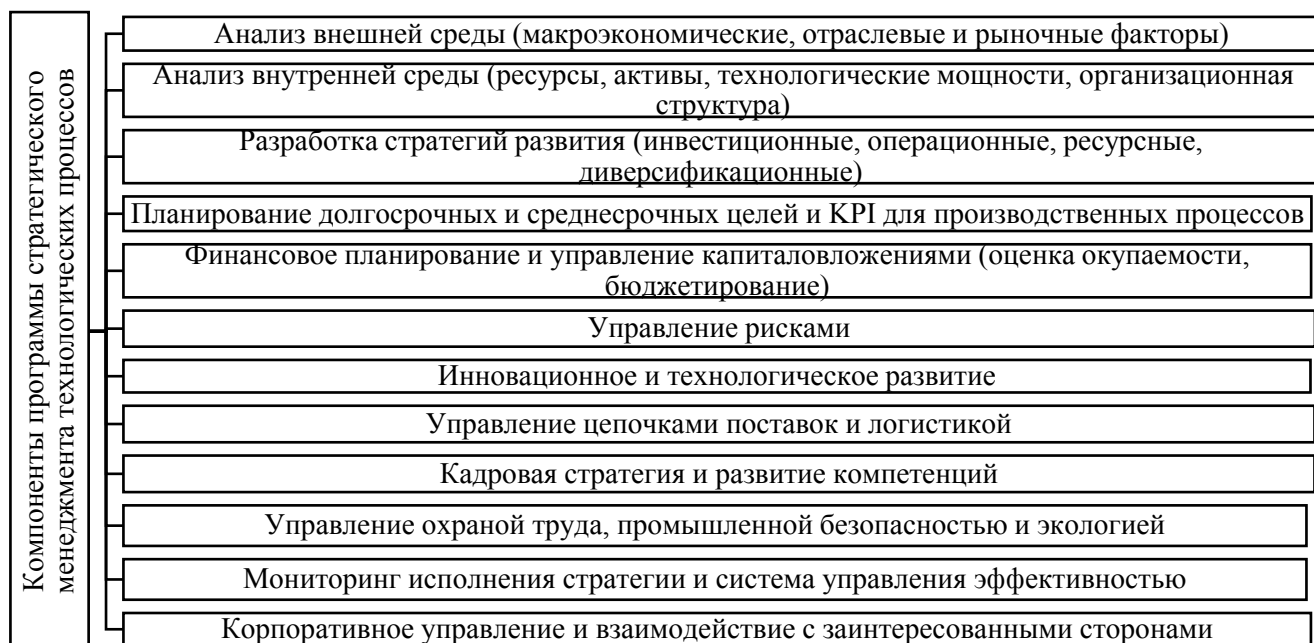


Рисунок 1 – Компоненты программы стратегического менеджмента производственных процессов ООО «Запсибтрансгаз»

Более предметно результаты реализации программы видны по ключевым показателям (KPI), которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые показатели реализации программы стратегического менеджмента производственных процессов ООО «Запсибтрансгаз»

Показатель	Норма	2023	2024	Откл.
Коэффициент выполнения стратегических целей	95-100%	87%	89%	+2%
Рентабельность производственной деятельности	20%	15%	19%	+4%
Индекс эффективности использования основных фондов	+5-7% в год	+2%	+2%	0
Оборот запасов / оборачиваемость материальных запасов	8-10 об.	6,4	7,8	+1,4 об.
Доля времени доступности оборудования	97-98%	88%	93%	+5%
Количество производственно-технических аварий/инцидентов (число на объект)	1-0,5	2,7	2,3	-0,4
Выполнение плана капитальных вложений и проектов по срокам и бюджету	97-98%	93%	98%	+5%
Индекс производительности труда	+5% в год	+4,7%	+5,2%	+0,5%
Уровень реализации мероприятий по охране труда и промышленной безопасности	100%	100%	100%	0
Доля цифровых/инновационных решений, внедренных в производственные процессы	Покрытие 75-80%	71%	76%	+5%

По данным таблицы 1 видно, что большинство ключевых показателей движутся в сторону выполнения нормативов, но остаются системные пробелы в

обеспечении операционной устойчивости и эффективности активов. Низкие темпы роста рентабельности производственной деятельности в 2023 году и только близкое к нормативу восстановление в 2024 указывают на сохраняющиеся проблемы с контролем себестоимости и маржинальности процессов. Показатель согласуется с пониженной оборачиваемостью запасов в 2023 и частичным ее улучшением в 2024. В ходе анализа выявлена неоднородность выполнения стратегических целей и капитальных проектов – коэффициент выполнения стратегических целей остается ниже целевого диапазона, хотя по CAPEX за 2024 достигнут норматив, указывая на смещение фокуса к завершению проектных задач в ущерб интеграции изменений и устойчивому достижению стратегических показателей.

На основе выявленных проблем предприятия были разработаны предложения по совершенствованию программы стратегического менеджмента производственных процессов ООО «Запсибтрансгаз» (таблица 2).

Таким образом, стратегический менеджмент технологических процессов в ООО «Запсибтрансгаз» (в соответствии с предлагаемыми мероприятиями) опирается на принципы операционной надежности, экономической эффективности и цифровой зрелости, превращая локальные улучшения в системный стандарт по всем производственным площадкам. Согласно таблице 2, опорой в данном случае выступают обновленная карта KPI с приоритетом маржинальности по потокам, сквозная архитектура данных, портфельное управление инициативами, которое перенаправляет ресурсы и масштабируемые решения. Такой подход заведомо снижает вероятность возникновения незапланированных простоев и издержек, ускоряя цикл управления в условиях нестабильной экономической среды.

Таблица 2 – Мероприятия по совершенствованию программы стратегического менеджмента производственных процессов ООО «Запсибтрансгаз»

Направление	Мероприятия
Интеграция сквозной системы управления стоимостью и производственной надежностью	Анализ карты KPI с фокусом на маржинальность по продуктовым потокам, ОЕЕ и оборачиваемость запасов Установление взаимодействия между планированием МТО с предиктивным ТОиР на базе данных телеметрии для синхронизации графиков ремонтов, закупок и производства
Масштабирование цифровых «пилотов» до уровня стандарта предприятия	Архитектурная интеграция данных (EDW/MDM) Установка единых стандартов моделей и мониторинга инцидентов
Оптимизация портфеля стратегических и капитальных инициатив	Внедрение портфельного управления с приоритизацией по влиянию на маржинальность и надежность Перераспределение ресурсов на модернизацию «узких» мест и стандартизацию критического оборудования

Список использованных источников:

1. Алешкин Н.А., Петрушевская А.А. Стратегическое управление промышленным предприятием в условиях цифровой трансформации // Научные междисциплинарные исследования. 2021. № 1. – С. 70-74.

2. Зубарев А.Е. Стратегический менеджмент трансформаций: методологические аспекты и опыт КНР // Экономика и управление народным хозяйством, 2022 – № 3 (66) – С. 43-51.

3. Измаилов М.К. Система менеджмента предприятий в условиях цифровизации // Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2023 – С. 68-80.

4. Коновалова Г.И. Концепция стратегического управления промышленными предприятиями в условиях перехода к новому укладу // Электронная библиотека БГУ, 2023 – С. 288-290.

5. Кинзягулова Э.Э. Особенности сегментирования потребительской аудитории компаний нефтегазового сектора / Э.Э. Кинзягулова, У.Р. Мусин // Вектор экономики. – 2024. – № 11(101).

6. Официальный сайт ООО «Запсибтрансгаз» – URL: <https://www.sibur.ru/zapsibtransgaz/about/> (дата обращения: 01.11.2025).

© Зарипов Р.А., 2025

УДК 338

Ильин П.А.

магистрант

Научный руководитель – Янгирова Е.И., д.э.н., профессор

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ipiko.ufa@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ДРАЙВЕР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ И ФАКТОРЫ УСПЕХА

Аннотация. В данной статье анализируются различные модели цифровой трансформации компаний (инкрементальная, радикальная, гибридная), выделяются этапы разработки инновационной стратегии с учетом цифровых технологий и описываются ключевые факторы успешного внедрения цифровых инноваций: организационная культура, лидерство, уровень цифровых компетенций и экосистема партнерств.

Ключевые слова: цифровая трансформация, инновационная стратегия, модели внедрения, факторы успеха, цифровизация, конкурентоспособность, управление изменениями, цифровая зрелость.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF ENTERPRISE INNOVATION STRATEGY: IMPLEMENTATION MODELS AND SUCCESS FACTORS

Abstract. This article analyzes various models of digital transformation in companies (incremental, radical, and hybrid), identifies the stages of developing an innovation strategy with consideration of digital technologies, and describes the key factors for successful digital innovation implementation: organizational culture, leadership, digital competency levels, and the partnership ecosystem.

Key words: digital transformation, innovation strategy, implementation models, success factors, digitalization, competitiveness, change management, digital maturity.

В условиях цифровой экономики, характеризующейся высокой скоростью изменений и усилением глобальной конкуренции, способность предприятия к инновациям становится главным источником устойчивого развития. Цифровая трансформация (далее – ЦТ) перестает быть факультативным направлением и превращается в обязательный элемент корпоративной стратегии, напрямую влияющий на выживание и рост компании.

Актуальность темы усиливается в контексте российской экономики, где задачи импортозамещения и технологического суверенитета требуют ускоренного внедрения отечественных цифровых решений и пересмотра традиционных бизнес-моделей. Однако, как показывают исследования, многие компании сталкиваются с серьезными трудностями при реализации ЦТ. Основная проблема заключается в том, что цифровизация часто воспринимается как чисто технологический проект по внедрению нового ПО, а не как фундаментальное преобразование бизнес-стратегии, операционных процессов и корпоративной культуры. Как справедливо отмечает Г. И. Абдрахманова, «цифровая трансформация предполагает не столько автоматизацию существующих процессов, сколько их кардинальный реинжиниринг на основе новых технологических возможностей» [1, с. 28]. Целью настоящей статьи является систематизация подходов к интеграции цифровой трансформации в инновационную стратегию предприятия путем анализа моделей ее внедрения и идентификации ключевых факторов успеха. Для понимания масштаба и проблематики цифровой трансформации в России обратимся к актуальным статистическим данным. Согласно исследованию НИУ ВШЭ «Индекс цифровизации бизнеса» за 2022 год (опубликовано в 2023 г.), уровень цифровизации российских предприятий продолжает расти, однако крайне неравномерно по отраслям и типам используемых технологий. Наиболее активно компании используют широкополосный интернет (93,2%), облачные сервисы (65,7%) и технологии сбора, обработки и анализа больших данных

(31,1%). Заметно вырос интерес к технологиям искусственного интеллекта (ИИ), которые в 2022 году использовали 20,4% организаций в секторе ИКТ и 18,3% в финансовой сфере [2].

В то же время, несмотря на положительную динамику, сохраняются серьезные барьеры. По данным аналитического центра TAdviser за 2023 год, ключевыми препятствиями для цифровой трансформации российские компании называют:

- недостаток квалифицированных кадров (68%);
- высокая стоимость внедрения и владения технологиями (55%);
- недостаточная поддержка со стороны руководства и сопротивление персонала (42%);
- проблемы с интеграцией новых решений в существующую ИТ-инфраструктуру (38%) [3].

Эти данные подтверждают тезис о том, что основные вызовы лежат не только в технологической, но и в организационно-управленческой плоскости. В научной литературе и деловой практике не существует единой универсальной модели ЦТ. Выбор модели зависит от множества факторов: отраслевой специфики, масштаба бизнеса, уровня цифровой зрелости и стратегических амбиций компании. На основе анализа работ таких авторов, как Дж. Вестерман [4] и российских исследователей [5, 6], можно выделить три основные модели интеграции ЦТ в инновационную стратегию (табл.1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика моделей цифровой трансформации

Характеристика	Инкрементальная модель (Оптимизация)	Гибридная модель (Расширение)	Радикальная модель (Подрыв)
Стратегическая цель	Повышение эффективности существующих бизнес-процессов.	Создание новых источников дохода на базе существующих активов и компетенций.	Полное переосмысление бизнес-модели, создание нового рынка или разрушение существующего.
Объект трансформации	Отдельные функции (маркетинг, логистика, производство).	Новые продукты, услуги, каналы взаимодействия с клиентами.	Вся бизнес-модель, цепочка создания ценности, корпоративная культура.
Уровень риска	Низкий	Средний	Высокий
Темп изменений	Постепенный, эволюционный	Умеренный, с пилотными проектами	Быстрый, революционный
Пример	Внедрение CRM-системы для оптимизации продаж. Использование предиктивной аналитики для сокращения издержек на производстве.	Банк, запускающий отдельный финтех-стартап. Промышленное предприятие, продающее аналитику со своих датчиков как услугу (Data-as-a-Service).	Создание цифрового маркетплейса, заменяющего традиционных посредников. Переход от продажи продукта к модели подписки (XaaS).

Важно отметить, что выбор модели должен быть осознанным стратегическим решением. Попытка реализовать радикальную трансформацию в консервативной компании с жесткой иерархией без предварительной подготовки обречена на провал. И наоборот, ограничиваясь инкрементальными улучшениями, компания рискует проиграть конкурентам, создающим «подрывные» инновации. Успешная интеграция цифровых технологий в инновационную стратегию определяется совокупностью взаимосвязанных факторов, которые можно сгруппировать в четыре блока (табл. 2).

Анализ этих факторов показывает, что технологическая составляющая является лишь инструментом. Фундаментом же служит стратегическая воля руководства и готовность организации к глубоким культурным изменениям. Как отмечает Д. Роджерс, «цифровая трансформация – это не про технологии. Это про стратегию, лидерство и новый способ мышления» [9, с. 15].

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что цифровая трансформация является мощнейшим драйвером инновационной стратегии предприятия, но ее успех не гарантирован простым внедрением технологий. Он требует системного и комплексного подхода. Во-первых, компания должна осознанно выбрать модель трансформации (инкрементальную, гибридную или радикальную), соответствующую ее стратегическим целям и уровню зрелости. Во-вторых, необходимо сфокусироваться на ключевых факторах успеха, уделяя первостепенное внимание не столько технологиям, сколько развитию лидерства, корпоративной культуры и человеческого капитала.

Таблица 2 – Факторы успеха цифровой трансформации в контексте инновационной стратегии

Группа факторов	Фактор	Влияние на инновационную стратегию
Стратегические	Лидерство и видение	Руководство должно не просто одобрять ЦТ, а быть ее евангелистом, транслировать четкое видение будущего компании и обеспечивать проект необходимыми ресурсами [7].
	Клиентоцентричность	Цифровые инновации должны быть направлены на решение проблем клиента и улучшение его опыта (Customer Experience), а не на технологии ради технологий.
Организационно-культурные	Гибкая культура (Agile)	Культура, поощряющая эксперименты, право на ошибку и быструю проверку гипотез, является фундаментом для инноваций. Переход к кросс-функциональным продуктовым командам.
	Управление изменениями	Системная работа с персоналом по преодолению сопротивления, обучение и вовлечение сотрудников в процесс трансформации.
Человеческий	Развитие цифровых компетенций	Стратегические инвестиции в обучение и переобучение (reskilling/upskilling) персонала, привлечение талантов с новыми навыками (Data Scientists, Product Managers).

	Принятие решений на основе данных (Data-Driven Culture)	Формирование культуры, в которой управленческие решения принимаются не на основе интуиции, а на базе анализа данных.
Технологические	Гибкая ИТ-архитектура	Использование микросервисной архитектуры, API, облачных платформ, которые позволяют быстро тестировать и внедрять новые решения.
	Экосистема партнерств	Активное взаимодействие со стартапами, технологическими компаниями, вузами для доступа к внешним инновациям и компетенциям.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная систематизация моделей и факторов успеха может быть использована руководителями предприятий для проведения аудита собственной готовности к цифровой трансформации и для разработки более взвешенной и реалистичной инновационной стратегии. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку отраслевых моделей цифровой зрелости и методик оценки экономической эффективности инвестиций в цифровые инновации.

Список использованных источников:

1. Абдрахманова Г.И., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Цифровая экономика: 2023: краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др. – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – 124 с.
2. Индикаторы цифровой экономики: 2023. Статистический бюллетень // НИУ ВШЭ. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/838450123.html> (дата обращения: 21.10.2025).
3. Российский рынок ИТ: итоги 2022, перспективы 2023 // TAdviser. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_ИТ:_итоги_2022 (дата обращения: 02.10.2025).
4. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Boston: Harvard Business Review Press, 2014. – 272 p.
5. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Бизнес-модели компаний в условиях цифровой трансформации // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 1. – С. 83-94.
6. Клейнер Г.Б. Интеллектуальная экономика цифрового периода: специфические черты и закономерности // Экономика и управление. – 2020. – № 1 (171). – С. 4-12.
7. Каплун Д.Е. Роль лидерства в цифровой трансформации бизнеса // Вестник университета. – 2021. – № 5. – С. 34-39.
8. Мусин У.Р. Синергетический подход к разработке инновационной стратегии индустриального металлургического предприятия / У.Р. Мусин, И.К. Ромашев // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 3(159). – С. 54-61. – DOI 10.34773/EU.2021.3.11.
9. Роджерс Д.Л. Цифровая трансформация. Практическое пособие / пер. с англ. – М.: Точка, 2017. – 344 с.

© Ильин П.А., 2025

Ильин П.А.

магистрант

Научный руководитель – Янгирова Е.И., д.э.н., профессор

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ipiko.ufa@gmail.com

ФОРМИРОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «БГК»)

Аннотация. В статье рассматривается проблема формирования и реализации инновационной стратегии на предприятиях энергетической отрасли в условиях цифровизации экономики. На примере ООО «Башкирская Генерирующая Компания» (далее – ООО «БГК») проведен анализ текущих барьеров для инновационного развития, включая низкую инновационную активность и технологическое отставание. Предложена комплексная поэтапная стратегия цифровой трансформации, направленная на системное внедрение передовых цифровых решений. Обоснована необходимость интегрированного подхода, обеспечивающего рост эффективности, прозрачности и долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: цифровая трансформация, энергетическая отрасль, инновационная стратегия, управление инновациями, ООО «БГК», смарт-контракты, эффективность предприятия, инвестиции в технологии.

Ilin P.A.

FORMING THE DIRECTIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF AN ENERGY SECTOR ENTERPRISE

Abstract. The article addresses the issue of forming and implementing an innovation strategy for enterprises in the energy sector within the context of digitalization of the economy. Using Bashkir Generation Company LLC as a case study, an analysis is conducted of current barriers to innovative development, including low innovation activity and technological lag. A comprehensive step-by-step digital transformation strategy is proposed, aimed at the systematic introduction of advanced digital solutions. The necessity of an integrated approach is substantiated, ensuring increased efficiency, transparency, and long-term competitiveness of the enterprise.

Key words: digital transformation, energy sector, innovation strategy, innovation management, BGC LLC, smart contracts, enterprise efficiency, technology investment.

Цифровая трансформация является ключевым фактором конкурентоспособности предприятий энергетической отрасли. Внедрение инноваций необходимо для модернизации производственных и управленческих процессов, однако сопряжено со значительными трудностями, требующими системного подхода. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки научно-обоснованных моделей управления цифровой трансформацией для энергетических компаний.

Целью статьи является разработка и обоснование направлений цифровой трансформации для ООО «Башкирская Генерирующая Компания» (ООО «БГК») на основе анализа его текущего состояния и выявления ключевых проблем.

Анализ текущего состояния ООО «БГК» выявил ряд недостатков в области инновационного потенциала, которые препятствуют эффективной цифровизации. Ключевыми проблемами являются: низкая инновационная активность, технологическое отставание, высокая трудоемкость ручных операций, неэффективное использование ресурсов и слабое развитие потенциала персонала в области цифровых компетенций.

Для преодоления этих барьеров требуется разработка комплексной инновационной стратегии.

На основе проведенного анализа сформулированы миссия, цель и задачи стратегии, направленные на системные изменения в компании. Миссия стратегии: создание инновационной среды и культуры постоянного обновления, опираясь на последовательную цифровую трансформацию, обеспечивающую опережающее развитие и устойчивость ООО «БГК». Цель стратегии: обеспечение системного внедрения новейших цифровых технологий (от интеллектуализации договорных отношений до смарт-контрактов и комплексной автоматизации учета) за счет планомерного роста инвестиций в развитие и интеграцию цифровых решений.

Основные задачи: 1) формирование инновационного портфеля: отбор и приоритизация технологических проектов для инвестиций; 2) увеличение объема инвестиций: постепенное расширение бюджетирования инновационных направлений; 3) внедрение новейших цифровых технологий: последовательное внедрение интеллектуальных и автоматизированных решений; 4) развитие внутреннего потенциала: обучение сотрудников и создание команд по инновациям.

Предлагаемый подход позволяет управлять инновациями планомерно, инвестировать в наиболее перспективные технологии и обеспечить подготовку кадров, формируя корпоративную инновационную культуру.

Реализация стратегии предполагает последовательное выполнение пяти взаимосвязанных этапов, что минимизирует риски и позволяет эффективно масштабировать успешные решения.

В рамках представленного подхода к формированию направлений цифровой трансформации ООО «БГК» был разработан интегрированный механизм управления инновациями, основанный на последовательном

увеличении инвестиций в развитие цифровых технологий. Выделенные миссия, цель и задачи стратегии, а также предложенный поэтапный план реализации, позволяют создать прочную основу для внедрения инновационных решений, способствующих росту эффективности, прозрачности и конкурентоспособности предприятия.

Таблица 1 – Сводная таблица этапов и сроков реализации стратегии

Этап	Основное содержание	Период (год)
I. Диагностика и анализ	Аудит процессов, выявление «узких мест», формирование портфеля инновационных проектов.	2026
II. Пилотирование	Тестирование выбранных технологий на ограниченных участках для оценки эффективности и выявления рисков.	2026-2027
III. Масштабирование	Полномасштабное внедрение успешных пилотных проектов, основной рост инвестиций.	2027-2028
IV. Интеграция и обучение	Объединение внедренных систем в единое цифровое пространство, массовое обучение персонала.	2026-2028
V. Мониторинг и корректировка	Постоянный контроль KPI, гибкая адаптация стратегии на основе полученных данных.	2028 и далее

Проведенный анализ показывает, что успешная цифровая трансформация невозможна без формирования культуры инноваций, тесного взаимодействия внутренних подразделений и четкого распределения ответственности на всех этапах. Именно этот синергетический подход обеспечивает адаптацию ООО «БГК» к современным вызовам рынка и создает предпосылки для долгосрочного устойчивого развития. Дальнейшие исследования могут быть посвящены разработке конкретных мероприятий и механизмов контроля для каждого этапа стратегии, а также оценке экономического эффекта от внедрения конкретных цифровых решений в энергетической отрасли.

Список использованных источников:

1. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7).
2. Авдеева И.Л. Цифровая трансформация промышленных предприятий: модели и алгоритмы // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2020. – № 2 (81). – С. 18-25.
3. Тихонов А.В. Стратегическое управление инновациями на предприятиях ТЭК // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2022. – № 5. – С. 45-51.

© Ильин П.А., 2025

Кузнецова А.А.

студент

Научный руководитель – Имашева З.З., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

anastasiyank00@mail.ru

**ПЕРСПЕКТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ АО «МТС ЦЕНТРАЛЬНАЯ» КАК
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСПУБЛИКИ
БАШКОРТОСТАН**

Аннотация. Работа посвящена ключевым стратегиям развития агропредприятий Башкортостана на примере АО «МТС Центральная». Проведён анализ внешних и внутренних факторов, выделены приоритеты и даны конкретные рекомендации для повышения конкурентоспособности, оптимизации машинного парка и внедрения цифровых и ресурсосберегающих решений.

Ключевые слова: долгосрочное направление роста, агропромышленный сектор, Республика Башкортостан, АО «МТС Центральная», модернизация, цифровизация, конкурентоспособность.

Kuznetsova A.A.

**PROSPECTS AND DIRECTIONS OF STRATEGIC DEVELOPMENT
OF MTS TSENTRALNAYA JSC AS AN AGRICULTURAL ENTERPRISE OF
THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTA**

Abstract. The paper is devoted to key strategies for the development of agricultural enterprises in Bashkortostan using the example of MTS Tsentralnaya JSC. The analysis of external and internal factors was carried out, priorities were identified and specific recommendations were given for increasing competitiveness, optimizing the machine fleet and implementing digital and resource-saving solutions.

Key words: long-term growth direction, agro-industrial sector, Republic of Bashkortostan, MTS Tsentralnaya JSC, modernization, digitalization, competitiveness.

Сельское хозяйство Республики Башкортостан является ключевой отраслью, обеспечивающей продовольственную безопасность и занятость населения. В условиях колебаний рыночной конъюнктуры, климатических рисков и нарастания конкуренции возникает необходимость пересмотра стратегий и перехода к более результативным, устойчивым и инновационным моделям производства. Акционерное общество «МТС Центральная», оказывая механизированное тракторное обслуживание весенне-посевных и уборочно-

сезонных работ мелких и средних хозяйств, играет значимую роль в материально-техническом обеспечении региона. Анализ стратегического развития компании выявляет типичные проблемные места и практические решения, которые могут быть применимы и для других сельскохозяйственных организаций. Актуальность исследования подтверждается потребностью в обновлении машинного парка, снижении затрат и повышении экономической устойчивости, а также в цифровой трансформации и экологической модернизации агросектора; успешная стратегия «МТС Центральная» может служить масштабируемым примером для республики.

Цель: разработать практические рекомендации для повышения эффективности и устойчивости АО «МТС Центральная» на региональном рынке.

Задачи:

1. Проанализировать внешние и внутренние условия деятельности.
2. Оценить состояние техники, логистику и сервис.
3. Провести SWOT.
4. Сформулировать ключевые стратегические направления
5. Составить тактический план с KPI для контроля исполнения.

Предприятие действует в благоприятном, но быстро меняющемся и требовательном окружении. Государство активно поддерживает обновление агропарка через субсидии, льготные кредиты и гранты, что открывает возможности для модернизации и усиления позиций на рынке. Одновременно наблюдается рост спроса на контрактные «под ключ» услуги, особенно со стороны небольших и средних фермеров. На отрасль влияют технологические сдвиги – внедрение телеметрии и точного земледелия, распространение энергоэффективной техники и интерес к альтернативным видам топлива – которые требуют вложений в оборудование и кадры, но дают шанс сократить издержки и повысить качество сервиса [4, с. 3].

Во внутренней среде критическими являются инфраструктура сервисных центров – ремонтные боксы и склады запчастей, определяющие оперативность и качество обслуживания, а также квалификация механизаторов и инженеров, обеспечивающая работоспособность современной техники. Финансовая модель характеризуется сезонными колебаниями доходов и регулярной необходимостью обновления парка и запчастей, что требует сбалансированной инвестиционной и финансовой стратегии. Наконец, организационная культура, уровень управления, маркетинга и клиентского сервиса напрямую влияют на удержание и расширение клиентуры: отлаженные процессы планирования, коммуникации с заказчиками и мотивации персонала позволяют максимально использовать внешние возможности и снижать внутреннюю уязвимость.

По результатам SWOT выявлены ключевые преимущества предприятия: прочные партнёрские связи с местными сельхозпроизводителями, накопленный опыт сезонных работ и налаженная местная логистика. Внутренние ограничения включают устаревшую технику, дефицит инвестиций и низкую цифровую зрелость. Внешние возможности – государственные программы

замены оборудования, растущий спрос на комплексные услуги и внедрение телеметрии. Основные угрозы – волатильность цен, усиление конкуренции и климатические риски. Рекомендуемая стратегия: поэтапное обновление парка с привлечением программ поддержки, ускорение цифровой трансформации и развитие комплексных сервисов с механизмами хеджирования рисков для повышения устойчивости бизнеса [1].

Стратегия предусматривает последовательные инвестиции в обновление и обслуживание парка техники с целью повышения её надёжности и эффективности. Внедрение цифровых решений усиливает контроль и экономическую эффективность операций, а расширение перечня услуг создаёт комплексные предложения для клиентов. Особое внимание уделяется развитию кадрового потенциала и привлечению молодых специалистов через сотрудничество с образовательными учреждениями. Финансирование модернизации обеспечивается устойчиво за счёт диверсифицированных источников и партнёрских соглашений [2].

Рекомендации и новшества:

Для пилота мы отбираем пять хозяйств с разной конфигурацией – по размеру, культурам, покрытию связи и цифровой готовности – чтобы получить репрезентативную картину. Критерии успеха измеряются набором KPI: доля внеплановых ремонтов, суммарное время простоя в часах, доля машин с активной телеметрией, соблюдение регламентных ТО, NPS владельцев/операторов и фактическая стоимость сервис-часа. План работ разбит на вехи: запуск пилота, ревью результатов через 3 месяца, оптимизация процессов и технологий к 6 месяцам и итоговая оценка через 12 месяцев.

Технологический стек фокусируется на решениях «ключевого звена». Для прогностического обслуживания используем ML-модели, обучаемые на потоке телеметрии, с возможностью раннего предупреждения о деградации узлов. Архитектура предполагает edge-обработку данных на борту машины с гибридным каналом связи (LoRa/NB-IoT/4G и резервный Starlink там, где критично покрытие) – это снижает зависимость от канала и уменьшает задержки. Визуализация и диагностика поддерживаются цифровыми двойниками техники и AR-инструментами для механиков, что ускоряет ремонт и сокращает ошибки. AI-оптимизация запасов и логистики запчастей уменьшит капитализацию запасов, мобильные приложения обеспечат удобство сервисных вызовов, а подписные SLA-пакеты (уровни обслуживания, время реакции, стоимость) дадут прозрачность оператору и финансовую предсказуемость.

Логистика запчастей строится на сети микрохабов по муниципалитетам, куда концентрируются критичные позиции и стандартные расходники. Для оперативной выдачи внедряются 24/7 пункты выдачи и элементы самообслуживания (терминалы/кабины с доступом по коду), а также партнерство с локальными производителями и независимыми мастерскими для повышения доступности критичных деталей и снижения времени ожидания.

Социально-экономическая часть проекта включает сценарный ROI-моделинг (консервативный, базовый, оптимистичный), оценку влияния на

занятость через input-output и агентные модели и измерение изменения доходов хозяйств до/после внедрения. Для этого формируем рабочую группу с университетом-партнёром и выделяем бюджет на полевые опросы и статистический анализ; результаты позволят корректировать социальные меры и демонстрировать эффект для стейкхолдеров и потенциальных инвесторов [3].

Кейс-документация для региона оформляется по единообразному шаблону: исходные данные хозяйства → описанное вмешательство → КРІ до/после → количественный и качественный эффект → практические рекомендации. В пилоте цель - собрать и описать не менее трёх детальных кейсов и подготовить региональный сборник, пригодный для дальнейшего масштабирования и презентаций муниципалитетам и инвесторам.

В качестве первых практических шагов запускаем отбор 5 хозяйств и назначаем владельцев КРІ, формируем техническое задание на сбор телеметрии и архитектуру edge-узлов, договариваемся с оператором связи об испытательной конфигурации гибридной связи, резервируем площади для двух-трёх микрохабов и подписываем меморандум с вузом на исследования и опросы. Эти действия в совокупности обеспечат быстрый переход от концепта к измеримым результатам в течение 3–12 месяцев.

Таким образом, добавление современных технологий, локальных логистических решений (микрохабы) и систематической социально-экономической оценки позволит не только снизить внеплановые ремонты на целевые 30%, но и создать основание для масштабируемого и устойчивого сервиса, адаптированного под особенности Башкортостана.

Список использованных источников:

1. Голубева, С.А. Оптимизация системы управления запасами сельскохозяйственной организации / С.А. Голубева, Е.А. Лешина, Н.Е. Климушкина, Е.В. Бакальская. Текст: непосредственный // Экономика сельского хозяйства России. – 2021. – № 10. – С. 92-96.
2. Имашева, З.З. Национальная система компетенций и квалификаций / З.З. Имашева, Э.Ф. Карамышева, И.А. Шарифгалиев // Актуальные вопросы управления в социальных и экономических системах: Сборник научных трудов / Федеральное Государственное Бюджетное Образовательное Учреждение Высшего Образования, Уфимский Государственный Авиационный Технический Университет, кафедра управления в социальных и экономических системах (Россия, г. Уфа), Федеральное Государственное Бюджетное Учреждение науки, Институт социально-экономических исследований, Уфимского научного центра Российской академии наук (Россия, г. Уфа). – Уфа: Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН, 2016. – С. 14-18. – EDN WKLZLZ.
3. Карамнова, Н.В. Инновационные подходы к совершенствованию системы стратегического управления сельскохозяйственным производством / Н.В. Карамнова, В.М. Белоусов, А.С. Летуновский. // Экономика сельского

хозяйства России. – 2023. – № 11. – С. 6-12. [Электронный ресурс] – Режим доступа: – URL: <http://esxr.ru/article/4345> (дата обращения – 13.10.2025)

4. Нечаев, В. И. Концептуальные направления инновационного развития аграрного сектора экономики России или курс на импортонезависимость / В. И. Нечаев // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 8. – (Программно-целевое управление развитием агропроизводства). – С. 2-13. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://esxr.ru/article/4718> (дата обращения 13.10.2025)

© Кузнецова А.А., 2025

УДК 004.658.01

Кутушева А.И.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

kutusheva05@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ВХОДНЫМИ ДАННЫМИ И ИНФОРМАЦИОННЫМИ РЕСУРСАМИ: ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В статье освещаются ключевые аспекты управления входными данными и информационными ресурсами, которые влияют на эффективность современного бизнеса. Акцент сделан на роли качества данных, цифровых инструментах обработки информации и значении ресурсной устойчивости организаций в условиях высокой конкуренции.

Ключевые слова: данные, информационные ресурсы, управление, бизнес, цифровизация, качество данных.

Kutusheva A.I.

MANAGEMENT OF INPUT DATA AND INFORMATION RESOURCES: WHY IT IS IMPORTANT FOR MODERN BUSINESS

Abstract. The article highlights the key aspects of managing input data and information resources that affect the effectiveness of modern business. The emphasis is placed on the role of data quality, digital information processing tools and the importance of resource sustainability of organizations in highly competitive conditions.

Key words: data, information resources, management, business, digitalization, data quality.

Цифровая трансформация экономических процессов привела к высокой скорости передачи информации, в связи с этим она становится одним из наиболее востребованных и стратегических ресурсов бизнеса. Компании каждодневно формируют и систематизируют огромные объёмы данных, на основе которых принимают оперативные и корректируют стратегические управленческие решения, определяют направления развития рынка с учетом различных сценариев, оптимизируют бизнес-процессы и усиливают взаимодействие с клиентами. Поэтому управление входными данными и информационными ресурсами является критически важным элементом современной бизнес-среды.

Одним из ключевых факторов, определяющих ценность данных, является их качество. Недостоверная, неполная или несвоевременная информация приводит к ошибочным решениям, снижению эффективности процессов и увеличению операционных рисков. Компании вынуждены внедрять системы верификации данных, контрольных процедур и автоматизированных инструментов очистки, что становится стандартом цифровой зрелости предприятия.

Информационные ресурсы бизнеса включают не только данные, но и инфраструктуру, обеспечивающую их сбор, хранение, обработку и передачу. Рост объёмов данных требует применения масштабируемых платформ, облачных технологий и систем управления базами данных, способных обеспечивать высокую скорость обработки и безопасность информации. Эффективное управление информационными ресурсами позволяет компаниям достигать конкурентных преимуществ за счёт оптимизации процессов, сокращения издержек и повышения качества обслуживания клиентов.

Кроме того, использование входных данных становится основой для внедрения аналитических инструментов и технологий искусственного интеллекта. Эти решения позволяют выявлять скрытые закономерности, более точно прогнозировать спрос, принимать обоснованные управленческие решения и повышать общую эффективность деятельности предприятия. Однако успешное применение таких технологий возможно лишь при наличии структурированных, корректных и своевременно обновляемых данных.

Для анализа значения управления данными рассмотрим таблицу 1, основные преимущества и риски, связанные с их использованием в бизнесе.

Таблица 1 – Преимущества и риски управления входными данными в бизнесе

Показатель	Преимущества	Риски
Качество данных	Повышение точности решений	Ошибочные выводы при низком качестве
Информационные ресурсы	Оптимизация бизнес-процессов	Высокие затраты на инфраструктуру
Аналитические инструменты	Прогнозирование и повышение эффективности	Неверные модели при некорректных данных

Таким образом, важнейшим компонентом современной бизнес-среды является управление входными данными и информационными ресурсами. Компании, вкладывающиеся в чистоту данных и их цифровую среду, не только создают прочные позиции на рынке, но и принимают более точные решения, сокращая издержки. В контексте тотальной цифровизации умелое управление информацией перерастает из обычной функции в критически важную стратегическую цель для роста.

Список использованных источников:

1. 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.

2. 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 UTVZYZ.

© Кутушева А.И., 2025

УДК 330.567.2

Масленцова Е.Д.

студент

Научный руководитель – Гумерова З.Ж., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

katemaslentsova@gmail.com

**АКТУАЛЬНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ С УЧЕТОМ СОВРЕМЕННЫХ ТРЕНДОВ**

Аннотация. Нефтегазовая отрасль является одним из ключевых секторов экономики страны. При этом на современном этапе остро ощущается давление со стороны из-за экономической и политической ситуации в мире. В эпоху цифровизации человеческий труд становятся все более актуальными, корпоративное управление, несмотря на общие положения и представления, развивается по-разному в отдельных странах и имеет свои особенности.

Ключевые слова: нефтегазовая отрасль, корпоративное управление, сектор экономики, интегрированная нефтегазовая компания, заинтересованная сторона.

RELEVANCE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE OIL AND GAS INDUSTRY, TAKING INTO ACCOUNT MODERN TRENDS

Abstract. The oil and gas industry is one of the key sectors of the country's economy. At the same time, at the present stage, pressure from the outside is sharply felt due to the economic and political situation in the world. In the era of digitalization, human labor is becoming more and more relevant, corporate governance, despite the general provisions and ideas, develops differently in individual countries and has its own characteristics.

Key words: oil and gas industry, corporate governance, economic sector, integrated oil and gas company, interested party.

«Эффективное корпоративное управление в нефтегазовой сфере критично не только для успеха отдельных компаний, но и для энергетической безопасности стран и устойчивого развития мировой экономики в целом. В статье рассмотрены особенности и вызовы, с которыми сталкивается корпоративное управление в нефтегазовой отрасли, а также принципы и практики, направленные на его усовершенствование» [4].

Систематизация взглядов различных исследователей показывает, что эффективное корпоративное управление в нефтегазовой сфере действительно строится на трёх ключевых элементах: прозрачности, подотчетности и устойчивости управленческих процессов. Однако, автор считает важным добавить, что нефтегазовая отрасль уникальна – она требует интеграции аспектов технической безопасности и ответственности перед будущими поколениями. Особое значение приобретает формирование культуры «нулевой терпимости» к коррупции: без устранения конфликтов интересов любые стандарты теряют эффективность. Кроме того, на фоне низкой цикличности цен на сырье, эффективное корпоративное управление должно опираться не только на формальные процедуры, но и на гибкость в принятии стратегических решений, быструю адаптацию к внешним вызовам (санкции, «зелёная» повестка, развитие технологий). Это возможно благодаря сбалансированию профессионализма топ-менеджмента, знания отраслевых рисков и активного участия акционеров – как частных, так и государственных. Согласно труду Андрющенко П.Н. «эффективное управление способствует не только финансовому успеху компаний, но и обеспечивает энергетическую безопасность, социальное благополучие и экологическую устойчивость, для этого предприятиям необходимо выполнение следующих условий:

- повышение прозрачности и отчетности;
- соблюдение строгих стандартов экологической безопасности;
- балансирование интересов различных заинтересованных сторон, включая государство, акционеров, сотрудников;

– управление рисками, включая геополитические, технологические и рыночные» [1].

На мой взгляд, столь комплексный подход вполне обоснован, однако для нефтегазовой отрасли необходимо особое внимание уделять формированию корпоративной культуры, ориентированной на устойчивое развитие и инновации. В современных условиях недостаточно только формального соответствия стандартам – требуется активное внедрение передовых управленческих практик, развитие внутреннего контроля и прозрачных коммуникаций между всеми уровнями управления.

Согласно статистическим данным, «инвестирование в человеческий капитал и развитие потенциала сотрудников оказывается значительно более выгодным в долгосрочной перспективе, чем просто решение текущих производственных задач. Это объясняет, почему российские компании все больше фокусируются на вопросах развития персонала. На основании исследования, проведенного рекрутинговым порталом hh.ru, 72 % работодателей внедряют программы наставничества, а 64% организуют внутренние тренинги для сотрудников» [7], а по данным Высшей школы экономики, «в 2023 году крупные компании увеличили затраты на развитие корпоративных университетов на 20 %» [6]. Из данных исследований стоит отметить, что переквалификация сотрудников позволяет наращивать число квалифицированных специалистов, что помогает сократить нехватку экспертов внутри компании. Развитие сотрудников также повышает их продуктивность, что в конечном счете способствует успеху всей организации.

«В различных секторах экономики компании, которые перешли от западных владельцев к российским, развивали свою корпоративную культуру по уникальным сценариям. Допустим в российской фармацевтической отрасли, где традиционно доминировали международные корпорации, менеджеры чаще всего перемещаются между компаниями в рамках одной сферы, сохраняя многие элементы западной культуры. Эта культура кажется им более открытой и менее иерархичной. В отличие от этого, в производственном секторе, консалтинге и сфере FMCG наблюдается другая тенденция: менеджеры при смене работы часто меняют и отрасль, что способствует более быстрому размыванию западных корпоративных традиций» [2].

Рассмотрим ключевые тренды 2024 года и их характеристику, отраженную в таблице 1.

Таблица 1 – Тренды корпоративного управления российских предприятия

Наименование	Характеристика
От внедрения ИИ к адаптации ИИ	Быстрое внедрение искусственного интеллекта заметно изменило привычные рабочие процессы. Сегодня сотрудники используют ИИ как помощника, иногда не сообщая об этом работодателям. Многие обеспокоены, что их работа может устареть из-за ИИ, а будущее в условиях постоянных изменений остается неопределённым
Бизнес и равенство	На пороге 2025 года более 10% генеральных директоров компаний – женщины. Это демонстрирует устранение гендерного разрыва в равенстве, а также увеличивает мировой ВВП на 20%, поэтому нет

	причин не добиваться дальнейшего прогресса в этой области
Превращая кризис в рост	Снижение потребительской уверенности, продолжающаяся экономическая неопределенность и страхи перед неудовлетворительной работой подпитывают чувство организационной тревожности – всепроникающий страх, который влияет на бизнес и его сотрудников
От стратегии к действию	В 2025 году важность этого подхода станет еще более очевидной: истинное влияние HR проявляется, когда стратегия и практическое исполнение идут рука об руку, дополняя друг друга. Стратегический HR задает долгосрочные направления и цели, а тактический HR отвечает за их исполнение через качественные процессы, политику и повседневные практики, понятные и близкие всем сотрудникам.
Новый уровень взаимодействия и результативности в бизнесе	К 2025 году роль HR станет теснее переплетаться с операциями основных бизнес-подразделений. Такой подход, ускоренный последствиями пандемии, приведет к концепции «встроенного» HR, где специалисты будут не просто консультантами, а полноценными участниками команд, с которыми работают.

На наш взгляд, процессы трансформации корпоративной культуры на российских предприятиях отражают адаптивность и уникальную динамику национального рынка. С одной стороны, сохранение элементов западной модели в определённых сферах способствует открытости компании новациям, внедрению современных управленческих и HR-подходов.

«В последние годы корпоративное обучение переживает значительную трансформацию благодаря технологическому прогрессу. Одним из ключевых факторов, способствующих улучшению процесса приобретения знаний, стала цифровизация. Современные технологии предоставляют компаниям возможность разрабатывать инновационные образовательные программы, которые гибко подстраиваются под рабочие графики сотрудников, обеспечивая более удобные и эффективные условия для обучения» [2]. Преимущество цифровых инструментов согласно мнению автора отражены на рисунке 1.

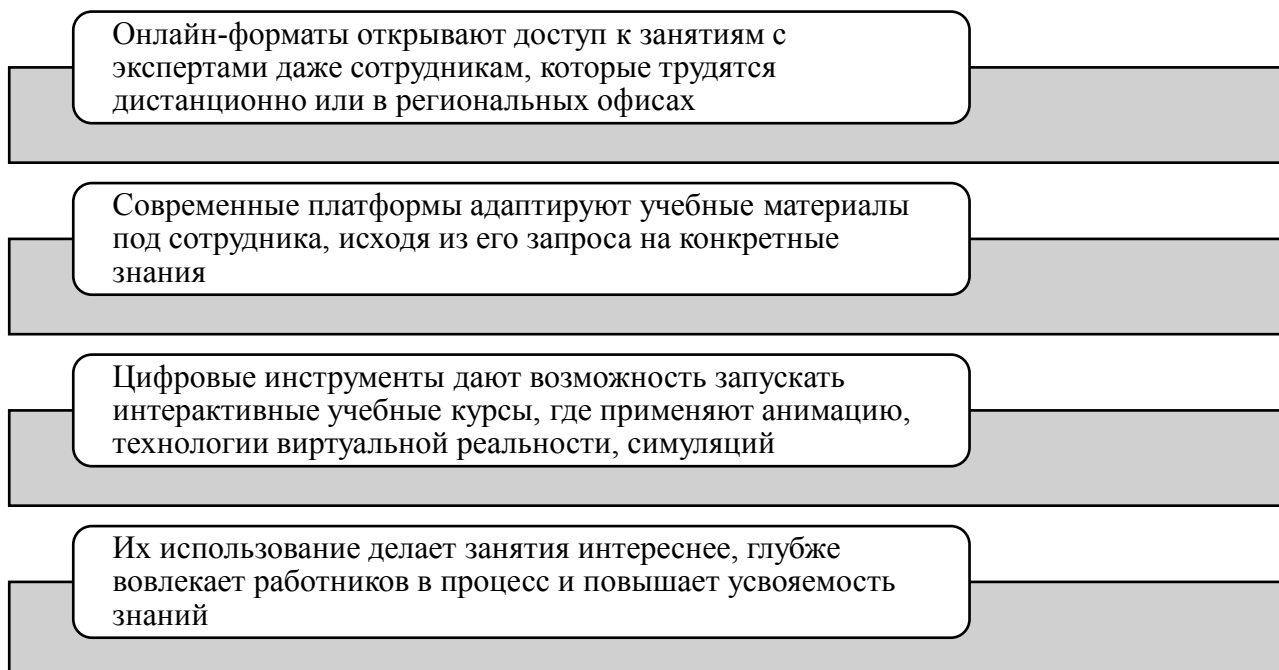


Рисунок 1 – Преимущества цифровых инструментов

«С помощью виртуальных платформ студенты и профессионалы могут получать знания в любое время и в любом уголке мира. Это особенно ценно для тех, кто регулярно нуждается в обновлении навыков и знаний. Более того, отсутствие необходимости в физическом присутствии преподавателя делает обучение более экономически эффективным, снижая затраты на оплату труда и обучение персонала. В результате цифровые технологии открывают новые горизонты для образования, делая его более гибким, доступным и масштабируемым» [2].

Таким образом, в современном мире корпоративное управление стало одним из главных показателей успеха компаний. Корпоративное управление направлено на поддержание целостности и устранение конфликтов интересов. Также это эффективный способ повышения инвестиционной привлекательности компании и, как следствие, улучшения инвестиционного климата в стране. Поддержание эффективного корпоративного управления важно не только для отдельной корпорации, но и для всей экономики страны. «В этом вопросе актуален опыт компаний ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть», так на рисунке 2 отражены главные стратегические принципы указанных компаний» [3].

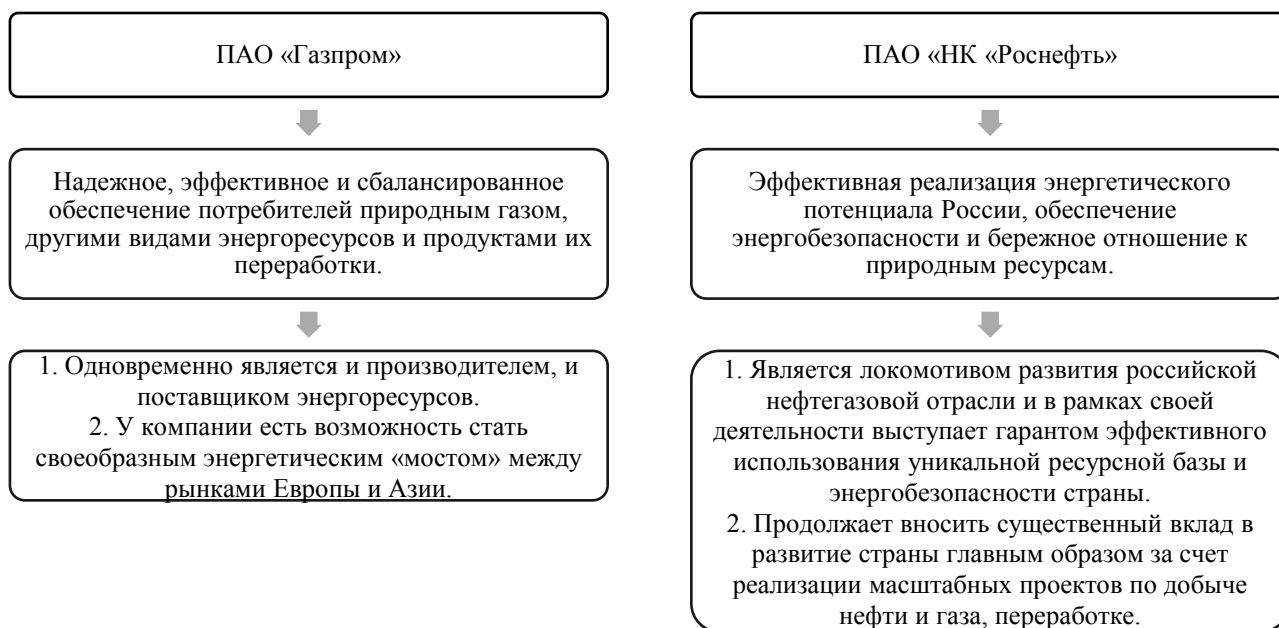


Рисунок 2 – Главные стратегические принципы ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть»

На мой взгляд, ориентация крупнейших российских нефтегазовых компаний на ценности разнообразия и инклюзивности свидетельствует о формировании новой парадигмы управления персоналом, соответствующей мировым тенденциям. Такой подход не только способствует раскрытию индивидуального потенциала каждого сотрудника, но и напрямую влияет на результаты бизнеса за счет повышения инновационности, лояльности и эффективности команд.

Важно подчеркнуть, что интеграция инклюзивности в корпоративную культуру требует не только регламентов и программ, но и подлинной смены ценностей на всех уровнях организации – от топ-менеджмента до производственных подразделений. Позитивный опыт «Газпрома» и «Роснефти» может стать примером для других российских компаний, демонстрируя, что современные требования к ESG и DE&I – это не просто модные термины, а реальный путь к долгосрочной устойчивости и повышению конкурентоспособности на глобальном рынке.

По-моему мнению, только системное внедрение практик равенства и открытости позволит российским предприятиям не просто идти в ногу с мировыми лидерами, но и формировать собственные, уникальные стандарты корпоративного управления, основанные на доверии, взаимном уважении и ответственном отношении к человеческому капиталу.

Список использованных источников:

1. Андрющенко, П.Н. Корпоративное управление и стоимость компаний // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 4. – С. 98-103.

2. Аслямова, З.И. Тренды корпоративного управления российских предприятий / З.И. Аслямова, О.А. Киреева // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и финансов в нефтеперерабатывающих и нефтехимических компаниях: Сборник материалов VI Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 29 ноября 2024 года. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2024. – С. 18-21.
3. Бабикова, А.А., Шалягина, В.А. Особенности и специфика корпоративного управления / В сборнике: Теоретические и практические аспекты развития науки в современном мире. Сборник статей международной научной конференции. – Санкт-Петербург, 2023. С. 48–50.
4. Барков, А.В. Корпоративная социальная ответственность версии 2.0 как фактор правового обеспечения высоких стандартов экологического благополучия / А.В. Барков, Я.С. Гришина // Гражданское право. – 2021. – № 3. – С. 31-34.
5. Кинзягулова, Э.Э. Внутрикорпоративные сегменты социальной ответственности предприятий нефтяной отрасли / Э.Э. Кинзягулова, У.Р. Мусин // Вектор экономики. – 2023. – № 12(90). – DOI 10.51691/2500-3666_2023_12_6.
6. Куликова, Т.А., Петричева, А.С. Обзор теоретических аспектов и практического опыта форсайта в международном разрезе // Финансы и управление. – 2024. – № 3. – С. 1-36.
7. Пасынков, М.А. Особенности модели российского корпоративного управления / М.А. Пасынков, Ю.В. Румянцева // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 2 (25). – С. 39-45.

© Масленцова Е.Д., 2025

УДК 330.567.2

Самойлин М.П.

студент

Научный руководитель – Рувенный И.Я., к.э.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
maxufa2002@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. Статья посвящена роли и значению разработки стратегии для эффективного функционирования и устойчивого развития некоммерческих организаций. Рассматриваются ключевые проблемы, включая дефицит ресурсов, трудности с привлечением персонала, конкуренцию за грантовое финансирование, негативное восприятие обществом и сложность внедрения дистанционных образовательных технологий. Обосновывается необходимость комплексного подхода к решению указанных проблем с помощью

стратегических инициатив. Предлагаются меры по улучшению ситуации, включающие привлечение инвестиций, участие в конкурсах грантов, повышение качества предоставления услуг, разработку инновационных проектов, улучшение условий труда сотрудников и работу над позитивным имиджем организации.

Ключевые слова: государственная политика, бюджетные учреждения, организация, стратегия, организация.

Samoylin M.P.

PROBLEMS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Abstract. The article focuses on the role and significance of developing a strategy for the effective functioning and sustainable development of non-profit organizations. It examines key challenges, including resource scarcity, difficulties in attracting staff, competition for grant funding, negative public perception, and the complexity of implementing distance learning technologies. The article argues for a comprehensive approach to addressing these issues through strategic initiatives. It proposes measures to improve the situation, including attracting investments, participating in grant competitions, enhancing the quality of services, developing innovative projects, improving working conditions for employees, and promoting a positive organization image.

Key words: public policy, budgetary institutions, organization, strategy, organization.

Развитие некоммерческих организаций играет важную роль в государственной политике, т.к. они решают совокупность стратегически значимых для государства задач. Разработка стратегии – это уникальная возможность выявить все проблемные места некоммерческих организаций и составить комплексный план, по которому нужно развиваться в дальнейшем. Главная задача реализации стратегии состоит в достижении устойчивого роста, усилении позиций на рынке и увеличении влияния организации на целевую аудиторию, принимая во внимание интересы всех заинтересованных сторон [1].

Когда организация находится в состоянии ограниченных ресурсов, ситуация заставляет ее рационально расходовать имеющиеся государственные средства. Это приводит к тому, что организация начинает искать новые, дополнительные источники финансирования, а также обязана повышать качество предоставляемых услуг потребителю в условиях современной конкуренции. Часто возникает ситуация, при которой цели некоммерческих организаций, хотя формально и существуют, но не воспринимаются как стратегически важные. Они либо недостаточно конкретизированы, либо невозможно оценить степень их достижения, либо, они кажутся нереалистичными [2].

При разработке стратегии некоммерческих организаций можно столкнуться с ограниченностью финансовых ресурсов, сложностью в привлечении молодых и квалифицированных кадров, конкуренцией среди других некоммерческих организаций за финансирование, проблемами дистанционного обучения, недоверием общества и негативным восприятием деятельности некоммерческих организаций.

Рассмотрим предлагаемые способы решения данных проблем. Ограниченность финансовых ресурсов можно восполнить за счет привлечения частных инвесторов, участия в грантовых проектах и расширения спектра платных услуг. Для привлечения молодых и квалифицированных кадров можно использовать такие методы как сотрудничество с образовательными учреждениями с целью стажировки, предоставление сотрудникам льгот и бонусов, а также создание привлекательных условий труда в рамках HR-брендинга, например, использование гибкого графика работы [3]. Что касается соперничества за финансирование, то способом решения этой проблемы может стать разработка уникальных и оригинальных проектов, которые можно вывести на федеральный уровень. Проблема дистанционного обучения показала себя еще в период пандемии, что стало испытанием для многих некоммерческих организаций. Необходима адаптация учебных материалов для удобного восприятия и понимания изучаемого материала, а также для безопасного нахождения в сети интернет. Инновационные технологии в образовании позволяют регулировать обучение, направлять его в нужное русло. Причина нежелания людей принимать инновации в современном образовании кроется в блокировке жизненных потребностей в комфорте, безопасности, самоутверждении [4]. Для нейтрализации недоверия общества и негативного восприятия деятельности, можно проводить открытые встречи, мероприятия для улучшения образа организации, публикация отчетов о проделанной работе и достигнутых результатах.

Проблемы, с которыми сталкиваются некоммерческие организации, имеют комплексный характер и не решаются отдельными действиями. Только систематическое стратегическое управление способно преобразовать эти вызовы в драйверы развития. Стратегия стимулирует организацию активно конструировать собственное будущее, находить перспективные направления развития, укреплять свою репутацию, строить надежную финансовую систему, а не пассивно приспосабливаться к обстоятельствам. В итоге, эффективная и стратегически дальновидная некоммерческая организация превращается из простого потребителя ресурсов в полноценного партнера государства, готового решать социальные задачи.

Список использованных источников:

1. Ильясова М.К. Концепция управления некоммерческими организациями // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2023. № 2(80). – С. 72-76.

2. Иванченко В.Я. Инновации в системе образовательных услуг: маркетинговый аспект / О.В. Мелентьева, В.Я. Иванченко // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития». – Донецк: ДонНУЭТ, 2019. – С. 304-307.

3. Янгирова Е.И., Рувенный И.Я., Кузнецова Е.В. // Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность: Уфа: УУНиТ, 2025. – 204 с.

4. Машарипова Л.Г. Особенности менеджмента в некоммерческих организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4115> (дата обращения: 12.11.2025).

© Самойлин М.П., 2025

УДК 34

Федосеев В.Р.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н. доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

fedoseev.vadim2018@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЕЕ ИНТЕГРАЦИИ С ЗАРУБЕЖНЫМИ МОДЕЛЯМИ

Аннотация. В данной статье проводится комплексный анализ различных зарубежных моделей осуществления корпоративного управления в разрезе их достоинств, недочетов, а также ограничений в контексте применения к российской действительности. Полученные результаты исследования демонстрируют возможность лишь частичной адаптации этих моделей к российской системе корпоративного управления.

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, модель управления, зарубежные модели.

Fedoseev V.R.

FEATURES OF THE CONSTRUCTION OF THE RUSSIAN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN THE CONTEXT OF ITS INTEGRATION WITH FOREIGN MODELS

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of various foreign corporate governance models in terms of their advantages, shortcomings, and limitations in the context of their applicability to Russian reality. The research results

demonstrate the possibility of only partial adaptation of these models to the Russian corporate governance system.

Key words: corporation, corporate governance, management model, foreign models.

В современных условиях введения санкций, ограниченного доступа к рынкам капитала международного уровня, а также нарушения цепочек поставок в отношении российской экономики возникает острая необходимость изменения реализуемой в России модели корпоративного управления. Для этого важно провести анализ системы имеющихся возможностей и существующих ограничений успешно применяемых за рубежом моделей корпоративного управления для их адаптации к российской действительности. Рассмотрим их более подробно.

Прежде всего, отметим свойственную для таких стран, как Великобритания, Канада, США, англо-американскую модель управления в корпорации, для которой характерна высокая степень рассеивания акционерного капитала, развития рынка фондов и большая значимость институциональных групп инвесторов.

Эта модель обладает основным достоинством – она направлена на увеличение стоимости капитала, соблюдение интересов акционеров, а также использование эффективных инструментов осуществления внешнего аудита через рынок корпоративного контроля.

Наравне с этим, она для интеграции к российским особенностям корпоративного управления имеет недостаточный уровень защиты миноритарных собственников при условии большой роли собственности, слабую заинтересованность менеджмента в выполнении долгосрочных задач развития в целях достижения моментных финансовых результатов, а также неполное принятие во внимание интересов других групп лиц, влияющих и взаимодействующих с бизнесом [3, с. 493].

Действующая в европейских странах германская модель корпоративного управления большую роль отводит банкам, выполняющим функции главных финансовых посредников и инвесторов для реализации долгосрочных проектов в акционерном капитале корпораций.

Для нее характерно: большая концентрация собственности; два уровня управленческих органов в виде правления и наблюдательного совета; наличие работников в совете; направленность на равное соблюдение интересов всех лиц.

Для ее применения в российских бизнес-моделях можно использовать такие достоинства, как направленность на устойчивость развития корпорации, принятие к учету мнений всех стейкхолдеров, эффективный контроль контрольного органа. Но при этом стоит исключить практику размытия корпоративной ответственности среди менеджеров двухуровневой системы управления, слабую маневренность и скорость принятия решений, а также

недостаточность квалифицированных управленцев в составе наблюдательного совета.

Следующая модель – японская, которая является в некотором роде уникальной в связи с социально-культурной направленностью и принципами бизнес-деятельности. Корпорации в соответствии с ней выстраиваются по принципу сети, в которой происходит переплетение участия в капитале, отмечается высокий уровень финансирования со стороны банковской системы и неформальность связей, топ-менеджеры нанимаются пожизненно и их ротация происходит в рамках корпоративных групп, а также осуществляется согласование интересов и поддержка внутриорганизационного комфорта.

Затруднительность реализации данной модели в отношении российских корпораций связана со значительными историческими и культурными отличиями между странами, слабым развитием сетевых бизнес-единиц, а также конфликтностью в силу сильной связи собственников и управленцев [1, с. 231].

Нельзя обойти вниманием и семейную модель корпоративного управления, которая выстраивается в большей части развивающихся рынков. Для нее характерен полный контроль над собственностью и системой органов управления со стороны основателей компании.

Однако, абстрагируясь от понимания высокого уровня концентрации собственности в экономике России, прямая интеграция семейной модели корпоративного управления несет в себе риски, связанные с недостаточной развитостью семейных институтов и преимущественным формированием бизнеса в стране за счет приватизации, а никак не в результате накопления капитала в руках семей [2, с. 13].

Таким образом, проведенный анализ наиболее популярных моделей осуществления корпоративного управления применительно к российской действительности показал, что ни один из них нельзя однозначно применить без внесения в них некоторых коррективов.

Список использованных источников:

1. Галимзянов И.В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И.В. Галимзянов, А.М. Миназова // 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.

2. Межов С.И. Национальная модель корпоративного управления: системный фактор роста российской экономики / С.И. Межов, И.С. Межов // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 5-15.

3. Семенова А.А. Российская модель корпоративного управления: условия становления и адекватность современным условиям ведения бизнеса / А.А. Семенова, А.В. Скачков // Вектор научной мысли. – 2025. – № 1. – С. 491-493.

4. Кинзягулова Э.Э. Внутрикorporативные сегменты социальной ответственности предприятий нефтяной отрасли / Э.Э. Кинзягулова, У.Р. Мусин // Вектор экономики. – 2023. – № 12(90).

© Федосеев В.Р., 2025

УДК 330.322

Шангареев К.Р.

студент

Научный руководитель – Терелецкова Е.В., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РОСТА КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ГИБРИДНЫХ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Аннотация. В статье рассматривается применение гибридных экономико-математических моделей для оценки и прогнозирования стратегического роста компаний. Раскрываются принципы структурирования данных, анализируются сценарные подходы и предлагается авторская концепция внедрения моделей в российских организациях.

Ключевые слова: стратегический рост, моделирование, экономико-математические методы, гибридные модели, стратегическое управление, системная динамика, имитация, прогнозирование

Shangareev K.R.

MODELING STRATEGIC COMPANY GROWTH BASED ON HYBRID ECONOMIC AND MATHEMATICAL APPROACHES

Abstract. The article examines the use of hybrid economic and mathematical models for assessing and forecasting strategic company growth. It outlines principles of data structuring, analyzes scenario-based approaches, and proposes an original concept for implementing such models in Russian organizations.

Key words: strategic growth, modeling, economic-mathematical methods, hybrid models, strategic management, system dynamics, simulation, forecasting

Понятие стратегического роста выглядит простым только на поверхности: компании часто используют его как лозунг, не имея точного представления о том, какие процессы действительно лежат в основе управляемого расширения. В научной среде продолжается дискуссия о содержании стратегии как управленческого феномена. Её трактовка у Ансоффа как набора правил принятия решений и у Чандлера как выбора долгосрочных целей подтверждает отсутствие единого подхода, что подчёркивают

исследования Ражиной и Румянцевой, где приводится сравнительная таблица определений разных школ стратегического менеджмента [5, с. 43]. Разрозненность интерпретаций ещё больше усложняет процесс перехода от абстрактных целей к измеряемым параметрам роста.

При анализе теоретической базы особенно важно учитывать, что стратегия перестала быть декларацией – она превратилась в инструмент распределения ресурсов, влияющий на инвестиционные потоки, кадровую политику и рыночное позиционирование. Буга и Куприн подчёркивают, что стратегическое управление требует обоснованных решений, основанных на логике, а не на интуитивных ожиданиях руководителей, и связывают рост с изменением внутренней архитектуры предприятия [2, с. 38]. Их аргумент становится особенно убедительным, если вспомнить, как сильно изменились российские отрасли после 2020 года: разрыв поставок, ускорение цифровизации и снижение предсказуемости рынков сделали импровизацию в корпоративном управлении рискованной тактикой.

Признание необходимости формализации стратегического роста связано не только с экономическими колебаниями. Это результат усложнения самой структуры компаний. Когда предприятие действует сразу в нескольких сегментах рынка, управляет несколькими поставочными контурами или масштабирует продуктовые линейки, любое решение отражается на десятках взаимосвязанных показателей. Поэтому стратегический рост должен рассматриваться как объект моделирования, а не как набор пожеланий или корпоративных лозунгов. Именно эта мысль становится отправной точкой для применения гибридных экономико-математических подходов, которые позволяют зафиксировать структуру процесса и перейти от интуиции к вычислимым сценариям.

Если теоретическая часть описывает рамки стратегического роста, то следующий шаг связан с выделением факторов, которые можно включить в математические модели. Чекашкина предлагает рассматривать рост через совокупность практических параметров: структуру затрат, интенсивность освоения новых рынков, динамику клиентской базы, степень технологического обновления, а также реакцию компании на конкурентные изменения [3, с. 119]. Эти параметры можно использовать как переменные в моделях стратегического прогнозирования, где сценарии роста оцениваются не по описательным характеристикам, а по числовым значениям.

Не меньшее значение имеет логика формирования управленческих решений. У Баяновой подчёркивается необходимость перехода к алгоритмичному подбору стратегии на основе систематизации данных, которые позволяют снизить неопределённость и структурировать варианты действий [1, с. 86]. Это важно, поскольку в реальной практике компании нередко выбирают стратегию роста исходя из текущей рыночной ситуации, игнорируя долгосрочные взаимосвязи между внутренними ресурсами и внешними факторами. Такое несоответствие порождает тактические успехи, но редко приводит к устойчивому развитию.

Особую роль играет возможность сопоставления стратегий роста между собой. Например, различие между концентрированным ростом и диверсификацией, описанное Ражиной, можно выразить через параметры вклада каждого направления в общий объём продаж или через показатели окупаемости новых продуктов [5, с. 45]. Это позволяет оценивать выбор стратегии не субъективно, а через количественные критерии. В этом и заключается смысл моделирования: компания может протестировать рост на новом рынке, не рискуя реальными средствами, или проверить влияние изменения продуктовой линейки на будущие показатели.

Постепенно становится ясно, что объединение практических параметров и структурных факторов позволяет перейти к созданию гибридных моделей стратегического роста. Они не заменяют стратегическое мышление, но дают компании возможность рассматривать развитие через объективные величины, а не только через опыт руководителей или ожидания рынка.

Стратегический рост компании нельзя объяснить одним инструментом, и именно поэтому исследователи обращаются к гибридным моделям, сочетающим системную динамику, имитационные механизмы и оптимизационные методы. Подходы, описанные Халидовой, демонстрируют, что предприятие можно представить в виде набора взаимозависимых блоков – производственного, финансового, рыночного – которые реагируют на решения руководства с разной скоростью и разной чувствительностью [4, с. 355]. Такая структура обладает нелинейностью: ускорение роста в одном сегменте может вызвать перегрузку в другом, и компания сталкивается с эффектами, которые трудно просчитать без математической модели.

Применение системной динамики позволяет оценивать долгий временной горизонт. Например, можно моделировать, как изменение стоимости привлечённого капитала влияет на темпы расширения и как внутренние резервы компании реагируют на рост рынка. Имитационные модели дают возможность проверить отдельные сценарии: запуск нового продукта, изменение структуры продаж, переход на другую организационную модель. При этом гибридный формат объединяет оба подхода, что делает картину роста более реалистичной. Логика «что будет, если...» превращается не в рассуждение, а в эксперимент с параметрами, имеющими конкретные числовые значения.

Исходя из предложенной концепции ключевым элементом выступает интеграция классификации стратегий роста, предложенной Ражиной. Модели концентрированного, интегрированного и диверсификационного роста обладают разными параметрами чувствительности к изменениям среды, и гибридная модель должна учитывать эти различия [5, с. 46]. Например, диверсификация требует оценки корреляции новых рынков со старым продуктовым рядом, а концентрированный рост – моделирования конкуренции внутри сегмента. Если сравнить эти два направления с точки зрения затрат и рисков, то математическая модель позволяет увидеть не только экономический эффект, но и скрытые ресурсные ограничения.

В качестве примера можно вспомнить ситуации, когда компании стремились расшириться, не имея достаточной оценки рисков. Применение гибридных моделей в таких случаях выявляет слабые места заранее. Например, модель может показать, что инвестиции в диверсификацию дадут рост только при определённой скорости обновления производственного оборудования. В отсутствие этой скорости стратегия становится убыточной уже через 12–18 месяцев. Именно такие эффекты часто упускаются в традиционном стратегическом планировании, которое редко учитывает динамику изменения ресурсов. В этом аспекте выводы Халидовой о необходимости математизации стратегических решений становятся особенно актуальными [4, с. 357].

Практическое внедрение гибридных моделей в российских компаниях сталкивается не с отсутствием методик, а с нехваткой структурированной информации, несогласованностью внутренних процессов и низкой автоматизацией анализа данных. Именно поэтому концепция внедрения должна включать создание базы параметров, которые будут использоваться в моделировании. Буга подчёркивает, что стратегия становится работоспособной лишь тогда, когда связана с измеряемыми характеристиками деятельности предприятия, а не с декларациями руководства [2, с. 42]. Это означает, что внедрение модели начинается не с математических вычислений, а с аудита данных: насколько точны показатели, как часто они обновляются, кто отвечает за достоверность информации.

Следующий этап связан с адаптацией модели под конкретную отрасль. Чекашкина указывает, что стратегический рост формируется под воздействием факторов, характерных для каждого рынка: уровень конкуренции, степень насыщенности сегмента, устойчивость спроса, инновационный цикл [3, с. 125]. Поэтому универсальная модель не подходит, и каждая компания должна иметь собственную конфигурацию параметров. Например, для промышленного предприятия ключевыми переменными станут коэффициенты загрузки оборудования и уровень производственных потерь, тогда как для сервисной компании – скорость привлечения новых клиентов и стоимость удержания.

В моей концепции применение гибридных моделей должно основываться на принципе «пилотного контура». Он предполагает, что компания тестирует модель на одном направлении – например, на запуске нового продукта или выходе в соседний регион. Такой подход позволяет оценить точность прогнозов, не вовлекая всю организацию. Эта логика согласуется с выводами Баяновой, которая подчёркивает необходимость системного отбора решений в условиях ограниченной информации [1, с. 88]. Использование пилотных моделей снижает риск крупных ошибок и формирует культуру работы с данными.

Для российских предприятий существенное значение имеет технологическая составляющая. Гибридные модели требуют вычислительных ресурсов, но их реализация возможна даже при ограниченном бюджете – например, через открытые пакеты моделирования и использование экспертных оценок на ранних этапах. Такой подход позволяет перейти от декларативного

стратегического планирования к проверяемым решениям. В итоге компания получает не только прогноз роста, но и инструмент управления этим ростом, что соответствует принципам устойчивого развития, отмеченным в исследованиях стратегического управления [5, с. 47].

Список использованных источников:

1. Баянова, О. В. К вопросу о технологии выработки стратегических управленческих решений / О. В. Баянова // Modern Economy Success. – 2025. – № 3. – С. 84–90. – EDN XZEUMT.

2. Буга, А. В. Теоретические аспекты формирования стратегии роста и сущность стратегического управления на предприятии / А. В. Буга, А. А. Куприн // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2021. – № 14(16). – С. 37-46. – EDN CDCLMC.

3. Чекашкина, Н. Р. Развитие практических подходов к использованию стратегий роста в деятельности компаний в стратегической перспективе / Н. Р. Чекашкина // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2021. – Т. 9, № 3(54). – С. 116-129. – DOI 10.34220/2308-8877-2021-9-3-116-129. – EDN VCOJKG.

4. Халидова, М. А. Применение экономико-математического моделирования в стратегическом планировании деятельности предприятия / М. А. Халидова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 48(1). – С. 355-358. – DOI 10.24412/2304-6139-2022-48-1-355-359. – EDN YDYIWR.

5. Ражина, И. С. К вопросу о стратегическом развитии компаний в современных условиях / И. С. Ражина, Ю. В. Румянцева // Инновационная экономика и право. – 2022. – № 4(23). – С. 42–48. – DOI 10.53015/2782-263X_2022_4_42. – EDN HPMCKK.

© Шангареев К.Р., 2025

СЕКЦИЯ 3. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В РЕШЕНИИ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

УДК 331.108.2

Алексеева А.И.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
vlasovaai2004@gmail.com

СПЕЦИФИКА КАДРОВОГО СОСТАВА АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН

Аннотация. В статье рассматривается анализ кадрового состава Администрации муниципального района Республики Башкортостан. Выявлены проблемы, связанные с отсутствием молодых специалистов, привлечением новых сотрудников и применением новых цифровых технологий.

Ключевые слова: анализ кадрового состава, гендерный дисбаланс, «запас» квалифицированных кадров, цифровизация госсектора, цифровые технологии, Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации.

Alekseeva A.I.

SPECIFICITY OF THE PERSONNEL OF THE ADMINISTRATION OF THE MUNICIPAL DISTRICT OF THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

Abstract. The article examines the staffing of the Administration of the Municipal District of the Republic of Bashkortostan. It identifies problems related to the lack of young specialists, the recruitment of new employees, and the use of new digital technologies.

Keywords: analysis of personnel composition, gender imbalance, "reserve" of qualified personnel, digitalization of the public sector, digital technologies, Unified Information System for Personnel Management in the State Civil Service of the Russian Federation.

В современных условиях государственное управление сталкивается с постоянно меняющимися вызовами и растущими требованиями общества. Ключевым фактором успеха является наличие высококвалифицированного и

мотивированного кадрового потенциала. Эффективное управление персоналом является основополагающим элементом обеспечения эффективного функционирования государственных органов и реализации государственных задач [1].

В качестве объекта для анализа кадрового состава была выбрана одна из Администраций муниципальных районов Республики Башкортостан. Анализ кадрового состава Администрации выявил неоднозначную картину. С одной стороны, стабильность и опыт, подтвержденные преобладанием сотрудников со стажем более 10 лет, являются положительным фактором. Эти специалисты обладают глубокими знаниями специфики работы и отработанными механизмами взаимодействия, обеспечивающими непрерывность и эффективность деятельности. Более того, высокий уровень образования, характеризующийся значительной долей сотрудников с высшим образованием, в частности специалистов, свидетельствует о наличии интеллектуального потенциала, необходимого для решения сложных задач муниципального управления [4].

Однако, как и у любой системы, у устоявшейся структуры есть свои риски. В данном случае это недостаточный приток молодых специалистов. Минимальное количество сотрудников со стажем до 1 года и небольшая доля сотрудников со стажем до 5 лет указывают на недостаточную активность в привлечении молодых кадров. Это, в свою очередь, чревато старением кадрового состава, снижением инновационности и, в конечном счёте, отсутствием кадровых ресурсов в будущем, когда опытные сотрудники начнут выходить на пенсию.

Кроме того, ситуацию осложняет гендерный дисбаланс, характеризующийся преобладанием женщин. Хотя это может свидетельствовать о благоприятных условиях труда и социальной ориентированности, необходимо учитывать, что ограничения, связанные с традиционными ролями в обществе, могут влиять на карьерные амбиции и возможности профессионального развития.

Тот факт, что все штатные единицы заняты, за исключением одной, не относящейся к должностям муниципальной службы, создает определенные сложности для привлечения новых специалистов. Однако проведение конкурса на включение в кадровый резерв даже при отсутствии вакантных должностей представляется стратегически верным решением, так как это позволяет не только сформировать «запас» квалифицированных кадров для оперативного замещения должностей в случае необходимости, но и стимулировать профессиональный рост и развитие действующих сотрудников [2].

Также одной из ключевых проблем является ограниченное использование современных технологий, в частности, размещение объявлений о конкурсах исключительно на официальном сайте. Это существенно сужает круг потенциальных кандидатов и снижает конкуренцию за должности.

Рассматривая цифровизацию кадровой политики органов государственной власти и местного самоуправления следует отметить создание «Единой

информационной системе управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (далее – ЕИСУКС)» [3]. Данная информационная система содержит информацию о сотрудниках государственных органов. Ее функционал охватывает широкий спектр задач, связанных с планированием, привлечением, отбором, развитием, оценкой и учетом персонала:

- 1) ведение реестра государственных гражданских служащих;
- 2) планирование кадровых потребностей;
- 3) привлечение и отбор кадров;
- 4) оценка и аттестация персонала;
- 5) профессиональное развитие гражданских служащих;
- 6) управление кадровым резервом;
- 7) мониторинг и аналитика.

Развитие ЕИСУКС предполагает дальнейшую автоматизацию кадровой работы с целью повышения удобства использования системы с учетом нужд пользователей, а именно доработка интерфейса и внедрение электронного кадрового документооборота с переходом на онлайн-формат.

Эффективное управление кадровым потенциалом является ключевым фактором успешного функционирования любой организации, особенно в сфере государственной службы, где от компетентности и профессионализма сотрудников зависит качество государственного управления и уровень жизни населения. Проведенный анализ выявил ряд проблем, требующих комплексного решения, включая недостаточный приток молодых специалистов, ограниченное использование современных технологий и необходимость постоянного повышения квалификации кадров.

Для решения этих проблем необходимо активизировать работу по привлечению и развитию молодых специалистов, внедрять современные ИТ-системы для автоматизации кадровых процессов, персонализации обучения и объективной оценки персонала, а также постоянно совершенствовать систему повышения квалификации и переподготовки кадров. Реализация комплекса мер, направленных на укрепление кадрового потенциала, позволит сформировать состав служащих, способных эффективно решать задачи государственного управления и обеспечивать устойчивое развитие общества.

Список использованных источников:

1. Закон Республики Башкортостан от 16.07.2007 № 453-з «О муниципальной службе в Республике Башкортостан». Гарант. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/17714065/> (дата обращения 29.10.2025)
2. Закон Республики Башкортостан от 18.03.2005 № 162-з «О местном самоуправлении в Республике Башкортостан». Гарант. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/17709945/> (дата обращения 30.10.2025)
3. Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 № 256 (ред. от 11.06.2024) «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации». Консультант.

[Электронный ресурс]. URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213722/ (дата обращения 30.10.2025)

4. Галимзянов И.В., Миназова А.М. Прогноз развития подготовки кадров в цифровой экономике//Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России : Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Уфа, 27–28 августа 2020 года. Том Часть II. – Уфа: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, 2020. – С. 204-209. – EDN QTGFYX.

© Алексеева А.И., 2025

УДК 005.95

Алибаева Г.С.

студент

Научный руководитель – Кудлаева А.Р., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

alibaewagulnaz@yandex.ru

МЕТОДИКА АНАЛИЗА ТЕКУЧЕСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ

Аннотация. В статье рассмотрены основные причины увольнения сотрудников сферы образования в республике Башкортостан.

Ключевые слова: преподаватель, колледж, персонал, текучесть кадров.

Alibayeva G.S.

METHODOLOGY FOR ANALYZING THE TURNOVER OF TEACHING STAFF

Abstract. The article discusses the main reasons for the dismissal of education staff in the Republic of Bashkortostan.

Key words: teacher, college, staff, staff turnover.

На протяжении последних десятилетий текучесть кадров в сфере образования остается острой проблемой в нашей стране. Она негативно влияет на качество обучения не только в школе, но и в высших учебных заведениях. По данным Минпросвещения, в 2023 году из школ РФ уволились 193,5 тысячи педагогических работников, что составляло 14% от общего числа педагогов. Исследования показывают, что за период с 2020 г. по 2024 г. уже уволились 47% преподавателей и еще 46% предполагают уволиться в 2025 году [1]. Эти цифры говорят об актуальности анализа текучести педагогических кадров.

«Текучесть кадров – это процесс внепланового увольнения работников организации, который обусловлен как неудовлетворенностью работника своим рабочим местом, так и неудовлетворенностью организации конкретным работником, и, вследствие чего, включает увольнение работников по собственному желанию, а также увольнение работников по инициативе работодателя, если имеет место нарушение договорных обязательств между работником и работодателем» [2].

Рассмотрим основные аспекты текучести кадров преподавателей на примере авиационного технического колледжа в городе Кумертау.

Должность преподавателя включает в себя достаточно большой объём работы, включая как обучение детей, так и формирование различной отчетности. К основным факторам, влияющим на текучесть, можно отнести следующие.

Рост текучести кадров в образовательных организациях, особенно среди молодых специалистов [3]. Эта проблема характерна не только для авиационного технического колледжа, но и для всего региона Республики Башкортостан. Такие данные следуют из аналитического отчета о реализации региональной программы по совершенствованию показателя оценки механизмов управления качеством образовательной деятельности в Республике Башкортостан [4]. Из них следует, что коэффициент текучести кадров с 2020 г. по 2021 г. составил 9,8, а в период с 2021 г. по 2022 г. равен 11,5. Полученные результаты свидетельствуют о том, что постоянная смена сотрудников в колледжах и вузах растет с каждым годом (рис. 1).

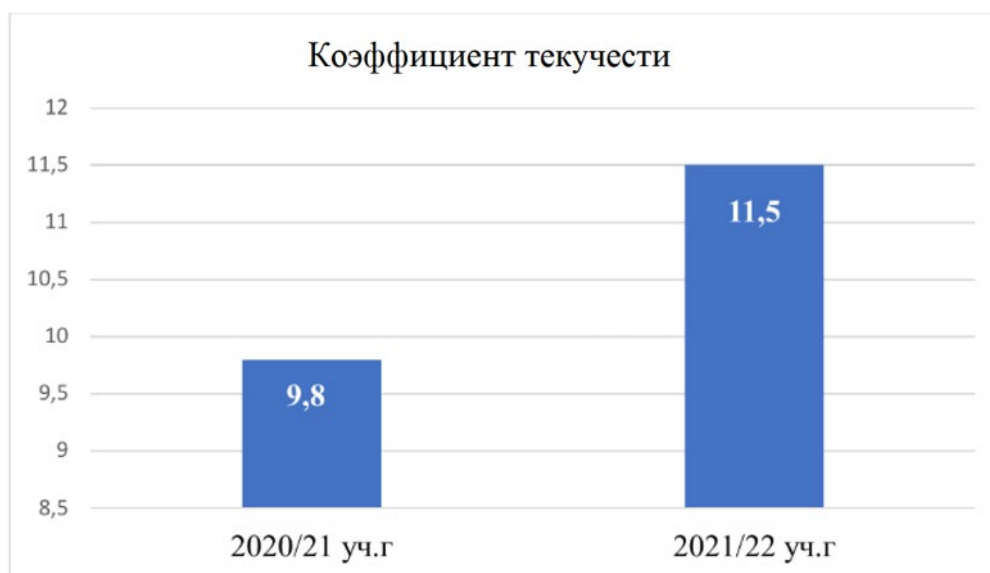


Рисунок 1 – Коэффициент текучести кадров

Еще одной важной проблемой в сфере образования является рост загруженности преподавателей работой с документацией. Из-за того, что преподавателям постоянно требуется заполнять журналы, составлять отчеты, изменять рабочие программы или формировать новые, то это способствует

снижению уровня образования, так как преподаватель вынужден выполнять это и в свое личное время, и во время занятий.

Серьезным фактором текучести является оплата труда преподавателей. Рассмотрим среднюю заработную плату преподавателя в Республике Башкортостан. По данным сайта «ГородРабот.ру» за октябрь 2025 года, средняя зарплата учителя (преподавателя) в Башкортостане составила 30 730 рублей [5], что свидетельствует о серьезном системном кризисе в сфере образования региона.

Сравним среднюю заработную плату преподавателей в Республике Башкортостан и в других регионах с помощью данных сайта hh.ru. Представленная на рисунке 2 диаграмма показывает, что средняя заработная плата в соседней республике Татарстан составляет от 50 000 рублей, а в Республики Коми от 40 000 рублей. Таким образом, в Республике Башкортостан по сравнению с другими регионами очень низкая заработная плата.

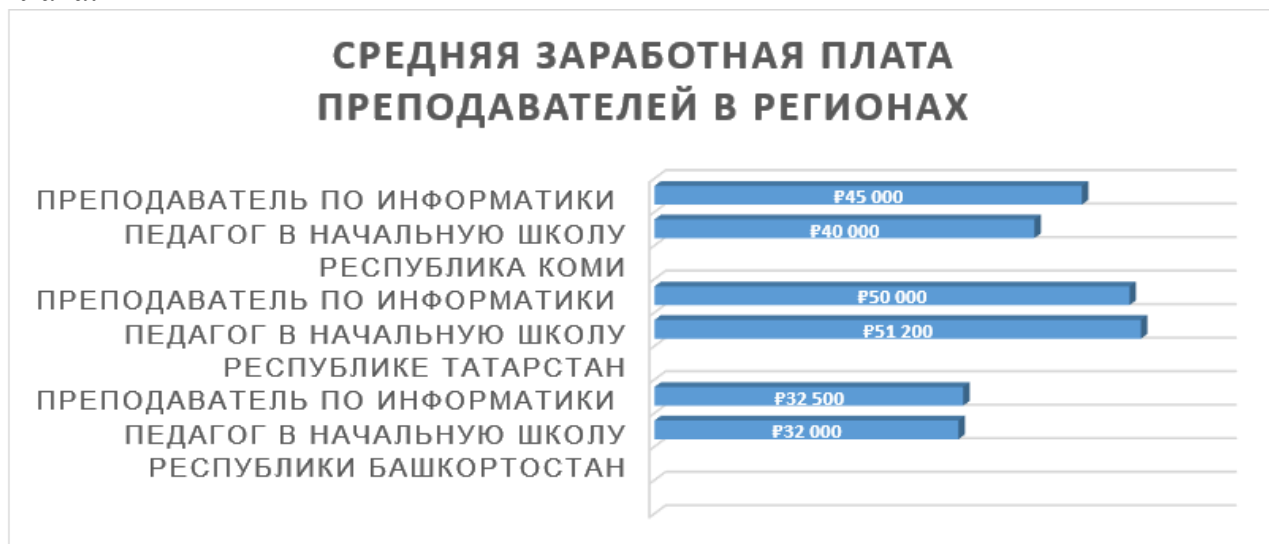


Рисунок 2 – Сравнение средней заработной платы преподавателей по регионам

Еще одной причиной увольнения является вынужденная необходимость преподавателей принимать участие в различных конкурсах, олимпиадах, форумах, что с свою очередь также является дополнительной нагрузкой для преподавателей и не всегда оплачивается.

К числу проблем преподаватели относят и взаимодействие с родителями учеников, постоянные нововведения и отсутствие необходимого оборудования для естественных наук, такого, как лабораторные кабинеты по физике, химии и биологии [6].

Кроме того, немаловажным фактором является усталость преподавателей из-за отсутствия времени на отдых. Постоянная работа, заполнение отчетов, подготовка к занятиям, организация мероприятий – все это приводит к снижению иммунитета, из-за которого следует ухудшение состояния здоровья,

рост частоты заболеваний, а в последующем и психологические проблемы, такие, как выгорание.

Рассмотренные проблемы текучести молодых преподавателей в образовательных учреждениях республики Башкортостан требует решений в виде разработки различных программ для удержания педагогических кадров [7]. Текучесть можно уменьшить за счет системы адаптации для молодых специалистов или пересмотра системы оплаты труда. Однако формирование заработной платы школьного учителя отличается своей спецификой и ограниченностью в применении доплат, в то время как заработная плата преподавателя колледжа является более гибкой. Поэтому поиск новых методик для мотивации молодежи в образовательной сфере является интересной и актуальной задачей.

Список использованных источников:

1. По собственному желанию: что заставляет увольняться российских учителей? // Forbes.ru. – 2024. – URL: <https://www.forbes.ru/education/547458-po-sobstvennomu-zelaniu-cto-zastavlaet-uvol-nat-sa-rossijskih-ucitelej> (дата обращения: 12.11.2025).

2. Комарова А.Ю. Теоретические аспекты текучести кадров и её минимизация // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции. Отв. за выпуск Е. И. Данилина Е.И., редколлегия: Д.Н. Суров, Л.С. Шепелева. Москва, 2023. С.215-220.

3. Сайфуллина Л.Д. Тенденции рынка труда в новых социально-экономических условиях // В сборнике: Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Уфа, 2022. С. 127-132.

4. Аналитический отчет 2.1 «Коэффициент текучести педагогических кадров» / Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций. 2022. 35 с.

5. Учитель: зарплата в Башкортостане [Электронный ресурс] // GorodRabot.ru. 2024. – URL: <https://bashkortostan.gorodrabot.ru/salaries/uchitel> (дата обращения: 09.11.2025).

6. Доски вместо приборов. Учитель года пожаловался на нехватку оборудования в школах [Электронный ресурс] // НСН. 2023. URL: <https://nsn.fm/society/doski-vmesto-priborov-uchitel-goda-pozhalovalsya-na-nehvatku-oborudovaniya-v-shkolah> (дата обращения: 15.11.2025).

7. Кудлаева А.Р. Анализ заработной платы педагогического работника в сельском общеобразовательном учреждении / А.Р. Кудлаева, Я.Г. Борисова // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-1(106). С. 93-96. DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-1-93-96. EDN MJMOSW.

© Алибаева Г.С., 2025

Байбурина С.А.

студент

Научный руководитель – Проценко Ф.В., старший преподаватель

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

bajjburinasvetlana03@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ-ИНВАЛИДАМИ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Аннотация. Статья посвящена проблемам совершенствования системы социальной защиты семей, воспитывающих детей с инвалидностью, в условиях регионального многообразия. Особое внимание уделено институциональным, правовым и организационным аспектам, влияющим на доступность и эффективность помощи.

Ключевые слова: социальная защита, дети-инвалиды, семьи, регионы России, цифровизация, стандартизация.

Bayburina S.A.

IMPROVING THE SOCIAL PROTECTION SYSTEM FOR FAMILIES WITH DISABLED CHILDREN IN RUSSIAN REGIONS

Abstract. The article is devoted to the problems of improving the social protection system for families raising children with disabilities in the context of regional diversity. Special attention is paid to the institutional, legal and organizational aspects that affect the accessibility and effectiveness of care.

Key words: social protection, children with disabilities, families, regions of Russia, digitalization, standardization.

Социальная защита семей с детьми-инвалидами представляет собой одно из ключевых направлений государственной социальной политики, поскольку охватывает комплекс мер, обеспечивающих условия для достойной жизни наиболее уязвимой категории граждан. В условиях устойчивого роста числа детей с ограниченными возможностями здоровья в России – более 720 тысяч по данным Росстата на 2023 год – актуальность проблемы многократно усиливается. Эти семьи сталкиваются не только с медицинскими трудностями, но и с финансовыми, социальными, психологическими и образовательными барьерами, преодоление которых невозможно без адресной, комплексной и координированной поддержки.

Несмотря на наличие нормативно-правовой базы федерального уровня, включая Конституцию РФ и закон № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения», практика показывает значительное варьирование

качества и объема предоставляемых услуг на региональном уровне. Отсутствие единых стандартов приводит к неравномерности поддержки: в одних субъектах РФ успешно реализуются целевые программы с широким перечнем мер, в других – помощь ограничена базовыми выплатами и минимальным набором услуг. Это создаёт ситуацию социальной фрагментации, в которой условия жизни семей с детьми-инвалидами зависят от места их проживания, а не от объективной необходимости в поддержке.

Современные исследования подчеркивают, что существующая система ориентирована преимущественно на помощь ребёнку, в то время как его семья остаётся вне зоны устойчивой поддержки. Между тем, эффективность любой меры социальной защиты напрямую зависит от состояния и ресурсов родительского окружения. В этой связи особое значение приобретает переход к семейно-центрированному подходу, предполагающему комплексное сопровождение семей с детьми-инвалидами в течение всего периода их взросления. Такой подход позволяет учитывать динамику потребностей, включающую в себя не только медицинскую и педагогическую помощь, но и поддержку в сфере занятости, быта и социальной адаптации.

Анализ успешных региональных практик, выявление институциональных дефицитов и разработка предложений по унификации и оптимизации программ поддержки являются необходимыми шагами для модернизации социальной политики в этой сфере. Исследование направлено на сопоставление применяемых в субъектах РФ механизмов помощи семьям, воспитывающим детей-инвалидов, с акцентом на оценку их эффективности, устойчивости и возможности масштабирования.

Рост численности детей-инвалидов в России сопровождается усложнением задач социальной защиты. По данным Росстата, к началу 2020 года зарегистрировано более 687 тысяч детей с инвалидностью, тогда как в 2016 году эта цифра составляла 617 тысяч. Увеличение наблюдается также на уровне отдельных субъектов: например, в Республике Хакасия за пять лет количество таких детей возросло с 2139 до 2180 [1]. Основные проблемы, выявленные при опросе 120 семей региона, связаны с дефицитом медицинской помощи, недостаточной подготовленностью педагогических кадров и неудовлетворительным уровнем информационного сопровождения. Психолог, логопед и дефектолог входят в число самых востребованных специалистов, при этом 30% респондентов отмечают нехватку даже базовой медицинской поддержки.

Региональные различия в уровне и доступности помощи особенно проявляются при сравнении субъектов. В Республике Башкортостан помощь семьям с детьми-инвалидами оказывается в рамках программы «Социальная защита населения». В частности, предусмотрено пособие по уходу (2134 руб.), компенсация за ЖКУ и поддержка в газификации домов. Однако перечень мер ограничен, что не позволяет эффективно покрывать реальные затраты семей. На 2022 год более 2100 семей получали пособие по уходу, но только 59 –

помощь на газификацию, что свидетельствует о низкой вариативности и слабой адресности [2].

Более развитая система наблюдается в Ленинградской области, где реализуются целевые программы с учётом специфики заболеваний ребёнка. Введены специальные компенсации: при целиакии – 24 380 руб., при фенилкетонурии – 36 360 руб., а также ежемесячные выплаты семьям с детьми, имеющими третью степень ограничения жизнедеятельности – 5500 руб. Кроме того, предоставляется льготный проезд, выплаты на школьную форму, возможность направления материнского капитала на реабилитацию и приобретение транспорта [3]. Подобная региональная политика демонстрирует гибкий подход к социальным рискам и эффективно снижает финансовое напряжение в семьях.

Сопоставительный анализ показал, что в большинстве регионов практики поддержки строятся вокруг ребёнка, в то время как потребности семьи, включая психологическую и юридическую помощь, остаются без должного внимания. Это приводит к выгоранию родителей, снижению качества жизни других членов семьи и ограничению социальной активности. Опрос родителей выявил тревожную тенденцию: 47,4% семей не считают себя нуждающимися в социальном сопровождении, несмотря на очевидные трудности, что связано с отсутствием информированности и низким доверием к социальным службам.

Историко-правовой анализ подтверждает, что российская система социальной защиты прошла длительный путь от благотворительности до нормативно закреплённого института. Конституция 1993 года обозначила социальную направленность государства, после чего начали формироваться законы, регламентирующие защиту семей с детьми-инвалидами. Тем не менее, законодательные изменения далеко не всегда сопровождались системными организационными реформами, что в ряде случаев ограничивало их эффективность.

Наиболее практикоориентированный взгляд на муниципальный уровень представлен в исследовании по Белебеевскому району Республики Башкортостан. В условиях дефицита медико-социальных ресурсов, слабой транспортной инфраструктуры и территориальной изолированности предложены меры по развитию служб социального сопровождения, интеграции добровольческих проектов и адресной помощи. Привлечение студентов и НКО позволило сформировать устойчивые модели поддержки, доступные вне зависимости от географического положения семьи [4].

Форма социального сопровождения, внедрённая в ряде регионов – Владимирской, Вологодской, Новосибирской и Псковской областях – также показала высокую эффективность. Её особенность заключается в долговременном курировании семьи с момента рождения ребёнка, что обеспечивает координацию между учреждениями образования, здравоохранения и социальной защиты, минимизирует дублирование функций и повышает качество услуг.

Психосоциальная реабилитация – важнейшая компонента сопровождения, особенно в подростковом возрасте. Отсутствие программ по развитию навыков социализации, самостоятельности и участия в жизни общества приводит к маргинализации ребёнка и его окружения. Современные программы включают не только традиционные формы помощи, но и досуговую деятельность, арт-терапию, вовлечение в спортивные секции, что подтверждает их эффективность в снижении социальной тревожности и депрессивных состояний [5].

Обобщение материалов из разных регионов позволяет выделить ключевые направления оптимизации: переход к семьецентрированной модели, цифровизация услуг (создание личного кабинета семьи, автоматизация получения пособий), внедрение института социального куратора, усиление роли НКО и благотворительных фондов, а также создание федерального стандарта социальной поддержки с возможностью региональной надстройки. Только многоуровневый подход с межведомственной координацией и вовлечением гражданского общества может обеспечить устойчивую и доступную систему поддержки семей с детьми-инвалидами.

Сравнительный анализ региональных практик показал, что уровень и направленность социальной поддержки семей с детьми-инвалидами существенно варьируются в зависимости от субъекта Российской Федерации. Наиболее эффективные меры выявлены в регионах, где реализуются комплексные программы с учётом медицинских, образовательных, психологических и бытовых потребностей не только ребёнка, но и всей семьи.

Установлено, что в условиях территориальной удалённости и ограниченности ресурсов муниципального уровня высокую эффективность демонстрируют модели, основанные на социальном сопровождении и межведомственном взаимодействии. Такие модели позволяют обеспечить непрерывность помощи и предотвращать накопление рисков социальной дезадаптации.

Выявлен дисбаланс между формальным присутствием мер социальной защиты и их фактической доступностью. Причинами являются дефицит информации, низкая цифровизация процессов, слабая кадровая обеспеченность и фрагментарность предоставления услуг.

Федеральные нормативные документы обеспечивают рамочную основу, однако на практике отсутствует единый стандарт качества социальной помощи. Это приводит к региональной асимметрии в объёмах выплат, доступности услуг и результативности поддержки.

Проведённое исследование подтверждает необходимость перехода от детоцентрированной к семьецентрированной модели. Устойчивость семьи в условиях воспитания ребёнка с инвалидностью зависит от системной поддержки родителей и других членов семьи, включая психологическую, юридическую и экономическую помощь.

Результаты анализа подтверждают необходимость интеграции государственных и негосударственных ресурсов, а также институционализации

роли социальных кураторов как связующего звена между семьёй и системой социальной защиты. Расширение механизмов цифровой доступности и автоматизации назначения мер поддержки выступает обязательным условием повышения эффективности всей системы.

В долгосрочной перспективе ключевым направлением должно стать формирование многоуровневой, гибкой и стандартизированной системы, способной адаптироваться к потребностям конкретных семей с учётом их демографических, территориальных и социальных характеристик.

Список использованных источников:

1. Кочина Е.А., Чебодаева Н.А. Изучение потребностей семей воспитывающих ребенка с инвалидностью в комплексной реабилитации (Региональный аспект) // StudNet. 2021. № 5.

2. Сулейманов Р.Р. Меры социальной поддержки семей с детьми-инвалидами в Республике Башкортостан // Вестник науки. 2023. № 6 (63). С. 555-558.

3. Цинченко Г.М., Орлова И.С. Ресурсы социальной поддержки семей с детьми-инвалидами в Ленинградской области // Управленческое консультирование. 2021. № 3 (147). pp. 110-118.

4. Ильтыбаева А. В., Проценко Ф. В. Система социальной защиты семей с детьми-инвалидами в Белебеевском районе Республики Башкортостан. Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием в 2-х частях. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2015. С. 73-76

5. Милюков А.И., Демидова Т.Е., Ерёмин М.В. Психосоциальные мероприятия по реабилитации детей-инвалидов с целью вовлечения их к современной жизни общества // Скиф. 2022. №10 (74). pp. 147-153.

© Байбурина С.А., 2025

УДК 656

Валеева Г.А.

магистрант

Научный руководитель – Кудлаева А.Р., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

guzel-valeeva-1996@mail.ru

ТЕНДЕНЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА

Аннотация. Профессиональное обучение и развитие персонала в сфере пассажирского транспорта играют ключевую роль в повышении эффективности

работы транспортных предприятий и качества обслуживания пассажиров. В условиях технологического прогресса и усиления требований к безопасности перевозок требуется комплексный подход, включающий техническую подготовку, инклюзивные технологии и цифровизацию. Основное внимание уделяется формированию междисциплинарных компетенций и адаптации к изменениям в законодательстве.

Ключевые слова: профессиональное обучение, развитие персонала, пассажирский транспорт, безопасность перевозок, инклюзивные технологии, цифровизация.

Valeeva G.A.

TRENDS IN PROFESSIONAL TRAINING AND PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE PASSENGER TRANSPORT SECTOR

Abstract. Professional training and personnel development in the passenger transport sector play a key role in improving the efficiency of transport enterprises and the quality of passenger services. In the context of technological progress and increased safety requirements, a comprehensive approach is required, including technical training, inclusive technologies, and digitalization. The focus is on developing interdisciplinary competencies and adapting to changes in legislation.

Key words: professional training, staff development, passenger transport, transport safety, inclusive technologies, and digitalization.

Профессиональное обучение и развитие персонала в сфере пассажирского транспорта играют ключевую роль в повышении эффективности работы транспортных предприятий и обеспечении качественного обслуживания пассажиров. В современных условиях, характеризующихся стремительным технологическим прогрессом и возрастающими требованиями к безопасности перевозок, систематическое развитие профессиональных компетенций сотрудников становится одной из первоочередных задач. Как показывают исследования, удовлетворенность клиентов и доверие к транспортным услугам напрямую зависят от уровня квалификации персонала, их технической подготовки и умения взаимодействовать с пассажирами.

Теоретический анализ демонстрирует, что исторически основное внимание уделялось обучению водителей безаварийному вождению и формированию базовых коммуникативных навыков. Однако современные реалии требуют более комплексного подхода, включающего развитие междисциплинарных компетенций и внедрение современных образовательных программ. Важной составляющей является техническая подготовка, которая способствует повышению безопасности перевозок и минимизации рисков чрезвычайных ситуаций. Как подчеркивает Цховребов Э.С., регулярное обучение сотрудников позволяет не только соблюдать требования

транспортного законодательства, но и значительно снижает вероятность аварийных случаев [4, с. 113].

Важным аспектом профессионального обучения становится адаптация к инклюзивным требованиям. Современные образовательные инициативы ориентированы на развитие навыков работы с уязвимыми группами населения, включая людей с ограниченными возможностями. Эммануэль М. и Нгуен Фонг Нгуен отмечают, что программы, нацеленные на повышение уровня эмпатии и освоение инклюзивных технологий, позволяют сделать транспортную систему более доступной и уменьшить социальное неравенство [5, с. 98]. В данном контексте ключевым становится обучение персонала особенностям адаптированной инфраструктуры и взаимодействию с пассажирами, имеющими особые потребности.

Не менее значимы финансовые аспекты, влияющие на развитие систем обучения. Ограниченность бюджетов транспортных организаций зачастую становится причиной низкой заработной платы и недостаточного финансирования программ повышения квалификации. Большая часть финансовых ресурсов направляется на поддержание текущей деятельности и погашение долговых обязательств, что замедляет внедрение новых образовательных инициатив. В качестве решения этой проблемы предлагается направлять инвестиции на обновление материально-технической базы и систематическое обучение сотрудников, что в долгосрочной перспективе повышает финансовую устойчивость предприятий и их конкурентоспособность.

Тенденции развития также связаны с технологическими изменениями и цифровизацией отрасли. Одной из актуальных проблем становится адаптация персонала к новым методам работы и использование современных технологических решений. Для успешного решения этой задачи необходимо внедрение программ обучения, направленных на освоение цифровых инструментов, а также развитие технической грамотности и управленческих компетенций. Особенно важным является привлечение молодых специалистов и удержание кадров посредством создания программ профессионального роста и преемственности.

Одним из важнейших факторов повышения качества пассажирских перевозок является минимизация времени пребывания пассажиров в транспортном средстве, что напрямую зависит от скорости передвижения общественного транспорта на маршрутах. Однако, как показывают последние годы, темпы автомобилизации в России значительно возросли. По данным ГИБДД, к концу 2023 года зарегистрировано 60,45 млн механических транспортных средств, из которых 50,6 млн – легковые автомобили, что составляет 348 автомобилей на 1000 человек. Для сравнения, в 2022 году количество зарегистрированных легковых автомобилей составляло 45,5 млн единиц [1]. Такая динамика наглядно демонстрирует интенсивное увеличение числа личных транспортных средств, что, в свою очередь, усугубляет нагрузку на улично-дорожную сеть. При этом темпы расширения и улучшения дорожной

инфраструктуры значительно отстают от темпов роста личного транспорта, что приводит к снижению средней скорости движения общественного транспорта и, как следствие, снижению его привлекательности для населения.

В сложившихся условиях одним из эффективных решений является разработка и внедрение политики, направленной на стимулирование использования общественного транспорта как основного средства передвижения горожан. В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р, в котором анализируется текущая ситуация в сфере пассажирских перевозок, особое внимание уделяется принципам развития транспортных услуг, ключевым потребителем которых является население страны [3].

В документе подчеркивается необходимость обеспечения физических условий доступности транспортной инфраструктуры для осуществления городских и пригородных поездок, а также финансовой доступности, позволяющей гражданам регулярно пользоваться общественным транспортом как для ежедневных, так и для дальних поездок. Кроме того, важными приоритетами являются комфорт и удобство передвижения, а также обеспечение высокого уровня безопасности перевозок. Таким образом, стратегическое развитие общественного транспорта должно ориентироваться на потребности пассажиров, создавая условия, которые позволят повысить скорость перемещения, улучшить качество услуг и стимулировать граждан отказаться от чрезмерного использования личного автотранспорта.

В данной связи необходимо отметить динамику объемов перевозок пассажиров автобусами общего пользования в Российской Федерации за период 2000-2023 гг., представленную на рисунке 1.

Данные показывают, что за последние два десятилетия объем перевозок снизился с 23 001 095 тыс. человек в 2000 году до 8 975 613 тыс. человек в 2023 году. Наиболее резкое падение наблюдается в период с 2004 по 2009 год, когда показатель снизился более чем на 30%. Этот тренд обусловлен не только изменением транспортных предпочтений населения, но и снижением качества транспортных услуг, недостаточной модернизацией инфраструктуры и проблемами в подготовке персонала. Это требует дополнительного внимания к обучению персонала и повышению стандартов обслуживания пассажиров.

Перевозки пассажиров автобусами общего пользования по субъектам Российской Федерации

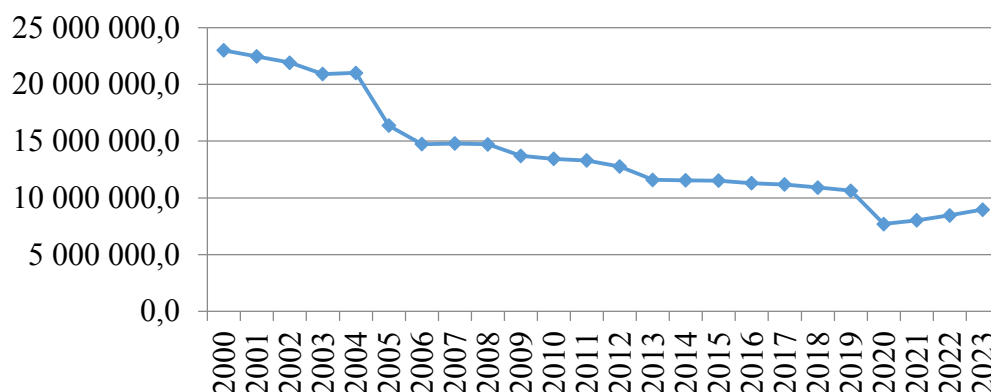


Рисунок 1 – Объем перевозок пассажиров автобусами общего пользования в РФ за 2000-2023 гг., тыс.чел. [2]

Основные проблемы включают отсутствие дополнительного обучения водителей изменениям в ПДД, недостаточную подготовку руководящего состава в области транспортного маркетинга и нехватку обучения диспетчеров по организации работы водителей и оформлению документации. Это свидетельствует о том, что существующая система требует значительной оптимизации и структурного подхода к повышению квалификации сотрудников.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что профессиональное обучение и развитие персонала в сфере пассажирского транспорта являются основой повышения качества услуг и безопасности перевозок. Оптимизация системы обучения должна быть направлена на решение следующих задач:

- регулярное техническое и нормативное обучение водителей и специалистов;
- внедрение программ, ориентированных на улучшение качества обслуживания пассажиров, включая инклюзивные практики (обучение навыкам взаимодействия с маломобильными пассажирами, пожилыми людьми, пассажирами с детьми, а также пассажирами с ограниченным слухом и зрением, с использованием адаптированной инфраструктуры и технологий сопровождения);
- развитие компетенций руководящего состава и диспетчеров в области управления и маркетинга;
- инвестиции в повышение квалификации для улучшения финансовой устойчивости предприятий.

Системный и стратегический подход к обучению персонала позволит обеспечить высокий уровень удовлетворенности пассажиров, повысить

безопасность перевозок и создать условия для устойчивого развития транспортной отрасли в условиях современных вызовов.

Список использованных источников:

1. Количество зарегистрированных механических транспортных средств [Электронный ресурс] / Официальный сайт ГИБДД. – URL: <http://stat.gibdd.ru/> (дата обращения: 17.12.2024).
2. Перевозки пассажиров автобусами общего пользования (с 2000 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport#> (дата обращения: 17.12.2024).
3. Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р (ред. от 06.11.2024) «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402052/ (дата обращения: 17.12.2024).
4. Цховребов Э.С. Направления снижения аварийности пассажирских автобусных перевозок [Электронный ресурс] / Э.С. Цховребов // Матрица научного познания. – 2023. – № 3-1. – С. 113-115. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50381911> (дата обращения: 16.12.2024).
5. Emmanuel M. Transportation satisfaction of disabled passengers: Evidence from a developing country / Emmanuel M., Nguyen Ph. // Transportation Research Part D: Transport and Environment. Volume 98, September 2021. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102982> (дата обращения: 17.12.2024).

© Валеева Г.А., 2025

УДК 004.9.351

Ермилова Э.Д.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
ellinaermilova61@gmail.com

**ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ВЛАСТИ И ОРГАНЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

Аннотация. Статья посвящена проблеме дефицита квалифицированных кадров в государственном секторе и возможностям её решения за счёт внедрения современных информационных технологий. Рассматриваются инструменты цифрового рекрутинга, аналитики, управления талантами и

обучения, позволяющие повысить привлекательность госслужбы, оптимизировать процессы подбора и развития персонала.

Ключевые слова: государственная служба, IT-технологии, рекрутинг, цифровизация, управление талантами, кадровый потенциал, HR-аналитика, цифровой HR-бренд.

Ermilova E.D.

THE USE OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES TO ATTRACT QUALIFIED LABOR RESOURCES TO STATE AND LOCAL GOVERNMENT BODIES

Abstract. The article is devoted to the problem of a shortage of qualified personnel in the public sector and the possibilities of solving it through the introduction of modern information technologies. The article discusses the tools of digital recruitment, analytics, talent management, and training, which can increase the attractiveness of public service and optimize the processes of recruitment and personnel development.

Key words: public service, IT technologies, recruitment, digitalization, talent management, human resources, HR analytics, digital HR brand.

Государственный сектор сталкивается с острой проблемой дефицита квалифицированных кадров, в особенности в областях цифровых технологий, анализа данных и управления проектами. Конкуренция со стороны частного сектора за талантливых выпускников и опытных специалистов, особенно в сфере информационных технологий и финансов, чрезвычайно высока. Частный сектор, как правило, предлагает более привлекательные условия труда, включая высокую заработную плату, гибкий график работы и перспективы быстрого карьерного роста.

В то же время, масштабная цифровизация государственных услуг и внутренних процессов требует привлечения специалистов с современными компетенциями, что затруднено традиционными методами поиска и отбора персонала.[5]

Ситуацию усугубляет старение кадрового состава и отток молодых специалистов, обусловленный устаревшими стереотипами о государственной службе как о бюрократической и несовременной среде. Неравномерное распределение специалистов по регионам также создает дополнительные трудности в привлечении кадров в местные органы власти.[5]

В качестве решения данной проблемы рассматриваются современные информационные технологии, которые способны не только оптимизировать процесс найма, но и изменить имидж государственной службы, сделав ее более привлекательной для молодого поколения.

Рассмотрим статистику, иллюстрирующую проблемы за 2023-2025г. (табл.1).

Таблица 1 – Статистика, иллюстрирующая проблемы за 2023-2025гг. [1]

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год
Дефицит кадров в государственном секторе (средний уровень)	15-20 % вакансий оставались открытыми длительное время	16-23% (усиление дефицита)	20-25 % (без активных мер, включая ИТ)
Доля ИТ – вакансий в общем объеме государственных заказов	8-10 %	12-15%	15-20%
Средний срок закрытия вакансий (дни)	60-90	55-85	30-45
Использование онлайн – подачи заявок	60-70% (федеральный уровень) 30-50% (региональный/муниципальный)	75-80% (федеральный уровень) 50-65% (региональный/муниципальный)	Цель > 95% федеральный уровень >80% региональный / муниципальный
Активность государственных органов в социальных сетях для найма	40% - федеральный уровень 20% - регион /муниципальный (эпизодические публикации)	60% - федеральный уровень 35% - регион / муниципальный (более системная работа)	Цель > 85% федеральный ур. >60 регион./муниципальный (регулярные публикации)
Внедрение систем управления талантами (TMS)	<15% органов (в основном программы на федеральном уровне)	20-25% - рост за счет региональных программ	35-40% - при условии финансирования и поддержки

Статистика 2023-2025 гг. подтверждает, что традиционные методы рекрутинга в государственном секторе исчерпали себя. Без ускоренного и системного внедрения современных ИТ-платформ, аналитики данных, цифрового маркетинга и онлайн - оценки потенциал привлечения квалифицированных кадров, особенно в регионах и для цифровых позиций, будет неуклонно снижаться, ставя под угрозу реализацию задач цифровой трансформации государства. Инвестиции в HR-технологии становятся не расходом, а стратегической необходимостью. [3]

Как современные ИТ- технологии увеличивают потенциал привлечения кадров в органах государственной власти и органах МСУ?

Современные информационные технологии формируют мультифакторную систему повышения кадрового потенциала через следующие механизмы:

- Оптимизация рекрутинговых процессов;
- Расширение каналов поиска;
- Объективизация оценки компетенций;
- Формирование цифрового HR-бренда

– Аналитическое обеспечение кадровой политики.

Эмпирические исследования подтверждают, что комплексное применение указанных механизмов повышает эффективность привлечения специалистов на 60%, сокращает бюджет рекрутинга на 25% и увеличивает ретенцию персонала на 18 месяцев. Перспективным направлением представляется разработка отраслевых цифровых компетенционных моделей с интеграцией в TMS и создание межведомственных платформ обмена кадровым резервом [1].

Системы машинного обучения позволяют значительно улучшить процессы подбора и планирования персонала. Они анализируют большие объемы данных, чтобы прогнозировать возможный уход ценных сотрудников, определять будущие потребности в специалистах с учетом цифровой трансформации и демографических изменений. Кроме того, ИИ автоматизирует оценку "мягких навыков" кандидатов, анализируя их ответы в текстовом или видеоформате с помощью технологий обработки естественного языка [2].

Блокчейн обеспечивает надежную проверку квалификации и повышает доверие к данным о сотрудниках. Он позволяет создавать защищенные от изменений цифровые реестры дипломов, сертификатов (в том числе полученных в рамках внутренних программ обучения), а также отслеживать прогресс в развитии навыков. Это ускоряет проверку данных кандидатов, упрощает планирование карьеры и повышает безопасность и целостность персональных данных в HR-системах [3].

Развитие внутреннего кадрового потенциала и преодоление "цифрового разрыва". Помимо привлечения новых специалистов, важно использовать технологии для развития существующих сотрудников и устранения "цифрового разрыва" внутри госсектора. Платформы непрерывного обучения (LXP) предлагают персонализированные программы развития, адаптируя контент и возможности обучения (микрообучение, стажировки) к индивидуальным потребностям, текущим ролям и карьерным целям сотрудников. Особое внимание уделяется повышению цифровой грамотности специалистов, не связанных с IT. Эти платформы также служат внутренними площадками для обмена знаниями, поиска наставников и формирования профессиональных сообществ. Использование игровых элементов в обучении повышает мотивацию к приобретению новых навыков.

Внедрение цифровых систем в управлении человеческими ресурсами (HR) в государственном секторе открывает новые возможности для профессионального развития государственных служащих.

Системы талант-маркетинга и мобильности, основанные на цифровых технологиях, позволяют сотрудникам получать доступ к проектам и вакансиям в различных департаментах и регионах. Использование ИИ-рекомендаций для карьерного роста, основанных на анализе профиля сотрудника, способствует профессиональному развитию без необходимости смены места работы, что положительно сказывается на удержании кадров.[4]

Однако широкое внедрение цифровых HR-технологий ставит перед собой ряд этических вызовов. Ключевым риском является алгоритмическая

предвзятость (Bias), когда системы ИИ, обученные на исторических данных, могут воспроизводить и усиливать существующие дискриминационные паттерны.

Для минимизации этого риска необходимо:

- Регулярно проводить независимый аудит алгоритмов.
- Обеспечить разнообразие данных для обучения моделей ИИ.
- Сохранить роль человека в принятии окончательных кадровых решений.
- Повысить прозрачность используемых алгоритмами критериев.

Не менее важно обеспечить цифровую инклюзивность и доступность: онлайн-платформы подачи заявок, тестирования и обучения должны соответствовать стандартам доступности для лиц с ограниченными возможностями; необходимо учитывать региональное цифровое неравенство, предоставляя альтернативные каналы доступа и поддержку кандидатам с низкой цифровой грамотностью; требуется предотвратить цифровое исключение старшего поколения госслужащих путем организации их обучения и технической поддержки.

Важным принципом является сохранение баланса между автоматизацией процессов и сохранением «человеческого лица» госслужбы, особенно на финальных этапах отбора и в процессе адаптации новых сотрудников. Адаптация международного опыта может ускорить цифровую трансформацию кадровой работы в российском госсекторе.

Релевантными практиками являются:

- Создание специализированных "цифровых академий" для массовой переподготовки госслужащих.
- Развитие государственных краудсорсинговых платформ для привлечения идей и выявления талантов среди граждан.
- Внедрение гибких форм занятости (удаленная работа, проектный фриланс), управляемых цифровыми инструментами.

Цифровизация HR-процессов не только повышает операционную эффективность, но и играет роль катализатора культурной трансформации института государственной службы.

Она сигнализирует о модернизации государственной службы, позиционируя ее как динамичную и инновационную среду для технологически ориентированных специалистов.

Повышение прозрачности процедур отбора и требований через цифровые каналы укрепляет доверие к институту государственной службы. Формирование внутренних цифровых сообществ на платформах обучения и обмена знаниями способствует созданию среды профессионального роста и ощущения принадлежности к социально значимой миссии.

Таким образом, стратегические инвестиции в HR-технологии трансформируются в инвестиции в построение современного, адаптивного и эффективного государственного аппарата, способного реализовать задачи

цифровой эпохи при условии этичного, инклюзивного и системного подхода к их внедрению на всех уровнях управления.

Список использованных источников:

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru>
2. Исследования эффективности использования систем управления талантами (TMS) в государственном секторе. – М.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2024.
3. Блокчейн в государственном управлении: обеспечение доверия и проверки данных / С.В. Иванов, К.М. Сидорова // «Цифровое право». – 2023. – № 2. – С. 45-58.
4. Гибкие формы занятости и краудсорсинг в публичном секторе: зарубежные кейсы / Сост. Л.П. Белова // «Мировая экономика и международные отношения». – 2023. – № 5. – С. 110-125.
5. 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 UTVZYZ.

© Ермилова Э.Д., 2025

УДК 333.108

Заплетаева А.А.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская федерация

arinazapletaeva08@gmail.com

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ
ПОТЕНЦИАЛОМ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ**

Аннотация. Данная статья посвящена разработке модели трудовым потенциалом, направленный на устойчивое развитие организации. Логичным стал переход от оперативного кадрового менеджмента к стратегическому подходу, где ключевым фактором выступает долгосрочная конкурентоспособность за счет развития человеческого капитала.

Ключевые слова: управление персоналом, человеческий капитал, трудовой потенциал, устойчивое развитие.

IMPROVING THE LABOR POTENTIAL MANAGEMENT MODEL AS A FACTOR IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. This article is devoted to the development of a model of labor potential aimed at the sustainable development of the organization. The transition from operational personnel management to a strategic approach has become logical, where long-term competitiveness through the development of human capital is a key factor.

Key words: personnel management, human capital, labor potential, sustainable development.

Введение

Современные экономические явления, где знания и инновации становятся ключевым ускорителем роста, управление трудовым потенциалом приобретает стратегическое значение. Современные глобальные вызовы меняют подходы к управлению персоналом, включая цифровую революцию, изменение демографической структуры рынка труда и обострение конкурентной борьбы за таланты. В этих условиях устойчивое развитие организации уже не может обеспечиваться исключительно за счёт оптимизации материальных и финансовых ресурсов – оно требует формирования целостной системы, направленной на реализацию потенциала каждого сотрудника.

Актуальность темы. Данное исследование обусловлено совокупностью значимых факторов. Во-первых, это необходимость разработки новых подходов к управлению, позволяющих оперативно приспособиться к условиям современного, быстро меняющегося неопределенного мира. Во-вторых, возрастающая приоритетность человеческого капитала как основного источника устойчивых конкурентных преимуществ. В-третьих, необходимость интеграции целей между организациями и индивидуальными траекториями профессионального развития сотрудников.

Цель работы - является разработка модели управления трудовым потенциалом, ориентированной на обеспечение устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе.

Задачи:

Для достижения темы нужно проанализировать эволюцию концепции трудового потенциала в контексте устойчивого развития, выявить системные противоречия в существующих подходах управлению персоналом и обосновать ключевые элементы предлагаемой модели.

1. Теоретико-методологические основы управления трудовым потенциалом в контексте устойчивого развития.

1.1. Возникновение концепции трудового потенциала: от ресурсного подхода к капитализации человеческого фактора

В рамках исследования, анализ научной литературы демонстрирует последовательную трансформацию подходов к пониманию человека в производственных процессах - от рассмотрения его в качестве одного из многих экономических ресурсов до признания ключевой ценности человеческого капитала как стратегического актива организации. Для правильного понимания современного подхода важно различать основные понятия:

- Рабочая сила – способность человека выполнять работу
- Кадры – конкретные сотрудники организации
- Человеческие ресурсы – персонал как объект управления
- Трудовой потенциал – совокупные возможности коллектива
- Человеческий капитал – знания и навыки работников, которые приносят доход компании.

В современном управлении трудовой потенциал понимается как комплексная характеристика, которая включает:

- Способность к инновациям
- Мотивацию
- Здоровье и физические возможности сотрудников
- Умение адаптироваться к изменениям.

Данный подход позволяет рассматривать сотрудников не просто как исполнителей, а как главный актив компании, от эффективного использования которого зависит устойчивое развитие организации.

1.2. Устойчивое развитие организации: социальный аспект

Концепция устойчивого развития организации включает три взаимосвязанных компонента: экономический, экологический и социальный. Делается акцент на социальной составляющей: инвестиции в развитие персонала, обеспечение здоровья и безопасности, поддержание организационной культуры, развитие корпоративной социальной ответственности.

Устойчивость – это способности организации развиваться и сохранять конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

2. Современные проблемы и направления улучшения управления трудовым потенциалом.

Современные условия социально-экономического развития представляют новые требования к качеству трудового потенциала организаций. Влияние демографических изменений, цифровизации и роста конкуренции создаёт необходимость пересмотра традиционных моделей управления персоналом.

Основные проблемы управления трудовым потенциалом включают:

- Недостаточную оценку компетенций работников в долгосрочной перспективе
- Слабую связь системы мотивации с целями устойчивого развития
- Дефицит программ профессионального развития кадрового резерва

В целях совершенствования модели управления трудовым потенциалом предлагается:

- Внедрение системы стратегического кадрового планирования
- Развитие корпоративной культуры, поддерживающей ценности экологической, социальной и экономической устойчивости
- Использование инструментов HR-аналитики для прогнозирования потребностей в персонале
- Формирование системы обучения и адаптации сотрудников.

Заключение. Совершенствование управления трудовым потенциалом повышает эффективность работы и устойчивости организации. Рациональное использование человеческих ресурсов, развитие компетенций и мотивации сотрудников обеспечивают долгосрочное развитие и конкурентные преимущества предприятия.

Список использованных источников:

1. Галимзянов, И.В. 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: УГАТУ, 2019. – С. 230–233.

© Заплетаева А.А., 2025

УДК 330.567.2

Исмагилова К.С.

студент

Научный руководитель – Терелецкова Е.В., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ismagilova.kamilla70@gmail.com

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ВНУТРИ КОМПАНИИ: НОВАЯ МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В статье рассматривается внутренняя корпоративная социальная ответственность (КСО) как ключевой элемент устойчивого HR-менеджмента и ее влияние на развитие человеческого капитала, корпоративную культуру и эффективность труда. На основе анализа российской литературы предложены направления формирования современной модели HR-менеджмента, основанной на социальной ответственности и стратегическом развитии персонала.

Ключевые слова: внутренняя КСО, HR-менеджмент, устойчивое развитие, человеческий капитал, корпоративная культура, вовлеченность персонала.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WITHIN THE COMPANY:
A NEW MODEL OF SUSTAINABLE HR MANAGEMENT**

Abstract. The article examines internal corporate social responsibility (CSR) as a key element of sustainable HR management and its impact on human capital, corporate culture, and labor efficiency. Based on Russian literature, it proposes directions for developing a modern HR management model grounded in social responsibility and strategic personnel development.

Key words: internal CSR, HR management, sustainable development, human capital, corporate culture, employee engagement.

Современная экономика развивается очень быстро, а конкуренция на рынке становится все более жесткой, что требует от компаний внедрения новых методов управления, способных поддерживать стабильность и повышать эффективность использования человеческого капитала. Запросы соискателей растут, и это касается не только зарплаты, но и нематериальных факторов, что требует от HR гибкого подхода к управлению персоналом и дополнительных инвестиций в сотрудников. В центре стратегических инициатив организации оказывается человек, его профессиональное развитие, психологическое здоровье и возможности для реализации потенциала.

В научной литературе подчеркивается, что именно человеческий капитал становится ведущим фактором стабильного и долгосрочного конкурентного преимущества. «Человеческий капитал является определяющим фактором конкурентоспособности предприятия» [1, с. 41]. Организации сталкиваются падением производительности труда и снижению финансовых показателей в связи недостаточной компетентностью, отсутствием лидерских качеств и навыков эффективной коммуникации у менеджмента, что приводит к снижению мотивации работников, ухудшению психологического климата в коллективе, росту текучести персонала. Инвестиции в развитие персонала и создание благоприятной корпоративной среды позволяют повысить мотивацию и эффективность работы, формируя более устойчивую модель развития компании.

Внимание к сотрудникам и их потребностям привело к развитию концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). В современных условиях акцент смещается с внешних социальных инициатив на внутренние меры поддержки работников. Если раньше социальная активность организации рассматривалась преимущественно как инструмент формирования имиджа, сегодня внутренняя КСО рассматривается как средство улучшения условий труда и повышения удовлетворенности сотрудников. «Внутренняя социальная ответственность представляет собой целенаправленную деятельность организации по развитию персонала, поддержанию здорового рабочего климата и формированию эффективной корпоративной культуры» [2, с. 32]. Такой

подход предполагает не разовые акции, а системную работу по созданию среды, способствующей раскрытию потенциала каждого сотрудника.

Внутренняя КСО включает в себя следующие элементы, такие как процесс развития персонала и повышение его мотивации, соблюдение правил охраны и безопасности труда, выплату заработной платы, социальное партнерство, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, оказание помощи работникам в критических ситуациях. Постепенно формируется модель HR-менеджмента, где социальная ответственность становится стратегическим элементом, повышающим вовлеченность и раскрытие внутренней мотивации сотрудников.

Исследования российских авторов подтверждают, что программы внутренней КСО напрямую влияют на производительность труда и уровень организационной приверженности. В. Н. Курдюков справедливо подчеркивает, что «социально ответственное поведение компании формирует у сотрудников чувство принадлежности и уверенности в будущем, что напрямую влияет на производительность труда» [3, с. 47]. В условиях высокой конкуренции за квалифицированные ресурсы способность организации удерживать и развивать сотрудников становится не менее важной, чем способность привлекать новых. Именно поэтому усиливается роль корпоративной культуры как фактора, определяющего поведение и отношение работников к компании.

Укрепление внутренней социальной ответственности помогает формировать атмосферу доверия и взаимодействия. «Справедливость, открытость и уважительное отношение со стороны руководства являются ключевыми условиями формирования позитивного психологического климата» [2, с. 57]. Работники, ощущающие поддержку компании, демонстрируют более высокую готовность к сотрудничеству и развитию, что становится ресурсом инновационного роста. «Инвестиции в развитие персонала – это инвестиции в будущее компании» [1, с. 102]. Данное утверждение отражает прямую взаимосвязь между внутренними социальными стратегиями и показателями конкурентоспособности.

Устойчивый HR-менеджмент, основанный на внутренней КСО, представляет собой целостную систему: ценностно-ориентированное лидерство, прозрачные механизмы оценки и мотивации, профессиональное развитие, поддержка благополучия, инклюзия и равные возможности. Такая модель не только поддерживает работоспособность организации, но и стимулирует инициативность сотрудников, способствуя инновационному развитию. В современных условиях внутренняя КСО рассматривается не как затрата, а как долгосрочная инвестиция.

Таким образом, внутренняя корпоративная социальная ответственность является стратегическим инструментом современной модели HR-менеджмента. Она усиливает мотивацию, укрепляет корпоративную культуру, формирует доверие и стимулирует инновации. Реализация этого подхода снижает риски

текучности кадров, повышает производительность и укрепляет конкурентные позиции компании, создавая условия для устойчивого развития и гармоничного взаимодействия интересов бизнеса и сотрудников.

Список использованных источников:

1. Горфинкель В.Я., Родионова Н.В. Корпоративная социальная ответственность / В.Я. Горфинкель, Н.В. Родионова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 490 с.
2. Завьялова Е.Б. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / Е.Б. Завьялова, Ю.К. Зайцев, Н.В. Студеникин. – М.: Юрайт, 2025. – 125 с.
3. Курдюков В.Н. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / В.Н. Курдюков, И.В. Авласенко. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 103 с.
4. Лапина А.Г., Терелецкова Е.В. Корпоративная социальная ответственность как фактор социального развития персонала / А.Г. Лапина, Е.В. Терелецкова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 12-1(106). – С. 108-112.

© Исмагилова К.С., 2025

УДК 331.446.4

Кузьменко А.К.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

kuzmenko-06@inbox.ru

**МОДЕЛИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА
ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация. В статье рассматриваются основные подходы к моделированию мотивации персонала на предприятии. Проанализированы внутренние и внешние факторы мотивации, а также предложена модель, позволяющая повысить эффективность системы управления персоналом.

Ключевые слова: мотивация, персонал, моделирование, управление, эффективность, стимулирование, предприятие.

Kuzmenko A.K.

MODELING OF PERSONNEL MOTIVATION IN AN ENTERPRISE

Abstract. The article discusses the main approaches to modeling staff motivation in an enterprise. The internal and external factors of motivation are

analyzed, and a model is proposed that makes it possible to increase the effectiveness of the personnel management system.

Key words: motivation, personnel, modeling, management, efficiency, incentive, enterprise.

В современных условиях нестабильной экономики предприятия вынуждены искать новые пути повышения эффективности труда. Одним из ключевых факторов, влияющих на результаты работы организации, является мотивация персонала. Для снижения текучести кадров и повышения корпоративной культуры необходимо грамотно выстроить систему мотивации, которая будет способствовать росту производительности труда.

Моделирование мотивации представляет собой процесс построения логической или математической модели, отражающей взаимодействие факторов, влияющих на поведение работников. Основу мотивационного моделирования составляют теории Маслоу, Герцберга, Врума и МакКлелланда.

Согласно теории Маслоу, мотивация сотрудников определяется степенью удовлетворения потребностей – от базовых до потребности в самореализации. Герцберг предложил двухфакторную модель, в которой разделены факторы удовлетворённости и неудовлетворённости трудом. В современном менеджменте активно используются также элементы процессуальных теорий мотивации, где ключевую роль играют ожидания и восприятие справедливости.

Для практического применения данных подходов предприятия могут использовать интеграционную модель мотивации, включающую: систему материального стимулирования (заработная плата, премии, бонусы); нематериальные стимулы (признание, развитие, корпоративная культура); управленческое воздействие (обратная связь, постановка целей, вовлеченность).
Таблица 1 – Оценка влияния факторов на мотивацию персонала

Фактор	Влияние на мотивацию, %
Уровень оплаты труда	35
Возможности карьерного роста	25
Корпоративная культура	20
Условия труда	10
Обратная связь с руководством	10

Как видно из таблицы, наибольшее влияние оказывает уровень оплаты труда и возможности карьерного роста. Однако устойчивую мотивацию обеспечивает сочетание материальных и нематериальных факторов.

Одним из ключевых инструментов анализа эффективности системы мотивации является проведение социологических опросов среди работников. На основании их результатов можно выявить уровень удовлетворенности трудом, степень вовлеченности и основные демотивирующие факторы. В современных компаниях активно применяется коэффициент вовлеченности (employee engagement index), который отражает соотношение мотивированных и немотивированных сотрудников.

Современные предприятия всё чаще используют цифровые технологии для анализа и прогнозирования уровня мотивации персонала. Применение программных инструментов, основанных на методах машинного обучения и анализа данных, позволяет выявлять скрытые закономерности в поведении работников и оценивать эффективность внедрённых мотивационных программ. Такие системы помогают руководителям принимать более точные управленческие решения, ориентированные на индивидуальные потребности сотрудников и цели организации.

Методы оценки мотивации персонала включают анкетирование, интервью, наблюдение и анализ текучести кадров. Кроме того, используется методика 360 градусов, позволяющая получить обратную связь от коллег, руководителей и подчиненных. Эти данные используются при построении моделей, описывающих изменения уровня мотивации под влиянием управленческих решений.

Примером успешного внедрения модели мотивации можно считать предприятие сферы услуг, где введение бонусной системы, программы профессионального роста и регулярных корпоративных мероприятий позволило снизить текучесть кадров на 18% и повысить производительность труда на 12%.

Разработанная модель мотивации может быть представлена в виде уравнения, где общий уровень мотивации является функцией от внутренних (потребности, ценности, цели) и внешних (вознаграждение, условия, культура) факторов. При этом коэффициенты весомости факторов определяются на основе экспертной оценки и статистического анализа.

Для устойчивого повышения мотивации важно развивать не только материальные стимулы, но и нематериальные элементы – корпоративную культуру, лидерство и участие работников в принятии решений. Внедрение цифровых инструментов для анализа вовлеченности также способствует повышению прозрачности системы мотивации.

Таким образом, моделирование мотивации персонала является эффективным инструментом стратегического управления человеческими ресурсами. Разработка и внедрение мотивационных моделей позволяют организациям оптимизировать внутренние процессы, формировать корпоративную идентичность и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность.

Список использованных источников:

1. Галимзянов, И.В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И.В. Галимзянов, А.М. Миназова // 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. – EDN QFZXVM.

© Кузьменко А.К., 2025

Логвиновская Э.И.

студент

Научный руководитель – Сайфуллина Л.Д. к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

g_elina98@mail.ru

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Моделирование процесса управления персоналом – это системный подход к оптимизации всех HR-функций для достижения стратегических целей компании. Ключевая ее цель заключается в повышении эффективности работы с персоналом за счет систематизации процессов, прогнозирования результатов и принятия обоснованных управленческих решений.

Ключевые слова: моделирование, управление персоналом, прогнозная аналитика, HR.

Logvinovskaya E.I.

MODELING OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS

Abstract. Modeling the HR management process is a systematic approach to optimizing all HR functions to achieve the company's strategic goals. Its key goal is to increase the efficiency of working with personnel by systematizing processes, predicting results, and making informed management decisions.

Key words: modeling, personnel management, predictive analytics, HR.

В условиях конкурентного рынка труда и дефицита кадров, санкций и волатильности рынков компании вынуждены быстро адаптироваться. Моделирование позволяет прогнозировать, как кадровые решения (сокращения, переобучение, релокация) повлияют на устойчивость бизнеса. Переход к экономике данных означает, что решения, основанные на интуиции, уступают место решениям, основанным на аналитике. Моделирование – это инструмент аналитики, позволяющий работать с персоналом как с объективным активом, а не как со статьей затрат. Борьба за лучших специалистов вышла на глобальный уровень. Моделирование помогает разработать оптимальные стратегии привлечения, удержания и развития талантов, оценивая их как долгосрочный актив [1].

Моделирование позволяет прогнозировать фонд оплаты труда при разных сценариях развития компании, оценивать эффективность программ мотивации

и льгот (как изменится производительность и текучесть кадров при внедрении новых KPI), находить баланс между штатными сотрудниками и аутсорсингом. Можно прогнозировать, как изменения в политике компании (например, переход на гибридный формат) повлияют на уровень текучести, и заранее разработать меры по ее снижению. Кроме того, позволяет оценить риски, например, при слияниях и поглощениях или реструктуризации [2].

Современные сотрудники ждут от работодателя гибкости, возможностей для развития и вовлеченности. Моделирование помогает спроектировать карьерные траектории и индивидуальные планы развития, оценить влияние программ обучения на производительность и вовлеченность, смоделировать последствия внедрения гибкого графика или четырехдневной рабочей недели. Кроме того, можно создать модель, которая связывает различные HR-инициативы с ключевыми метриками вовлеченности и производительности.

Появление мощных и доступных вычислительных мощностей, платформ для анализа данных и алгоритмов искусственного интеллекта делает моделирование практическим инструментом. Прогнозная аналитика – это ядро современного моделирования [3]. В современном быстро меняющемся мире способность не просто реагировать на изменения, а предвидеть их и готовиться к ним становится ключевым конкурентным преимуществом. Исследование и внедрение моделей управления персоналом – это прямой путь к получению этого преимущества.

Моделирование процесса управления персоналом – это системный подход к оптимизации всех HR-функций для достижения стратегических целей организации. Ключевая цель моделирования процесса управления персоналом заключается в повышении эффективности, предсказуемости и управляемости работы с персоналом за счет его систематизации и автоматизации [4].

Можно представить управление персоналом как непрерывный цикл, который включает в себя 4 этапа.

1 этап: планирование и анализ. Данный этап представляет собой стратегическое планирование персонала [1, 5], планирование численности, фонда оплаты труда, а также анализ и проектирование работ: создание должностных инструкций, определение компетенций, маркетинг персонала, формирование HR-бренда и пр.

2 этап: операционная деятельность, «выполнение». Данный этап является ядром управления персоналом, состоящее из нескольких взаимосвязанных блоков (таблица 1).

3 этап: контроль и анализ. На данном этапе осуществляется сравнение плановых и фактических показателей, а также проводится мониторинг уровня вовлеченности сотрудников, производительности труда, коэффициента пропусков работы и др. Осуществляется юридическое сопровождение соблюдения норм трудового законодательства.

4 этап: корректировка и развитие. На данном этапе осуществляется принятие управленческих решений на основе данных третьего этапа. Например, если текучесть высокая, то пересмотреть систему мотивации или программу

адаптации. Также осуществляется совершенствование HR-процессов и развитие организационной культуры.

Таблица 1 – Примерная общая модель процесса управления персоналом

№	Название	Процесс
Блок 1	Привлечение и отбор	Поиск кандидатов → Отбор (интервью, тестирование) → Принятие решения о найме → Оформление
Блок 2	Адаптация	Введение в компанию и должность → Обучение → Закрепление наставника → Оценка по итогам испытательного срока
Блок 3	Развитие и обучение	Выявление потребностей в обучении → Планирование учебных программ → Проведение обучения → Оценка эффективности обучения
Блок 4	Оценка и управление эффективностью	Постановка целей → Регулярная обратная связь → Оценочные мероприятия → Анализ результатов
Блок 5	Мотивация и вознаграждение	Разработка системы оплаты труда (оклад, бонусы) → Социальный пакет (ДМС, страхование) → Нематериальная мотивация (благодарности, корпоративная культура).

Итак, моделирование процесса управления персоналом – это эффективный инструмент для построения масштабируемой и стратегически ориентированной HR-функции. Оно позволяет перейти от реактивных действий («тушению пожаров») к проактивному управлению самым важным ресурсом компании, ее персоналом.

Список использованных источников:

1. Сайфуллина Л.Д., Мигранова Л.И. Тенденции рынка труда и корпоративные тренды в управлении персоналом // Финансовый менеджмент. 2024. № 7. С. 222-233.
2. Пугачев В.П., Панова Е.А., Батоврина Е.В. Современные технологии управления персоналом: монография под ред. В.П. Пугачева и Е.А. Пановой. М.: «КДУ», 2025. 210 с.
3. Казанбиева А.Х., Сальников Е.А. Моделирование процессов в HR: подходы и инструменты // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). С. 1024-1030.
4. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом // Международный научный журнал «Человек и общество». 2017. С. 33-35.
5. Инструментарий моделирования социально-демографического развития экономики регионов/ Монография под ред. проф. Гайнанова Д.А. Уфа, 2023. 174с.

© Логвиновская Э.И., 2025

Магасумова А.Р., Музафарова А.И.

студенты

Научный руководитель – Гумерова З.Ж., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

magasumova-a@bk.ru, myzafarova.adelina@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Рассматривается роль человеческого капитала в современной экономике и его влияние на конкурентоспособность организаций. Описываются ключевые аспекты управления персоналом, включая инвестиции в компетенции, мотивацию и лояльность сотрудников. Особое внимание уделяется наставничеству как инструменту развития трудового потенциала.

Ключевые слова: клиентоориентированность; CRM-система; искусственный интеллект; мобильность; цифровая трансформация; конкурентоспособность; персонификация; обслуживание клиентов; российские компании.

Magasumova A.R., Muzafarova A.I.

MANAGING LABOR POTENTIAL IN A MODERN ORGANIZATION

Abstract. The article examines the role of human capital in the modern economy and its impact on the competitiveness of organizations. It describes the key aspects of personnel management, including investments in competencies, motivation, and employee loyalty. Special attention is given to mentoring as a tool for developing labor potential.

Keywords: customer-centricity; CRM system; artificial intelligence; mobility; digital transformation; competitiveness; personalization; customer service; Russian companies.

В современной экономике человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций. Согласно теориям человеческого и интеллектуального капитала, именно способность работников создавать и применять знания определяет устойчивость компании на рынке [1]. Развитие персонала в современных условиях требует системного подхода, включающего инвестиции в компетенции, мотивацию и формирование лояльности работников.

Инвестиции в персонал рассматриваются как долгосрочные вложения, обеспечивающие повышение производительности и инновационной активности

[5]. Их эффективность проявляется не только в экономических результатах, но и в укреплении организационной культуры и снижении текучести кадров.

Лояльность сотрудников формируется через внимание со стороны руководства, развитие корпоративной культуры, признание достижений и создание возможностей для профессионального роста. Как отмечает Портер, корпоративная приверженность способствует устойчивости процесса создания ценности и формирует долгосрочные конкурентные преимущества [4].

Одним из ключевых инструментов развития трудового потенциала является наставничество. Оно позволяет молодым сотрудникам быстрее адаптироваться, осваивать корпоративные стандарты и развивать профессиональные навыки. Наставничество укрепляет внутренние коммуникации, способствует обмену знаниями и формированию профессиональных сообществ внутри компании [3].

На практике эффективное управление трудовым потенциалом подтверждается деятельностью ресторанной группы TREND в г. Уфа. Организационная структура HR-отдела включает HR-директора, HR-менеджеров, сервис-тренера и менеджера по корпоративной культуре. Такая структура обеспечивает распределение функций и способствует специализации.

HR-бренд компании развивается через сотрудничество с вузами, участие в карьерных мероприятиях, активность в социальных сетях и проведение внутренних корпоративных инициатив. Программа «Приведи друга» усиливает вовлечённость персонала и расширяет кадровый резерв.

Особое внимание уделяется обучению и внутреннему маркетингу. Регулярные тренинги, элементы геймификации в адаптационных программах и сбор обратной связи через QR-коды позволяют компании поддерживать высокий уровень удовлетворённости сотрудников.

Сотрудничество HR-отдела с отделом маркетинга усиливает имидж компании как работодателя и оптимизирует процессы привлечения персонала. Это особенно важно в условиях роста конкуренции за квалифицированные кадры, который усиливается вследствие изменений внешней среды и образа жизни работников.

Таким образом, развитие трудового потенциала представляет собой стратегический приоритет организации. Компании, внедряющие комплексные HR-инструменты – обучение, наставничество, поддержание корпоративной культуры, системную адаптацию – получают устойчивые преимущества. Опыт ресторанной группы TREND демонстрирует, что даже в высококонкурентной отрасли возможно обеспечить рост персонала и укрепление лояльности, если управление человеческими ресурсами строится на долгосрочной стратегии.

Список использованных источников:

1. 5 ключевых метрик для измерения эффективности человеческого капитала [Электронный ресурс] // vc.ru Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/1427181-5-klyuchevykh-metrik-dlya-izmereniya-effektivnosti-crm-strategii>, свободный. Загл. с экрана

2. 9 000 сотрудников: как Битрикс24 помогает расти... [Электронный ресурс] // www.bitrix24.ru Режим доступа: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/25201316/>, свободный. Загл. с экрана

3. CRM 2035: как ИИ и автоматизация изменят управление сотрудниками [Электронный ресурс] // brizo.ru Режим доступа: <https://brizo.ru/biznes-blog/crm-2035>, свободный. Загл. с экрана

4. Самсонова А. Г. Оптимизация бизнес-процессов // *Colloquium-journal*. 2020. № 2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-putem-vnedreniya-crm-sistemy-na-predpriyatii> (12.12.2024).

5. Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности сотрудников // *Практический маркетинг*. 2024. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-iskusstvennogo-intellekta-dlya-povysheniya-effektivnosti-strategiy-v-tsifrovom-marketinge>

© Магасумова А.Р., Музафарова А.И., 2025

УДК 658.3.01

Мандеева К.А.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

mcamilla_2308@mail.ru

КОНТРОЛЬ ИЛИ ДОВЕРИЕ: КАКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЕЕ ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье идет сравнение моделей управления для удержания персонала: микроменеджмент и управление по целям. Анализ доказывает, что тотальный контроль провоцирует текучесть кадров, тогда как доверие и автономия раскрывает потенциал сотрудников.

Ключевые слова: микроменеджмент, управление по целям, текучесть кадров, управление персоналом, трудовой потенциал.

Mandeeva C.A.

CONTROL OR TRUST: WHICH MANAGEMENT MODEL IS MORE EFFECTIVE FOR PERSONNEL RETAINING

Abstract. The article compares two management models for personnel retention: micromanagement and management by objectives. The analysis proves that total control increases staff turnover while trust and autonomy unlock employee potential.

Key words: micromanagement, management by objectives, staff turnover, human resource management, human potential.

В 2008 году компания Google запустила проект под названием «Project Oxygen: What makes a great manager?», целью которого было выявление качеств эффективного менеджера. Согласно данным исследования, один из ключевых факторов эффективности – «Не будь микроменеджером. Давай сотрудникам свободу». Компания обнаружила, что руководители, применяющие микроменеджмент, имеют более высокие показатели текучести кадров, нежели руководители, не использующие данную модель управления персоналом.

Современные специалисты ценят не только деньги, но и автономию, уважение и доверие. Жесткий контроль в большинстве своем может привести к потере мотивации, и также к поискам другой работы. В данной статье целью является сравнительный анализ двух моделей управления – микроменеджмент и управление по целям – и выявить, какая из них более эффективна для сохранения и развития трудового потенциала компании.

Что такое микроменеджмент? Микроменеджмент – это модель управления персоналом, характеризующая чрезмерный контроль со стороны руководства над сотрудниками, не допуская никакой самостоятельности в принятии решений. То есть, руководитель сознательно или бессознательно концентрирует все право принятия даже мелких решений в своих руках.

На практике микроменеджмент выглядит так: руководитель требует постоянные подробные отчеты о каждом действии, создает определенную систему в коллективе, вгоняя персонал в рамки этой системы, не давая развивать потенциал своим подчиненным и подавляя инициативы. Как следствие, подобное поведение может негативно сказаться на состоянии и мотивации сотрудников. А именно, такое давление может вызвать профессиональную деградацию у персонала: они не могут самостоятельно принимать решения, развивать креативное мышление, продвигать свои идеи и проекты. Также возникают проблемы, связанные с эмоциональным выгоранием и стрессом.

Как итог, подавление инициативы и самостоятельности персонала приводит не только к уменьшению эффективности трудового потенциала, но и к более высокой текучести кадров.

Альтернативой с более эффективным трудовым потенциалом может стать управление по целям (Management by Objectives, MBO), представляющее собой системный подход в менеджменте, основанный на совместном планировании и согласовании целей руководством и индивидуально каждым сотрудником, что обеспечивает высокую степень вовлеченности и личной ответственности за результат. Данный подход в управлении персоналом можно также охарактеризовать, как построение индивидуальной цели сотрудника для достижения стратегических целей организации, в которой он работает. Составляется по принципу SMART, в основу которого входят такие формулировки, как конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность по времени.

Управление по целям в организациях применяется так: сначала руководитель и сотрудник обсуждают цель, составляют план действий на

определенное количество времени, необходимое для решения задач, а затем руководитель предоставляет все необходимые ресурсы для достижения цели. В течение выполнения задачи, руководитель не контролирует каждый шаг сотрудника, а предоставляет ему самостоятельность в реализации проекта. Отчетность проходит по договоренности о времени и критериях заранее. Также не по проделанной работе, а по прогрессу в действиях на пути к цели. С таким методом управления сотрудник может стать более ответственным, самостоятельным, ощущать внутреннюю мотивацию за счет выявления четкой цели и пути к ней, профессионализм, свободу и справедливое отношение. С психологической точки зрения, на него возлагается меньше давления, вследствие чего пассивность и демотивация уменьшаются, а активность и вовлеченность в процесс увеличиваются.

Стратегия управления по целям является одним из наиболее эффективных видов менеджмента, сила которой в системном решении ключевых проблем мотивации, в порождении внутренней ответственности сотрудника за результат.

Сравнение вышеописанных подходов в управлении персоналом от лица сотрудника представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение моделей управления

Критерий	Микроменеджмент	Управление по целям
Основной фокус	Контроль процесса	Достижение результата
Роль руководителя	Контролер, надзиратель	Наставник
Уровень свободы сотрудника	Минимальный, ощущение давления	Высокий
Природа мотивации	Внешняя, страх наказания	Внутренняя, профессиональный интерес
Психологическое состояние	Стресс, выгорание, тревожность	Уверенность, психологическая безопасность
Вовлеченность	Низкая, риск текучести	Высокая, чувство причастности
Профессиональное развитие	Сотрудник не учится принимать решения	Самостоятельность, анализ ошибок
Ответственность	Перекладывается на руководителя	Личная ответственность за результат

Таким образом, управление по целям в сравнении с микроменеджментом порождает более продуктивную атмосферу в коллективе, где тотальный контроль заменяется доверительными взаимоотношениями между персоналом и руководством, а отчетность о каждом действии – на оценку результата. Если авторитарность в микроменеджменте провоцирует стресс и выгорание сотрудников вследствие отсутствия доверия в коллективе, то управление по целям формирует благоприятную атмосферу для достижения лучших результатов. Наконец, микроменеджмент создает высокую текучесть кадров, из-за чего уходят возможные лучшие сотрудники, стремящиеся к уважению, саморазвитию и развитию личной ответственности.

Список использованных источников:

1. Галимзянов, И. В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И. В. Галимзянов, А. М. Миназова // Управление экономикой: методы, модели, технологии, 2019. – С. 230-233.
2. Галимзянов, И. В. Сущность управления жизненным циклом сотрудника / И. В. Галимзянов, И. Ф. Зубаирова // Управление экономикой: методы, модели, технологии, 2015. – С. 165-167.
3. Google. Project Oxygen: What makes a great manager? [Электронный ресурс]. – 2011.

© Мандеева К.А., 2025

УДК-331.108.2

Мигунова П.Д.

студент

Научный руководитель – Сайфуллина Л.Д., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

polinamigunova7009@gmail.com

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к привлечению и поддержке молодых специалистов в организациях, анализируются ключевые проблемы адаптации выпускников на рынке труда, а также предлагаются направления совершенствования системы кадровой работы. Особое внимание уделено роли корпоративных программ наставничества и стратегий удержания молодых кадров в условиях цифровизации.

Ключевые слова: молодые специалисты, управление персоналом, адаптация, наставничество, кадровая политика, удержание персонала.

Migunova P.D.

DEVELOPMENT OF A SYSTEM FOR ATTRACTING AND SUPPORTING YOUNG SPECIALISTS IN AN ORGANIZATION

Abstract. The article discusses modern approaches to attracting and supporting young professionals in organizations, analyzes the key problems of graduates' adaptation in the labor market, and suggests ways to improve the personnel management system. Special attention is paid to the role of corporate mentoring programs and strategies for retaining young professionals in the context of digitalization.

Key words: young professionals, personnel management, adaptation, mentoring, personnel policy, and staff retention.

Современный рынок труда показывает высокую динамичность и возрастающие требования к компетенциям сотрудников. В данных условиях компании всё чаще и чаще сталкиваются с острой необходимостью привлечения и поддержки молодых специалистов, которые характеризуются быстрой адаптацией к новым условиям и приспособлением к современным технологиям. Эффективная система привлечения и поддержки молодых кадров является ключевым фактором стабильного развития компании.

Разность между ожиданиями специалистов, только закончивших образовательные учреждения, и предлагаемыми условиями труда, становится одной из актуальных проблем. Молодые специалисты зачастую имеют высокие амбиции и потенциал при нехватке практического опыта, что вызывает сложности в процессе адаптации на рабочем месте. По данным исследований Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), около 45% молодых работников в первые полгода после трудоустройства меняют место работы [1, с. 12].

В разработке системы привлечения молодых специалистов должны быть учтены определенные направления (Таблица 1 – Основные направления работы по привлечению молодых специалистов).

Таблица 1 – Основные направления работы по привлечению молодых специалистов

Направление	Конкретные меры	Ожидаемый результат
Взаимодействие с вузами	Проведение ярмарок вакансий, участие в конференциях	Рост узнаваемости бренда работодателя
Стажировки и практики	Предоставление оплачиваемых стажировок	Формирование кадрового резерва
PR и HR-брендинг	Продвижение в социальных сетях, карьерные мероприятия	Повышение интереса выпускников к компании

Активное вовлечение молодых специалистов в корпоративную культуру организаций требует совершенствования программ адаптации, которые направлены на формирование у молодых кадров чувства принадлежности и ориентации в ценностях компании. Большое значение здесь имеет система наставничества, помогающая при передаче профессиональных навыков и знаний, а также норм поведения. На основании данных исследования Института экономики РАН можно сделать вывод, что наличие наставника уменьшает риск увольнения молодых сотрудников в первые два года работы на 30% [2, с. 58].

В нынешних условиях большую роль играет цифровизация кадровых процессов. Таким образом, открытые способы общения с наставником, электронные платформы адаптации, внутренние обучающие системы (LMS)

увеличивают вовлеченность кадров, так как данные подходы имитируют привычное цифровое поведение для молодежи [3, с. 77].

Помимо этого, важно формировать гибкую систему мотивации, которая основывается на особенностях поколения АЛЬФА: баланс между работой и личной жизнью, постоянное развитие и социальная важность работы. Для молодых специалистов важны атмосфера в коллективе и условия роста не менее, чем уровень заработной платы, что доказывают исследования [4, с. 64].

Разработка системы привлечения и поддержки молодых специалистов должна иметь комплексный подход, учитывая кадровые, образовательные и корпоративные механизмы. Устойчивая практика – интеграция систем адаптации с карьерным продвижением и развитием компетенций. Данный подход позволяет снизить текучесть кадров и формировать стабильный кадровый резерв организации [5, с. 160].

Обобщая все перечисленные методы, можно сделать вывод, что система привлечения и поддержки молодых специалистов должна включать стратегические меры, обуславливающие формирование привлекательного образа работодателя, направленные на создание благоприятной среды для адаптации и роста, наставничества и обучения. Внедрение комплексного подхода позволяет целенаправленно развивать кадровый потенциал и усиливать позиции компании в конкурентной борьбе за таланты.

Список использованных источников:

1. ВЦИОМ. Молодые специалисты на рынке труда: аналитический обзор. – М., 2023. – 28 с.
2. Институт экономики РАН. Трудовые стратегии молодежи в России. – М., 2022. – 92 с.
3. Герасимова Т.П. Цифровые инструменты в управлении персоналом // Вестник экономики и управления. – 2023. – № 4. – С. 75-82.
4. Лапина А.Г. Мотивация и вовлечение молодых работников в современных организациях // Управление человеческими ресурсами. – 2023. – № 2. – С. 61-66.
5. Сайфуллина Л.Д., Корниенко П.О. Разработка эффективных способов привлечения и удержания персонала // В сборнике: Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу. Материалы I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Орёл, 2024. С. 160-165.

© Мигунова П.Д., 2025

Муфтеева И.А.

магистрант

Научный руководитель – Сайфуллина Л.Д. к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

condor-ufa@yandex.ru

ВЛИЯНИЕ HR-ПРОЦЕССОВ НА КЛЮЧЕВЫЕ СТАДИИ КАРЬЕРЫ СПЕЦИАЛИСТА

Аннотация. Исследование направлено на анализ влияния основных HR-процессов (адаптация, оценка, развитие, мотивация) на сотрудников для оценки эффективности данных процессов.

Ключевые слова: HR-процессы, управление персоналом, оценка персонала, развитие персонала, лояльность, постадаптация.

Mufteeva I.A.

THE IMPACT OF HR PROCESSES ON KEY STAGES OF A SPECIALIST'S CAREER

Abstract. The research is aimed at analyzing the impact of the main HR processes (adaptation, evaluation, development, motivation) on employees to assess the effectiveness of these processes.

Key words: HR processes, personnel management, personnel assessment, personnel development, loyalty, postadaptation.

Актуальность данного исследования заключается в необходимости устранения пробела в управлении персоналом, когда уже интегрированные в компанию сотрудники со стажем работы от 1 до 3 лет оказываются без внимания в части развития их карьеры и мотивации, рассматривая данную группу как стабильную, снижая фокус на ее удержании. Хотя, именно эти работники наиболее привлекательны для внешних предложений, так как обладают достаточным опытом, но не имеют в компании достаточно прочных связей, обеспечивающих лояльность. В связи с этим исследование и оптимизация HR-процессов для данной целевой группы являются основной задачей для снижения затрат, роста производительности и долгосрочного удержания ключевых талантов в организации [1].

Цель исследования: выявить характер влияния ключевых HR-процессов (адаптации, оценки, развития и мотивации) на уровень профессиональной вовлеченности и лояльности сотрудников со стажем работы в организации от 1 до 3 лет и провести диагностику их эффективности, а также определить их корреляцию по ключевым показателям удержания персонала.

Задачами исследования является проведение диагностики текущего состояния и выявление специфики реализации HR-процессов в организации-объекте исследования в отношении сотрудников со стажем работы 1-3 года; исследование удовлетворенность данной группы сотрудников каждым из анализируемых HR-процессов; оценка корреляционного влияния отдельных элементов HR-системы на ключевые показатели вовлеченности и лояльности сотрудников целевой группы. Гипотеза. Эффективность HR-процессов для сотрудников со стажем работы в организации 1-3 года определяется не столько их формальным наличием, сколько степенью их персонализации и ориентацией на долгосрочное карьерное развитие.

Объект исследования: Сотрудники крупной компании в области инженерных изысканий в Республике Башкортостан, со стажем работы в компании от 1 до 3 лет. Предмет исследования: Влияние HR-процессов (адаптации, оценки, профессионального развития и мотивации) на показатели вовлеченности, удовлетворенности работой и профессиональной продуктивности сотрудников указанной категории.

Таблица 1 – Результаты удовлетворенности HR-процессами

Проблемная область	Показатель	Результат
Программы адаптации и постадаптации	Отсутствие программ поддержки после формальной адаптации	65%
	Регулярные встречи с руководителем по вопросам развития	25%
Система оценки и обратной связи	Получают обратную связь реже, чем 1 раз в 6 месяцев	72%
	Не видят конструктивной обратной связи и обсуждения карьерных перспектив	58%
	Считают критерии оценки справедливыми и прозрачными	30%
	Воспринимают оценку как формальную процедуру	72%
Карьерное развитие и вовлеченность	Имеют четкое представление о карьерных возможностях	23%
	Не получали предложений по участию в проектах вне прямых обязанностей	67%
Мотивация и удержание	Удовлетворены уровнем оклада	70%
	Рассматривают возможность увольнения	32%
	Отсутствие признания (ключевой фактор неудовлетворенности)	64%
	Мнение не учитывается при принятии решений	59%

Исследование проводилось в 2025 году в крупной компании в области инженерных изысканий в Республике Башкортостан и сочетало количественные (анонимные анкеты сотрудников со стажем работы в организации от 1 до 3 лет 52 шт.) и качественные (интервью с сотрудниками

целевой группы и 2 специалистами отдела управления персоналом, анализ внутренней документации) методы. Для обработки данных применялись методы описательной статистики, корреляционный анализ Спирмена, контент-анализ.

Результаты анкетирования выявили значительный разрыв между ожиданиями сотрудников и реальностью HR-процессов. Полученные данные удовлетворенности HR-процессами указывают на недостаточность стандартных программ адаптации для сотрудников со стажем работы в организации 1-3 года.

Что же касается влияние HR-процессов на показатели лояльности, то корреляционный анализ выявил значимые связи.

Таблица 2 – Корреляция между HR-факторами и показателями лояльности

Фактор	Влияние r: Показывает силу и направление связи между двумя переменными.	Статистическая значимость p: Показывает надежность обнаруженной связи.
Регулярность обратной связи	Сильная обратная связь с намерением сменить работу ($r = -0,72$)	Высокая значимость ($p < 0,01$)
Участие в проектах развития	Очень сильная положительная связь с вовлеченностью ($r = 0,75$)	Очень высокая значимость ($p < 0,001$)

Данные результаты подтверждают версию о преобладающей роли факторов развития над материальной мотивацией. Сильная корреляция между участием в проектах развития и вовлеченностью указывает на необходимость пересмотра подходов к управлению талантами.

На основе контент-анализа интервью выявлены ключевые проблемы: отсутствие прозрачной дорожной карты карьеры; дефицит возможностей для горизонтальной ротации; формальный подход к составлению планов развития; несоответствие заявленных и реальных возможностей обучения.

Выявленные пробелы в системе развития создают "эффект стеклянного потолка", что особенно критично для амбициозных сотрудников целевой группы.

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что стандартизированные HR-процессы негативно сказываются на лояльности и вовлеченности сотрудников со стажем 1-3 года, требующих особого, персонализированного управленческого подхода [3].

Определились приоритетные направления оптимизации HR-процессов для целевой группы: внедрение системы постадаптационного сопровождения; разработка индивидуальных планов развития; повышение регулярности и качества обратной связи; создание прозрачной системы карьерного планирования.

Проведенное исследование демонстрирует необходимость пересмотра существующих подходов к управлению персоналом и разработки целевых программ для сотрудников со стажем работы 1-3 года как ключевой группы

риска с точки зрения текучести и одновременно - основного источника формирования кадрового резерва организации.

Список использованных источников:

1. Гайнанов Д.А., Сайфуллина Л.Д. Стратегические приоритеты и кадровая обеспеченность развития промышленности региона // Финансовый бизнес. 2023. № 11 (245). С. 99-105
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: система управления персоналом. Москва: РГ-Пресс, 2021.- 706 с.
3. Колпачников В.В., Тишова А.Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 3. С. 38-49.

© Муфтеева И.А., 2025

УДК 005.95/96

Низамова Л.И.

студент

Научный руководитель – Насырова С.И., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

lnizamova01@mail.ru

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ НА БАЗЕ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

Аннотация. В статье рассматриваются современные информационные системы, применяющие технологии искусственного интеллекта для развития персонала. Проанализированы их виды, функциональные возможности, сфера применения и влияние на корпоративные практики обучения. Особое внимание уделено системам рекомендаций, интеллектуальной аналитике, адаптивным образовательным платформам и обучающим чат-ботам.

Ключевые слова: искусственный интеллект, информационные системы, развитие персонала, цифровые технологии, корпоративное обучение.

Nizamova L.I.

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED INFORMATION SYSTEMS
FOR STAFF DEVELOPMENT**

Abstract. The article discusses modern information systems that use artificial intelligence technologies for personnel development. Their types, functionality, scope and impact on corporate training practices are analyzed. Special attention is paid to recommendation systems, intelligent analytics, adaptive educational platforms, and training chatbots.

Key words: artificial intelligence, information systems, personnel development, digital technologies, corporate training.

Цифровая трансформация организаций привела к существенному изменению подходов к развитию персонала. Традиционные методы обучения перестают быть эффективными в условиях высокой вариативности компетенций, скорости обновления знаний и индивидуальных различий сотрудников [5]. Именно поэтому компании все активнее используют информационные системы (ИС), основанные на технологиях искусственного интеллекта (ИИ), которые позволяют автоматизировать оценку компетенций, адаптировать содержание обучения и прогнозировать индивидуальные профессиональные траектории. Согласно международным исследованиям, ИИ становится всё более фундаментальным элементом корпоративных платформ развития персонала. Ниже приводятся различные типы и примеры таких систем [6], [7].

1. Адаптивные обучающие платформы (Adaptive Learning Systems)

Адаптивные системы обучения с использованием искусственного интеллекта самостоятельно проводят анализ знаний сотрудника, его темпа усвоения материала, результатов тестов и предпочтений в обучении и на основе этого формируют индивидуальную образовательную траекторию. Подобные системы применяют технологии машинного обучения и концепцию «обучение на основе данных», что позволяет повышать эффективность развития необходимых компетенций [2]. Примеры: Coursera for Business, EdCast, Skillsoft.

2. Рекомендательные системы развития компетенций

Рекомендационные системы для развития сотрудников применяют машинное обучение, чтобы находить наиболее подходящие курсы, статьи, наставников или проекты. Они сопоставляют компетенции сотрудника с требованиями вакансии и стратегией компании, формируя персональные рекомендации. Исследования отмечают, что подобные решения существенно повышают вовлечённость сотрудников в обучение [3]. Примеры: LinkedIn Learning Recommendations, Degreed .

3. Системы интеллектуальной оценки компетенций (AI Talent Assessment)

Данные системы анализируют проведённые задания, результаты работы, аудит коммуникаций, данные по проектам и сопоставляют поведение сотрудника с моделями компетенций. Технологии обработки естественного языка (NLP) дают возможность выявлять мотивацию и когнитивные особенности личности на основе анализа текстовых ответов или интервью. Подобные системы применяются в корпоративных центрах оценки и способны автоматически генерировать отчёты о сильных и слабых сторонах сотрудника.

4. Платформы предиктивной HR-аналитики

В данном разделе на основе прогнозных моделей рассчитываются вероятные варианты развития ситуации в отношении сотрудников, оценивается их будущая эффективность, выявляются возможные риски увольнений и

потребности в обучении. Эти технологии дают руководителям возможность планировать кадровую политику на опережение, а не реагировать на происходящее. По мнению Davenport и Ronanki, использование искусственного интеллекта для выявления закономерностей в поведении сотрудников позволяет добиваться высокой точности при принятии управленческих решений [4]. Примеры: Workday Skills Cloud, SAP SuccessFactors People.

5. Интеллектуальные корпоративные LMS (Learning Management Systems)

Установленные в современных LMS ИИ-модули позволяют автоматизировать администрирование обучения, провести аналитику и персонализировать выдачу материалов. Проводить анализ уровня вовлеченности сотрудников, прогнозировать вероятность завершения курса и оценивать качество контента - это задачи, которые прогнозируют и выполняют ИИ-системы [1].

6. Чат-боты и виртуальные ассистенты для сопровождения обучения

Чат-боты и виртуальные ассистенты с элементами NLP с лёгкостью выступают в роли персонального тьютора. Они умеют отвечать на вопросы, подсказывать материалы, отслеживать качество выполнения заданий и т.д. Таким образом, системы чат-ботов создают психологический эффект неотъемлемой поддержки, который способствует поддержанию уровня мотивации учащегося.

7. Игровые платформы с элементами ИИ (AI Gamification Systems)

Геймификация с использованием искусственного интеллекта адаптирует сложность игровых элементов в зависимости от индивидуальных характеристик пользователя, обеспечивает динамическую обратную связь и обеспечивает удержание внимания. Такие решения широко применяются в компаниях, где требуется профессиональная подготовка персонала, как например в производственной сфере.

Адаптивность и персонализация стали центральными направлениями развития, так как организации стремятся к тому, чтобы обучение соответствовало профессиональным целям каждого сотрудника. Использование ИИ позволяет руководителям делать прогнозы по развитию сотрудников, оценивать эффективность внедрения программ и принимать поддерживаемые кадровые решения.

Применение подобных систем способствует появлению новых моделей общения между сотрудником и работодателем, акцентирует внимание на значимости непрерывного обучения и повышает конкурентоспособность компании на рынке труда. Это подтверждается современными исследованиями в области человеческого капитала, которые подчеркивают, что компании, которые применяют ИИ, имеют более высокие показатели вовлеченности сотрудников и удержания персонала.

Интегрированные системы, которые используют арсенал средств искусственного интеллекта, играют ключевую роль в современных структурах, направленных на управление человеческими ресурсами. Они обеспечивают автоматизацию основных сфер обучения, взросление точности диагностики

знаний, планирование и разработка индивидуальных образовательных траекторий и подготовка аналитических данных для оказания помощи в принятии корпоративных решений. Исследование показывает, что они только приобретают популярность, и их участие на рынке человеческих ресурсов становится стратегическим в условиях дальнейшей цифровой трансформации.

Список использованных источников:

1. Баранова И.В. Цифровизация управления человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 256 с.
2. Popenici S., Kerr S. Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 2017, 12(1), 1–13.
3. Sun S. A Review of Recommender Systems in E-Learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 2019, 22(4), 4–24.
4. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 2018, 96(1), 108–116.
5. Мусина Д.Р., Янгиров А.В., Насырова С.И. Региональный аспект цифровизации экономики // *Евразийский юридический журнал*. – 2019. – № 10(137). – С. 395-397.
6. Насырова С.И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия // *Московский экономический журнал*. – 2020. – № 9. – С. 43. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10625.
7. Насырова С.И. Управленческая экономика. Менеджмент. Международный маркетинг: учебное пособие. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство КноРус», 2024. – 192 с.

© Низамова Л.И., 2025

УДК 005.95/96

Низамова Л.И.

студент

Научный руководитель – Насырова С.И., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

lnizamova01@mail.ru

**ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ: ТЕНДЕНЦИИ,
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ В КРУПНЫХ
КОМПАНИЯХ**

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые особенности обучения с использованием цифровых платформ в корпоративной среде, уделяя особое внимание перспективам развития и изменениям, с которыми сталкиваются компании при реализации указанной деятельности. Внимание фокусируется на

процессе аналитики, парадигме сохранения персонализации обучения и деталях организации корпоративных учебных процессов.

Ключевые слова: цифровые платформы, корпоративное обучение, LMS, адаптивное обучение, цифровая среда, развитие персонала.

Nizamova L.I.

DIGITAL LEARNING PLATFORMS: TRENDS, CHALLENGES, AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN LARGE COMPANIES

Abstract. The article examines the key features of learning using digital platforms in a corporate environment, paying special attention to the development prospects and changes faced by companies in the implementation of these activities. Attention is focused on the process of analytics, the paradigm of maintaining the personalization of training and the details of the organization of corporate training processes.

Key words: digital platforms, corporate training, LMS, adaptive learning, digital environment, staff development.

Цифровизация обучения стала естественной частью развития персонала в крупных компаниях. Цифровые платформы уже не просто позволяют размещать курсы - они становятся полноценными образовательными экосистемами, объединяющими механизмы адаптивного обучения, рекомендательный сервис, аналитику прогресса и средства взаимодействия. [3], [4]. По мнению исследователей, корпоративный рынок цифровых решений активно развивается, поскольку бизнес нуждается в гибкости и точной оценке компетенций персонала [5].

Современные компании обычно составляют портфель нескольких типов платформ, дополняющих друг друга. Таким образом, уже достаточно распространены системы LMS, обеспечивающие базовые функции администрирования и учета. В последние годы активно подтягивают адаптивные решения, которые подстраивают обучение под индивидуальные характеристики сотрудников. В корпоративный функционал создатели все чаще добавляют рекомендательные алгоритмы контента, а также аналитические модули, которые связывают данные о процессах обучения с показателями эффективности подразделений.

Сейчас важным трендом выступает интеграция подобных платформ в общий цифровой контекст организации, с целью того, чтобы digital-обучение стало частью рабочего процесса и не рассматривалось как нечто отдельное. По мнению экспертов, связка LMS, HR-систем и аналитических платформ закладывает основу для более точного и целенаправленного управления развитием сотрудников [2].

Сегодня обучение постепенно уходит от «массового» формата в сторону более гибкого и персонального. Алгоритмы подбирают материал, опираясь на

тесты и реальные задачи, с которыми сталкивается человек. Распространяется и микрообучение, когда сотрудник получает обучающие модули прямо в процессе работы, не отрываясь от выполнения заданий.

Активно развивается и визуальный, и интерактивный контент: симуляции, практические сценарии, короткие видеоматериалы. Компании всё чаще ориентируются на мобильные форматы, позволяя сотрудникам учиться там, где удобно, а не только на рабочем месте. Параллельно растёт интерес к аналитике: многие работодатели хотят иметь возможность видеть не только факт прохождения обучения, но и его влияние на показатели работы подразделения [1].

Имея большой интерес к цифровым платформам, крупные компании сталкиваются с некоторыми проблемами. Одна из главных проблем - подготовка данных: отсутствие единых профилей сотрудников и описаний компетенций затрудняет персонализацию карьерных путей. Кроме того, учебные материалы во многих компаниях представляют собой мозаичную сборку, что требует дополнительной работы по адаптации контента для новых платформ.

Влияют организационные барьеры: внедрение подобных систем зачастую считается инициативой HR-команд, а не инструментом повышения эффективности бизнеса. Если нет поддержки руководителей среднего звена, сотрудники слабо вовлечены, и внедрение может иметь низкую отдачу. Технические трудности заключаются в интеграции новых платформ с уже существующими в компании корпоративными системами, особенно если ИТ-ландшафт формировался неоднородно и не был стандартизированным.

Успешное внедрение в крупных корпорациях чаще всего строится поэтапно. Крупные компании, как правило, начинают работать с небольшими пилотными группами, которые позволяют протестировать различные инструменты персонализации, оценить качество контента и удобство интерфейсов. По мере того, как собирается обратная связь, настройки платформы постепенно адаптируются, формируется новый подход к созданию учебных материалов.

Модели обучения, в которых онлайн-платформы внедрены в повседневные рабочие процессы, позволяют наилучшим образом утвердиться на рынке. Они становятся тем инструментом, который помогает максимально интегрировать обучение в реальные рабочие задачи. Одним из направлений, при котором можно ожидать роста порога таких интерактивных образования является цифровая аналитика. Расширение функциональности построения автоматической рекомендации обучения - одно из направлений дальнейшего внедрения. По мере накопления данных системы смогут лучше прогнозировать дефицит компетенций и предлагать обучение заранее, до появления проблемы в производственных или управленческих процессах [6].

Цифровые платформы для корпоративного обучения - один из ключевых элементов стратегии развития сотрудника. Их функционал растет, и есть все основания предполагать, что роль цифровых решений в обучении будет

усиливаться. Однако в первую очередь на успех внедрения влияет качество данных, уровень организационной поддержки и готовность самих сотрудников работать в новом формате обучения. Как технологические, так и методические тенденции позволяют предполагать, что имя новых моделей для развития корпоративного образования будут не только обучение и аналитика, но также искусственный интеллект и персонализация.

Список использованных источников:

1. Герасимова В.Г., Романова Ю. Д. Цифровое образование: модели, платформы и технологии. – М.: Русайнс, 2019. – 145 с.
2. Гриншкун В.В., Краснова Г.А. Современная цифровая образовательная среда: ресурсы, средства, сервисы. – М.: Проспект, 2021. – 213 с.
3. Мусина Д.Р., Янгиров А.В., Насырова С.И. Региональный аспект цифровизации экономики // Евразийский юридический журнал. – 2019. – № 10(137). – С. 395-397.
4. Насырова С.И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 43. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10625.
5. Насырова С.И. Управленческая экономика. Менеджмент. Международный маркетинг: учебное пособие. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство КноРус», 2024. – 192 с.
6. Тихомирова Е. Живое обучение: что такое e-learning и как заставить его работать. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 236 с.

© Низамова Л.И., 2025

УДК 331.108.2

Писклов А.Д.

магистрант

Научный руководитель – Гумерова З.Ж., к.э.н, доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

pisklov_ad@mail.ru

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ СОТРУДНИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. В статье рассматривается переход от традиционных практик управления человеческим капиталом к моделям, основанным на данных, прогнозировании и непрерывном развитии сотрудников. Определено, что интеграция HR-функций в единую цифровую систему и развитие кадрового резерва организации формируют основу для повышения корпоративной эффективности в условиях неопределенности.

Ключевые слова: управление, человеческий капитал, модель ELTV, кадровый резерв, трансформация HR-функций.

Pisklov A.D.

EMPLOYEE LIFECYCLE MANAGEMENT APPROACHES IN MODERN ORGANIZATIONS

Abstract. The article examines the shift from traditional human capital management practices to data-driven models focused on forecasting and continuous employee development. It demonstrates that the integration of HR functions into a unified digital system and the advancement of talent pipelines provide a foundation for increasing organizational efficiency under conditions of high uncertainty.

Key words: human capital management, ELTV model, labor hoarding, HR functions transformation.

В современной российской экономике сложилась ситуация, которую можно охарактеризовать как «перманентный кризис» [1], активная фаза которой началась с распространением коронавирусной инфекции COVID-19 и продолжается из-за внешнего давления со стороны коллективного Запада в связи с проведением Россией Специальной военной операции. Несмотря на первоначальный шок, рынок труда в России преодолел турбулентность и вышел на состояние относительной стабильности, которое на данный момент характеризуется сочетанием двух противоположных тенденций: рекордно низкой безработицы и одновременно растущего дефицита квалифицированных кадров. Но и эта стабильность является временной, что связано в первую очередь с резкими изменениями условий хозяйствования, повлекшими ускоренное устаревание навыков – по данным Всемирного Экономического Форума, до 44% существующих навыков потеряют актуальность в ближайшие годы [2]. Претерпевают изменения ожидания сотрудников, а также возрастает необходимость поддерживать вовлеченность сотрудников при высокой конкуренции за таланты, что делает развитие человеческого капитала, как в отношении ключевых навыков, так и за счет качественного изменения корпоративной культуры, центральным элементом организационной стратегии [3].

В таких условиях традиционные HR-практики, ориентированные на подбор и компенсационные стимулы, начинают терять эффективность [4], и им на смену приходят подходы, основанные на использовании больших данных, прогнозировании и непрерывном развитии сотрудников. На практике это выражается в смещении фокуса работодателей: более 80% компаний, согласно исследованиям, намерены сделать развитие персонала приоритетом №1 [5], переходя от разовых тренингов к системному обучению и формированию кадрового резерва.

Подобные изменения отражают трансформацию HR-функций, ранее представленных во многом обособленно, и их интеграцию в контур решений, обеспечивающих устойчивость бизнеса через стратегическое управление трудовым потенциалом. В этой логике следует изучить опыт Альфа-Банка с применением модели Employee Lifetime Value (ELTV), позволяющей рассчитывать экономическую ценность сотрудника и прогнозировать отток [6]. Такой подход превращает управление персоналом в инструмент финансового моделирования, где развитие становится инвестицией с измеримым возвратом, и отражает более глобальный тренд: исследование команды Neon HRM показывает, что HR-специалисты российских компаний видят приоритет в создании систем, способных строить индивидуальные планы развития и оценивать эффективность сотрудников в реальном времени, объединяя ранее разрозненные функции – оценку, обучение, развитие, планирование карьеры – в единую цифровую платформу [7].

В современных моделях развития человеческого капитала, помимо постепенной интеграции отдельных функций в общую систему, продолжают совершенствоваться и отдельные элементы, этому способствует, во многом, изменение структуры возрастного состава трудоспособного населения и наполняемая его ценностями организационная культура. Все чаще кандидаты и сотрудники помимо финансовой составляющей ожидают от своего места работы также сонаправленность личных и профессиональных мотивов с ценностями организации, о чем можно судить исходя из исследования рынка труда в России [8], в котором наиболее часто причинами ухода сотрудников называют управленческие ошибки, отсутствие развития и несоответствие задач личным целям, а не уровень оплаты труда. Однако, несмотря на то, что увольнение является заключительным этапом в модели пожизненной ценности сотрудника, узким местом в данном случае становится этап найма и рассмотрения кандидата, расширение которого возможно через проведение мета-интервью, которое позволяет выделить истинные мотивационные факторы кандидатов и сотрудников, что снижает риск несоответствия ценностей [9].

Продолжает этот тренд расширение концепции talent management, или управление талантами, при котором речь идёт не только о работе с высокопотенциальными сотрудниками, но и о упреждающем формировании кадрового резерва, распределённого по уровням и функциям [10]. В таких моделях управления человеческим капиталом акцент делается на прогнозировании карьерных траекторий и обеспечении преемственности управленческих ролей, а кадровый резерв становится механизмом внутреннего масштабирования бизнеса, где развитие компетенций заранее согласовано со стратегией компании. В условиях низкой безработицы растёт также актуальность практики, известной как labor hoarding, или «накопление труда», позволяющей сохранить уже набранную экспертизу [11], что также отражает один из этапов модели ELTV.

Таким образом, эволюция HR-функций и их интеграция отражают вызовы современного рынка труда в России и превращают управление

человеческим капиталом в один из ключевых механизмов стратегической устойчивости. В условиях растущей неопределённости и острого дефицита кадров именно способность компании поддерживать развитие индивидуальных и командных способностей, предвидеть деформации компетенций и направлять рост сотрудников становится решающим конкурентным фактором и повышает качество стратегической модели управления бизнесом.

Список использованных источников:

1. Гумерова, З. Ж. Социальные технологии как инструмент социального развития организации / З. Ж. Гумерова, Р. В. Калякулин // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XXI Международной научной конференции, посвященной 90-летию Уфимского государственного авиационного технического университета, Уфа, 27–29 октября 2021 года. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. – С. 41-44.
2. Chief People Officers Outlook // weforum.org: [сайт]. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Chief_PeopleOfficers_Outlook_September_2025.pdf (дата обращения: 14.11.2025).
3. Top HR Trends and CHRO Priorities for 2026 // gartner.com: [сайт]. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата обращения: 14.11.2025).
4. Бурангулова, О. М. Мотивация сотрудников на предприятии / О. М. Бурангулова // Трибуна ученого. – 2024. – № 11. – С. 51-56.
5. Горгуль Г. Рынок труда 2025: замедление найма на фоне рекордно низкой безработицы // companies.rbc.ru: [сайт]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/YJ5AzmNRaf/ryinok-truda-2025-zamedlenie-najma-na-fone-rekordno-nizkoj-bezrabortitsyi/> (дата обращения: 14.11.2025).
6. Клиентские метрики: как HR-tech помогает Альфа-Банку сохранять сотрудников // forbes.ru: [сайт]. URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/530079-klientskie-metriki-kak-hr-tech-pomogaet-al-fa-banku-sohranat-sotrudnikov> (дата обращения: 14.11.2025).
7. Российские HR рассказали, чего им не хватает в комплексных HRTech-решениях // neonhrm.nexign.com: [сайт]. URL: <https://neonhrm.nexign.com/ru/blog/rossiyskie-hr-rasskazali-chego-im-ne-khvataet-v-kompleksnykh-hrtech-resheniyakh> (дата обращения: 14.11.2025).
8. Исследование рынка труда и обзор заработных плат: Россия 2025-2026 // antaltalent.ru: [сайт]. URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/10/RUS_Job_market_25-26.pdf (дата обращения: 14.11.2025).
9. Лунина М. Как определить истинную мотивацию кандидата через мета-вопросы // hrtime.ru: [сайт]. URL: <https://hrtime.ru/material/kak-opredelit-istinnyiu-motivatsiiu-kandidata-cherez-meta-voprosy-146486/> (дата обращения: 14.11.2025).
10. Тренды рынка HR Tech в 2025 году: цифровизация, удержание, глубокая аналитика и гибкие формы занятости // vc.ru: [сайт]. URL:

<https://vc.ru/id4331184/2211473-trendy-hr-tech-2025-goda> (дата обращения: 14.11.2025).

11. Киселев С. Сегодня удержание кадрового ядра становится частью стратегического менеджмента // kommersant.ru: [сайт]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8177675> (дата обращения: 14.11.2025).

© Писклов А.Д., 2025

УДК 330.567.2

Сальманов Э.В.

магистрант

Научный руководитель – Рувенный И.Я., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

emil.salmanov25@mail.ru

БИЗНЕС-ИГРЫ КАК КРЕАТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация. Статья актуализирует использование геймификации в ресторанном бизнесе. Традиционная система мотивации неэффективна, так как слабо связана с результатами и не учитывает психологические факторы. Исследование показывает, что бизнес-игры повышают заинтересованность персонала. Этот успех объясняется теорией самодетерминации. Делается вывод о целесообразности использования геймификации в ресторанной индустрии.

Ключевые слова: геймификация, мотивация персонала, ресторанный бизнес, бренд, вовлеченность, теория самодетерминации, HR-менеджмент.

Salmanov E.V.

BUSINESS GAMES AS A CREATIVE TECHNOLOGY FOR STAFF MOTIVATION IN THE RESTAURANT BUSINESS

Abstract. The article highlights the use of gamification in the restaurant business. The traditional motivation system is ineffective because it is poorly related to results and does not take into account psychological factors. Research shows that business games increase staff engagement. This success is explained by the theory of self-determination. The conclusion is made about the expediency of using gamification in the restaurant industry.

Key words: gamification, staff motivation, restaurant business, brand, engagement, theory of self-determination, HR management.

В условиях высокой конкуренции и стремительных изменений, характерных для ресторанного бизнеса, управление персоналом представляет

собой сложнейшую задачу [1]. Одной из креативных технологий, позволяющих ее решить, является геймификация, которая применяет игровые инструменты для мотивации сотрудников, повышения их вовлеченности и эффективности. Геймификация способна создать соревновательную атмосферу, способствующую развитию профессиональных навыков, командообразованию и повышению индекса удовлетворенности сотрудников [2]. Именно от сотрудников, обслуживающих гостей, особенно официантов, напрямую зависит насколько положительным будет опыт гостя и станет ли он постоянным клиентом. Стратегически это непосредственно влияет на силу бренда организаций в ресторанном бизнесе [3].

Стандартная система мотивации официантов (фиксированный оклад и «чаевые») не очень эффективна и имеет ряд существенных недостатков:

- количество полученных «чаевых» определяется не только качеством обслуживания, но и некоторыми субъективными обстоятельствами (настроением гостя, днем недели, сезоном);
- сотруднику не всегда понятна взаимосвязь между его личным вкладом и прибыльностью организации;
- данная система не мотивирует развитие профессиональных навыков, рост лояльности персонала и командную работу;
- неудовлетворенные ключевые психологические потребности приводят к эмоциональному выгоранию [4].

Для преодоления обозначенных трудностей предлагается использовать геймификацию (бизнес-игры). Этот креативный подход способен изменить поведение и обеспечить вовлеченность [5]. В частности, такое нововведение может превратить обычные рутинные для официантов действия в достаточно увлекательный и интересный процесс, направленный на достижение конкретных целей и получение признания.

Данное исследование направлено на определение результативности бизнес-игр с точки зрения повышения мотивации официантов на основе анализа ключевых показателей эффективности (KPI) и уровня вовлеченности. Задачи исследования: разработать и применить игровую методику для мотивации официантов; оценить ее количественное влияние на операционные KPI (средний чек, объем дополнительных продаж – апсейл, число положительных отзывов); определить степень ее влияния на вовлеченность и удовлетворенность сотрудников.

Для решения этих задач в течение двух месяцев было проведено исследование, в рамках которого сравнивались результаты экспериментальной (ЭГ) и контрольной (КГ) групп. Исследование проводилось в одном из филиалов сети ресторанов «Своя компания» в г. Уфа. В исследовании участвовали 20 официантов, которых были случайным образом разделены на две группы:

- экспериментальная группа (ЭГ) – 10 человек, для которых была применена данная игровая методика;

- контрольная группа (КГ) – 10 человек, работавших как обычно.

В рамках игрового процесса экспериментальной группы был использован ряд элементов.

1. Балльная система:

- качественное обслуживание стола – 10 баллов;
- дополнительные продажи (апсейл) – 20 баллов;
- положительный отзыв – 30 баллов.

2. Таблица лидеров: публичный еженедельный и ежемесячный рейтинг, отображающий прогресс всех участников.

3. Командные квесты: еженедельные общие цели для всего зала, при выполнении которых все участники получают бонусные баллы.

4. Награда победителю: сотрудник, набравший в итоге наибольшее количество баллов, получает приз, который обговаривался заранее.

Результаты анализа в табл. 1 демонстрируют статистически значимое улучшение всех ключевых метрик в экспериментальной группе относительно контрольной. В ЭГ средний чек увеличился с 1183 до 1387 рублей (прирост – 17%). В КГ рост был незначительным – с 1183 до 1243 рублей (прирост – 5%). Разница между группами на заключительном этапе была значительная. Количество успешных рекомендаций и продаж дополнительных товаров в ЭГ выросло на 20%. Количество положительных отзывов увеличилось на 20%.

Таблица 1 – Влияние геймификации на операционные KPI официантов

Показатель	Группа	Начало	Окончание	Прирост
Средний чек	Экспериментальная	1183	1387	17%
	Контрольная	1183	1243	5%
Эффективность апсейла	Экспериментальная	12	14,5	20%
	Контрольная	12	13	8%
Положительные отзывы (кол-во/мес.)	Экспериментальная	10	12	20%
	Контрольная	10	10	0%

Полученные данные неоспоримо свидетельствуют о высокой эффективности данной бизнес-игры как инструмента мотивации официантов. Наблюдаемый рост операционных метрик оказывает прямое положительное влияние на финансовые результаты ресторана, подтверждая экономическую оправданность данной HR-технологии.

Объяснением эффективности данной системы является теория самодетерминации [4]:

- немедленное вознаграждение за выполненные задачи подтверждает результативность сотрудника и удовлетворяет его стремление к компетентности;
- благодаря широкому спектру поручений официант получает возможность проявлять гибкость и инициативу в организации своего рабочего процесса, что способствует развитию его автономии;

- новое социальное измерение работы, порожденное публичными рейтингами и командными заданиями, укрепляет командный дух и удовлетворяет потребность в связанности.

Полученные данные согласуются и с имеющимися результатами, которые указывают на увеличение вовлеченности пользователей на 20–30% при внедрении геймификации [6]. В то же время, исследование выявило дополнительный фактор успеха. Успех данной методики в значительной степени определяется ее прозрачностью и справедливостью, что было отмечено участниками фокус-группы. Для оптимизации процесса в будущем стоит оценить эффект каждой игровой механики в изоляции, разработать эффективную систему мотивации для поваров и барменов, а также изучить применимость бизнес-игр в ресторанах различных направлений.

Таким образом, внедрение бизнес-игры в систему мотивации показало высокую результативность. Геймификация оказала существенное положительное воздействие на ключевые операционные показатели, так как бизнес-игры удовлетворяют базовые психологические потребности официантов в компетентности, автономии и связанности [4]. Это формирует устойчивую внутреннюю мотивацию, что является качественным скачком по сравнению с классическими подходами.

Список использованных источников:

1. Самакаева М.Д. Управление гостиничным бизнесом в условиях цифровой трансформации // Актуальные вопросы науки и образования: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Москва. – 2024. – С. 214-219.
2. Рувенный И.Я., Касимова Э.Р., Кузнецова Е. В. Геймификация как управленческая технология // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2020. – № 2 (51). – С. 171-175.
3. Янгирова Е.И., Рувенный И.Я., Кузнецова Е.В. // Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность: Уфа: УУНиТ, 2025. – 204 с.
4. Райан Р.М., Деси Э.Л. Теория самодетерминации и поддержка внутренней мотивации, социальное развитие и благополучие // Вестник Барнаульского государственного педагогического университета. – 2003. – № 3-1. – С. 97-111.
5. Вербак К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. – М.: Манн, Иванов и Фербер. –2015. – 224 с.
6. Зикерман Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов – М.: Манн, Иванов и Фербер. –2014. – 272 с.

© Сальманов Э.В., 2025

Сибгатов К.Р.

студент

Научный руководитель – Путенихина Е.В., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

klara11_06@mail.ru

ВЛИЯНИЕ КОМПОНЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА

Аннотация. Корпоративная культура выступает детерминирующим фактором организационной эффективности и кадровой стабильности. В статье выявлена прямая зависимость между уровнем мотивации персонала и развитостью таких компонентов корпоративной культуры, как система ценностей, стиль руководства, качество коммуникаций и признание заслуг сотрудников. Результаты исследования статистических данных за период 2021-2025 гг. подтверждают, что в компаниях с низким уровнем развития корпоративной культуры показатели текучести кадров и демотивации значительно выше. В качестве ключевых деструктивных факторов выявлены: нечеткость стратегических целей, неэффективный стиль управления, отсутствие обратной связи и несправедливая система вознаграждения.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация персонала, текучесть кадров, вовлеченность.

Sibgatova K.R.

THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE COMPONENTS ON EMPLOYEE MOTIVATION IN OIL AND GAS COMPANIES

Abstract. Corporate culture is a determinant factor in organizational efficiency and staff stability. The article reveals a direct correlation between the level of staff motivation and the development of such components of corporate culture as the value system, leadership style, quality of communication, and recognition of employees' achievements. The results of a statistical study conducted in 2021-2025 confirm that companies with a low level of corporate culture development have significantly higher rates of staff turnover and demotivation. The key destructive factors identified were unclear strategic goals, ineffective management style, lack of feedback, and an unfair reward system.

Key words: corporate culture, staff motivation, staff turnover, and employee engagement.

Корпоративная культура рассматривается в качестве системообразующего элемента обеспечения устойчивого развития субъектов хозяйствования в современных условиях. Результаты ежегодных мониторингов в сфере управления человеческими ресурсами подтверждают наличие прямой корреляционной зависимости между степенью мотивационной и заинтересованной составляющих трудовой деятельности и уровнем развития структурных компонентов организационной культуры. Согласно исследовательским данным [5], недостаточная сформированность корпоративной культуры детерминирует повышение показателей кадровой текучести, снижение продуктивности трудовой деятельности и рост демотивационных тенденций, что в совокупности формирует предпосылки для возникновения системных кадровых рисков.

Проанализируем данные по ключевым кадровым показателям по компании ПАО «Газпром газораспределение Уфа» д. Князево за период с 2021 по 2025 год [4]. На рисунке 1 представлены данные по индексу текучести кадров и уровню вовлеченности сотрудников.

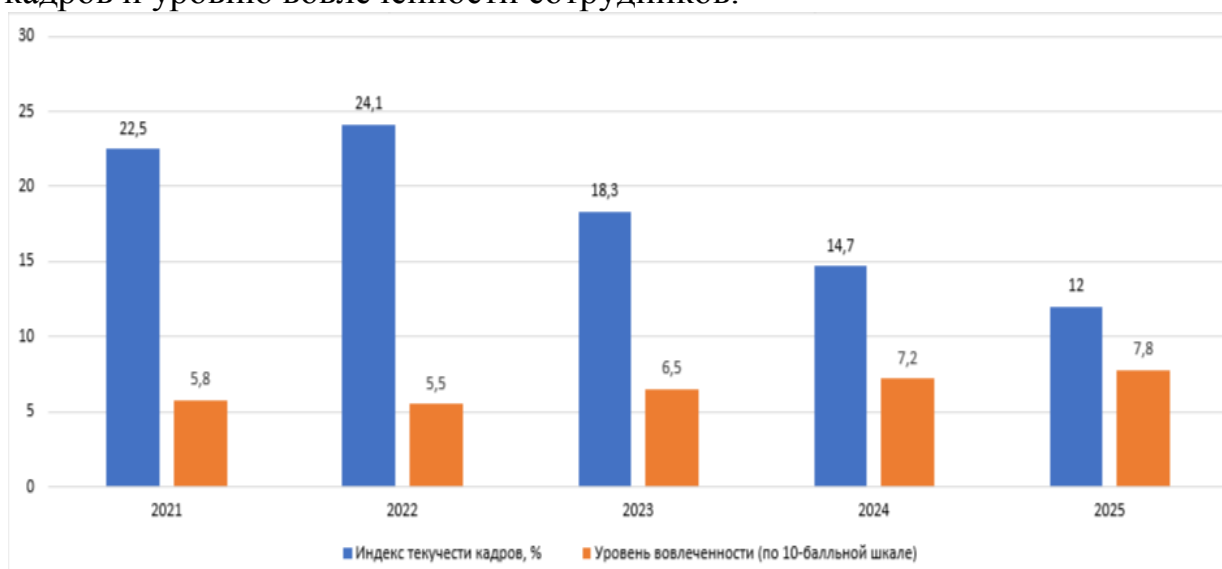


Рисунок 1 – Статистические данные по индексу текучести кадров и уровню вовлеченности сотрудников

Анализ эмпирических данных, представленных на рисунке 1, позволяет выявить устойчивую положительную динамику после реализации целевых программ развития корпоративной культуры, инициированных в 2023 году. За трехлетний период наблюдения зафиксировано снижение индекса текучести кадров на 10,5 процентных пункта при одновременном росте показателя вовлеченности персонала на 2,3 балла по утвержденной шкале измерений. Сравнительный анализ предшествующего периода (2021-2022 гг.) характеризуется как фаза кадрового кризиса, проявлявшегося в прогрессирующей динамике текучести и снижении уровня вовлеченности. Реализация пилотных проектов по оптимизации корпоративной культуры в 2023-2024 гг. продемонстрировала статистически значимую эффективность, что

верифицирует исходную гипотезу исследования о наличии каузальной связи между целенаправленным управленческим воздействием и трансформацией организационной культуры.

Низкая мотивация персонала, вызванная недостаточным вниманием к корпоративной культуре, влечет за собой существенные финансовые и репутационные издержки, что обуславливает высокую актуальность данной проблемы.

Анализ результатов ежегодного анонимного опроса сотрудников, проведенного в 2024 году [4], показывает их непосредственное влияние на мотивацию (Рисунок 2).

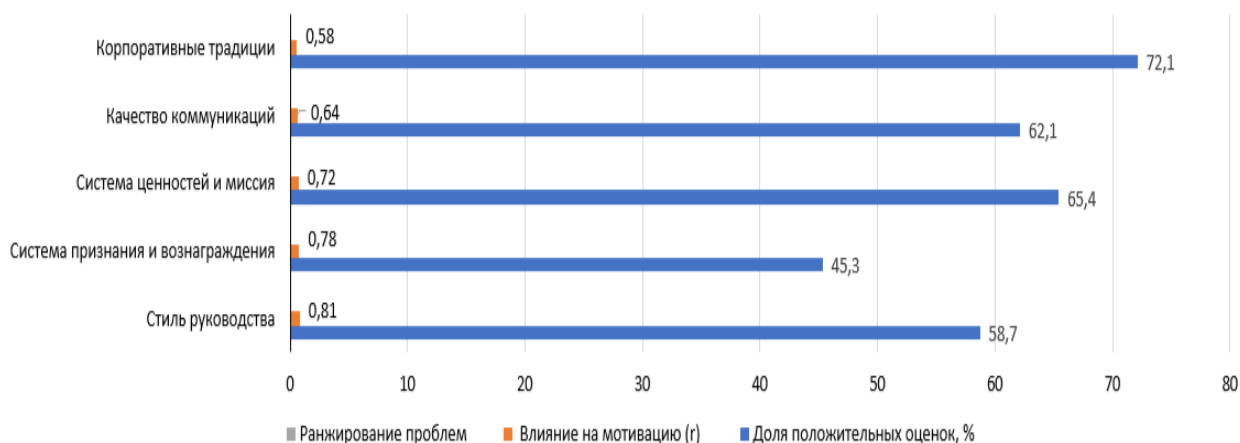


Рисунок 2 – Восприятие компонентов корпоративной культуры и сила их влияния на мотивацию сотрудников компании

Наибольшее демотивирующее воздействие оказывают именно те компоненты организационной системы, которые находятся в наиболее дисфункциональном состоянии. Это объясняет причину кадровых проблем прошлых лет. Одним из способов ее решения является внедрение комплексных программ по диагностике и развитию ключевых компонентов организационной культуры.

Эмпирическим подтверждением служат результаты анкетирования сотрудников, покинувших компанию в 2024 году, указывает на ряд причин увольнения, что значительное число респондентов в качестве ключевой причины называют факторы, непосредственно связанные с корпоративной культурой, так как именно организационная среда определяет повседневный опыт работника.

Мотивационный потенциал сотрудников находится в прямой зависимости от следующих структурных компонентов корпоративной культуры:

- идеологическая основа (ценности и миссия). В случае их формального характера или противоречивости у сотрудников не формируется идентификация с компанией и понимание общей цели.

- управленческий аспект (стиль руководства). Применение авторитарных методов, ограничение самостоятельности сотрудников и низкий уровень

делегирования угнетают инициативность и способствуют созданию негативной среды.

- коммуникационная система. Такие дисфункции, как несвоевременное информирование, отсутствие прозрачности и обратной связи, провоцируют рост тревожности и подрывают доверие к руководству.

- стимулирующий механизм (система признания и вознаграждения). Демотивирующий эффект возникает при восприятии системы вознаграждения как несправедливой, а также при отсутствии регулярного признания результатов труда, как в материальной, так и в нематериальной форме.

- социально-психологический климат, формируемый, в том числе, корпоративными традициями. Отсутствие мероприятий, направленных на сплочение коллектива и формирование командного духа приводит к ослаблению внутренних связей и снижению лояльности.

Характерные последствия слабой корпоративной культуры могут варьироваться от снижения производительности до полной демотивации и выгорания сотрудников. К наиболее распространенным последствиям относятся:

- снижение производительности и качества труда;
- рост конфликтности в коллективе;
- увеличение количества нарушений трудовой дисциплины;
- пассивность и отсутствие инновационных предложений.

По данным статистики, наиболее уязвимыми являются высококвалифицированные специалисты и представители нового поколения, для которых ценностное соответствие и качество организационной среды зачастую важнее размера заработной платы.

Для повышения мотивации через развитие корпоративной культуры может применяться ряд мероприятий:

- диагностика и оценка. Регулярное проведение анонимных опросов (например, с использованием методики OCAI К. Камерона и Р. Куинна) для оценки текущего состояния корпоративной культуры и выявления «зон риска».

- формирование и трансляция ценностей. Разработка и внедрение в повседневную практику «Кодекса корпоративной культуры», который бы реально использовался при принятии управленческих решений.

- развитие лидерских компетенций. Обучение руководителей всех уровней навыкам коучинга, конструктивной обратной связи и демократического стиля управления.

- внедрение эффективной системы коммуникаций. Создание регулярных каналов связи между руководством и сотрудниками (например, через корпоративный портал, «town-hall» встречи).

- разработка комплексной системы признания. Внедрение программ, сочетающих материальное вознаграждение и публичное нематериальное признание (например, программа «Сотрудник месяца», благодарности от руководства).

Таким образом, на основе анализа теоретических подходов и данных эмпирического исследования выявлено, какие именно элементы организационной культуры (ценности, лидерство, коммуникации, система признания) оказывают наибольшее стимулирующее воздействие на персонал. Практическая ценность рассматриваемых аспектов заключается в создании готового к внедрению управленческого инструмента, позволяющего повысить мотивацию персонала и снизить операционные кадровые риски.

Список использованных источников:

1. Николаев А. А., Косарева А. Ю. Корпоративная культура как инструмент управления мотивацией персонала // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 07 апреля 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ». Москва, 2023. – с. 150-155.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2022. – 384 с.
3. Dagsuyu C. A new approach to Fine-Kinney method and an implementation study / C. Dağsuyu, M. Oturakci M., A. Kokangül // Alphanumeric journal, volume 3 (2), 2015. – P. 83–92.
4. Официальный сайт организации ПАО «Газпром газораспределение Уфа». [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bashgaz.ru/about/gazprom-gas-distribution-of-ufa/>
5. Сайфуллина Л.Д., Мигранова Л.И. Тенденции рынка труда и корпоративные тренды в управлении персоналом // Финансовый менеджмент. 2024. № 7. С. 222-233.

© Сibaгaтoвa К.Р., 2025

УДК 331.101.3

Султанова А.А.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
azaliysult2006@gmail.com

МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрены современные модели мотивации персонала, применяемые в условиях цифровизации экономики. Проанализированы особенности влияния цифровых технологий на систему мотивации, выделены тенденции трансформации трудовых стимулов и

разработаны рекомендации по совершенствованию управления мотивацией работников в цифровой среде.

Ключевые слова: мотивация, цифровая трансформация, персонал, управление, эффективность, модель, стимулы, организация.

Sultanova A.A.

STAFF MOTIVATION MODELS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article examines modern staff motivation models used in the context of the digitalization of the economy. The features of the influence of digital technologies on the motivation system are analyzed, trends in the transformation of labor incentives are highlighted, and recommendations for improving employee motivation management in the digital environment are developed.

Keywords: motivation, digital transformation, personnel, management, efficiency, model, incentives, organization.

Современная экономика переживает глубокую цифровую трансформацию, которая затрагивает не только производственные процессы, но и формы организации труда. Цифровизация создаёт новые требования к компетенциям работников, условиям взаимодействия и системе управления человеческими ресурсами. В этих условиях именно мотивация персонала становится ключевым фактором эффективности деятельности организаций.

Модель управления трудовым потенциалом должна учитывать влияние информационных технологий, гибридных форм занятости, дистанционного режима работы и цифровых коммуникаций. Целью данной статьи является анализ современных моделей мотивации персонала в условиях цифровой трансформации и определение направлений адаптации традиционных мотивационных концепций к новым реалиям рынка труда.

Проблема мотивации труда рассматривается в научной литературе с различных позиций: экономической, социологической и психологической. Классические теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и Д. Адамса остаются базой для построения современных моделей мотивации. Согласно теории потребностей Маслоу, человек стремится удовлетворить иерархию потребностей – от физиологических до потребностей самореализации.

В цифровой экономике структура этих потребностей меняется: на первый план выходит информационная безопасность, доступ к технологиям и возможность непрерывного обучения. Герцберг выделял гигиенические факторы и мотиваторы. В цифровой среде к гигиеническим факторам относятся стабильность интернет-соединения, качество цифровой инфраструктуры и уровень защищённости данных, а мотиваторами становятся участие в инновационных проектах, возможность проявления креативности и гибкость рабочего времени.

Таким образом, теория мотивации в современных условиях требует комплексного подхода, сочетающего экономические и нематериальные стимулы, что особенно важно для молодых специалистов и представителей цифровых профессий. Цифровая трансформация не только изменяет содержание труда, но и формирует новые механизмы его стимулирования.

Ключевыми особенностями цифровой модели мотивации являются персонализация подходов, использование цифровых KPI и аналитики производительности, развитие систем нематериального поощрения (геймификация, балльные рейтинги, «бейджи» достижений), повышение роли командной вовлечённости в цифровых проектах.

Таблица 1 – Влияние цифровой трансформации на элементы мотивации персонала

Элемент мотивации	Традиционная модель	Цифровая модель
Материальные стимулы	Зарплата, премии	Гибкие бонусные системы, цифровые вознаграждения
Социальные стимулы	Коллектив, корпоративная культура	Онлайн-команды, цифровая коммуникация
Профессиональное развитие	Курсы, повышение квалификации	E-learning, цифровые треки роста
Признание достижений	Грамоты, устное поощрение	Внутренние платформы, социальные сети компании

Как видно из таблицы 1, цифровая трансформация радикально изменяет содержание мотивационных инструментов, делая их более гибкими, индивидуализированными и прозрачными. В российских организациях наблюдается постепенное внедрение цифровых решений в управление персоналом. Так, крупные компании внедряют корпоративные порталы и системы HR-аналитики, позволяющие отслеживать вовлечённость сотрудников, динамику их развития и удовлетворённость трудом.

Примером может служить использование платформ внутреннего взаимодействия - «Yammer», «Bitrix24», «Slack», где сотрудники получают не только информацию, но и признание за достижения. Такие инструменты усиливают эффект нематериальной мотивации. В организациях малого и среднего бизнеса цифровизация мотивации проявляется в переходе к онлайн-обучению и автоматизированным системам начисления бонусов.

Применение гибких моделей стимулирования позволяет повысить производительность труда на 10–15 % за счёт роста вовлечённости и снижения выгорания сотрудников. Однако цифровизация несёт и риски: рост контроля, потерю личных контактов, снижение эмоциональной вовлечённости. Поэтому важно сохранять баланс между технологизацией управления и гуманистической направленностью системы мотивации.

Для эффективной адаптации традиционных моделей мотивации к условиям цифровой среды предлагается интегрировать цифровые инструменты в систему оценки эффективности труда, развивать корпоративные платформы

нематериального признания, а также формировать культуру открытого взаимодействия в цифровой среде.

Таким образом, современные модели мотивации должны быть интегрированы в систему цифрового управления персоналом. Их развитие позволит повысить вовлечённость сотрудников, сократить текучесть кадров и повысить общую эффективность организации.

Список использованных источников:

1. Галимзянов, И. В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И. В. Галимзянов, А. М. Миназова // 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.

© Султанова А.А., 2025

УДК 331.44

Тимиршина Э.А.

студент

Научный руководитель – Спирина Л.И., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ti.elka@mail.ru

ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ: МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И СОХРАНЕНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Аннотация. Исследованы актуальные методы профилактики профессионального выгорания в условиях интенсификации труда. Проанализированы организационные и индивидуальные подходы к сохранению трудового потенциала сотрудников.

Ключевые слова: профессиональное выгорание, трудовой потенциал, психологическая устойчивость, организационная культура, управление стрессом.

Timirshina E.A.

PREVENTION OF PROFESSIONAL BURNOUT: MANAGEMENT METHODS AND PRESERVATION OF LABOR POTENTIAL

Abstract. The article examines current methods of preventing professional burnout in conditions of labor intensification. Organizational and individual approaches to preserving employees' labor potential are analyzed.

Key words: professional burnout, labor potential, psychological stability, organizational culture, stress management.

Феномен профессионального выгорания представляет собой комплексное психофизиологическое состояние, характеризующееся эмоциональным истощением, деперсонализацией и снижением профессиональной эффективности [1, с. 9]. Это явление приобретает особую актуальность в современных экономических реалиях, когда требования к производительности труда неуклонно растут, а человеческий капитал признается фундаментальным ресурсом организации.

Симптомы профессионального выгорания проявляются в различных аспектах трудовой деятельности и оказывают деструктивное воздействие на психологическое благополучие сотрудников. Эмоциональное истощение выражается в чувстве опустошенности, снижении энтузиазма и мотивации. Деперсонализация характеризуется формированием циничного отношения к коллегам и профессиональным обязанностям. Редукция личных достижений проявляется в негативной самооценке компетентности и результатов своего труда.

В таблице 1 представлены основные факторы, способствующие развитию профессионального выгорания, систематизированные по характеру воздействия на сотрудника.

Таблица 1 – Факторы, способствующие развитию профессионального выгорания

Организационные факторы	Межличностные факторы	Индивидуальные факторы
Чрезмерная рабочая нагрузка	Конфликты с коллегами и руководством	Перфекционизм
Недостаточная автономия	Отсутствие социальной поддержки	Чрезмерные ожидания
Двусмысленность роли	Токсичная корпоративная культура	Низкая стрессоустойчивость
Отсутствие признания	Несправедливое обращение	Неэффективные стратегии преодоления трудностей
Смещение значений	Эмоционально напряженные взаимодействия	Недостаток навыков тайм-менеджмента

Анализ данных, представленных в таблице 1, позволяет сделать вывод о многофакторной природе профессионального выгорания. Наиболее выраженное негативное влияние оказывают организационные факторы, которые напрямую зависят от управленческих решений. Межличностные факторы формируют психологический климат в коллективе и могут как усиливать, так и нивелировать стрессогенное воздействие организационных факторов. Индивидуальные факторы определяют степень уязвимости сотрудника к развитию синдрома выгорания и эффективность личностных копинг-механизмов.

Профилактика профессионального выгорания предполагает комплексный подход, включающий организационные преобразования и программы индивидуальной поддержки сотрудников. Профилактические меры на организационном уровне включают:

- оптимизацию рабочей нагрузки и должностных обязанностей;
- совершенствование системы материального и нематериального стимулирования;
- расширение возможностей для профессионального развития и карьерного роста;
- формирование прозрачной коммуникационной среды;
- внедрение гибких форм организации труда.

Особую значимость в профилактике выгорания приобретает трансформация корпоративной культуры. Культурные нормы, поощряющие сбалансированный подход к соотношению профессиональной и личной сфер жизни, способствуют формированию психологически безопасной рабочей среды. Внедрение ценностей взаимопомощи, уважения индивидуальных границ и профессиональной автономии создает основу для поддерживающих межличностных отношений в коллективе.

Индивидуально-ориентированные методы профилактики направлены на повышение психологической устойчивости сотрудников и формирование адаптивных копинг-стратегий. В эту группу методов входят:

- обучение техникам психоэмоциональной саморегуляции;
- развитие навыков тайм-менеджмента и целеполагания;
- повышение коммуникативной компетентности;
- развитие осознанности и внимательности к собственным психофизиологическим состояниям;
- формирование сбалансированной системы профессиональных ценностей и установок [2, с. 48].

Эффективность профилактических программ существенно повышается при условии их интеграции в систему управления персоналом. В таблице 2 отражена взаимосвязь функций управления персоналом и превентивных мер по предотвращению профессионального выгорания.

Таблица 2 – Интеграция профилактики выгорания в функции управления персоналом

Функция управления персоналом	Профилактические меры для предотвращения выгорания
Подбор персонала и адаптация	Оценка психологической совместимости с корпоративной культурой; реалистичное представление о требованиях к работе
Обучение и развитие	Тренинги по управлению стрессом; программы по развитию эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости
Оценка и мотивация	Соблюдение баланса между усилиями и вознаграждением; признание личных достижений; многоканальная обратная связь
Организация работы	Эргономичная рабочая среда; гибкий график; оптимизация рабочих процессов; разграничение рабочего и личного времени
Корпоративная культура	Признание ценности психологического благополучия; формирование культуры заботы о психическом здоровье

Проведенный анализ позволяет констатировать, что наибольшую эффективность демонстрирует интеграция превентивных мер на этапах обучения, развития и формирования корпоративной культуры. Такой подход обеспечивает системное воздействие на индивидуальные и организационные факторы риска. Примечательно, что инвестиции в программы профилактики профессионального выгорания коррелируют со снижением текучести кадров и повышением производительности труда.

Сохранение трудового потенциала посредством профилактики выгорания приобретает стратегическое значение в условиях демографического дефицита квалифицированных кадров. Инвестиции в психологическое благополучие сотрудников следует рассматривать не как дополнительные расходы, а как долгосрочные вложения в устойчивость организации и ее конкурентоспособность на рынке труда.

Список использованных источников:

1. Авдеева, В.Н. Проблема профессионального выгорания в менеджменте персонала / В.Н. Авдеева // Социально-экономические и правовые исследования в контексте цифровой трансформации: Сборник научных статей. – Москва: ООО «ЦЕНТР-ПРЕСС», 2025. – С. 9-12.

2. Аверин, А.В. Проблема профессионального «выгорания»: актуальность, реакция работодателя, перспектива регулирования / А.В. Аверин, Ю.А. Лаврова // Кадровик. – 2025. – № 1. – С. 46-52.

3. Спирина, Л.И. Внедрение чат-бота в процесс подбора и адаптации персонала компании АО «Уфанет» / Л.И. Спирина, Д.Р. Валиева // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы XVI Международной научно-практической конференции, Уфа, 23–24 мая 2024 года. – Уфа: УФИЦ РАН, 2024. – С. 170-175.

© Тимиршина Э.А., 2025

Халилова Р.Р.

студент

Научный руководитель – Имашева З.З., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

halilowa.reggina@yandex.ru

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МАССОВОМ ПОДБОРЕ

Аннотация. В статье анализируются вызовы и возможности массового подбора персонала в условиях и технологического прогресса, с акцентом на цифровизацию рекрутинга (ATS, ИИ и т.д). Обозначены преимущества цифровых технологий: эффективность, скорость, качество оценки, снижение затрат. Подчеркивается необходимость сочетания цифровых технологий и человеческого взаимодействия для повышения эффективности массового подбора.

Ключевые слова: Цифровые технологии, массовый подбор, HR-технологии, автоматизация, искусственный интеллект.

Khalilova R.R.

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN MASS RECRUITMENT

Abstract. This article analyzes the challenges and opportunities of mass recruitment in the context of technological advances, with an emphasis on the digitalization of recruiting (ATS, AI, etc.). The advantages of digital technologies are outlined: efficiency, speed, quality of assessment, and cost reduction. The need to combine digital technologies and human interaction to improve the efficiency of mass choice is emphasized.

Key words: Digital technologies, mass recruitment, HR technologies, automation, artificial intelligence.

Современный рынок труда характеризуется динамичными изменениями, обусловленными технологическим прогрессом и глобализацией. В этих условиях многие отрасли сталкиваются с постоянной возрастающей потребностью в массовом подборе персонала. Целью данной статьи является комплексный анализ влияния цифровизации на процессы массового подбора персонала и выявление ключевых цифровых инструментов, способствующих повышению эффективности рекрутинга в современных условиях рынка труда. Ряд исследований в области управления персоналом посвящены общим вопросам применения искусственного интеллекта, больших данных и автоматизированных систем в рекрутинге, а также их влиянию на стратегию

управления человеческими ресурсами [1,2,4]. Однако, несмотря на возрастающий интерес, существует пробел в систематическом исследовании специфической роли цифровых технологий именно в контексте массового подбора персонала. В последние годы массовый подбор персонала претерпевает значительные изменения благодаря активному внедрению цифровых технологий.

Так автоматизированные системы отбора резюме (ATS) являются фундаментом для эффективного управления потоком кандидатов. Такие системы позволяют автоматически обрабатывать и фильтровать большой объем входящих резюме по заданным критериям, таким как ключевые слова, опыт работы или образование [2]. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение играют всё более важную роль. Чат-боты, работающие на основе ИИ, способны проводить первичный скрининг кандидатов, отвечать на часто задаваемые вопросы о вакансиях и компании, а также назначать собеседования. Платформы для онлайн-тестирования и оценки также широко применяются в массовом подборе. Преимущество этих платформ заключается в стандартизации процесса оценки и снижении субъективности со стороны рекрутера. Внедрение цифровых технологий в процессы массового подбора персонала приносит компаниям ряд значительных преимуществ, затрагивающих различные аспекты деятельности [4].

Цифровые инструменты способствуют улучшению качества подбора. За счет использования алгоритмов ИИ и стандартизированных онлайн-тестов, оценка кандидатов становится более объективной, что снижает риск ошибок. Снижение текучести кадров, обусловленное более точным и качественным подбором, что немаловажно. Удобство прохождения этапов, будь то онлайн-тестирование или видеоинтервью делает процесс менее стрессовым и более привлекательным. Цифровые технологии обеспечивают быструю обратную связь на всех этапах отбора, что высоко ценится кандидатами [3]. Будущее массового подбора персонала неразрывно связано с дальнейшим развитием и интеграцией цифровых технологий, которые будут трансформировать процессы найма, делая их ещё более персонализированными. Одной из ключевых перспектив является переход к предиктивному рекрутингу, означая не просто анализ прошлых данных, но и использование алгоритмов машинного обучения для прогнозирования потребности в персонале на основе бизнес-целей и сезонности. Персонализация и геймификация будут играть всё более важную роль в привлечении и удержании кандидатов. Рекрутинговые платформы смогут предлагать индивидуальные пути прохождения отбора, адаптированные под предпочтения каждого соискателя.

Наконец, будущее массового подбора, вероятно, будет характеризоваться развитием гибридных моделей, которые оптимально сочетают в себе мощь цифровых инструментов и важность живого человеческого общения. Цифровые технологии будут служить инструментами, усиливающими возможности человека обеспечивать более эффективное закрытие вакансий.

Список использованных источников:

1. Имашева З.З. Технологии HR-менеджмента в стратегическом управлении компанией / Имашева З.З., Карамышева Э.Ф. // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 48. <https://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf>
2. Комнатная А.В., Сайфуллина Л.Д. Влияние цифровых трансформаций на кадровую политику организаций // Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России». – 2020. – С. 234-239.
3. Маршанов, Б.М. Сущность инновационного управления человеческими ресурсами / Б.М. Маршанов, А.А. Узденова, Р.Р. Лепшокова // Инновационные тренды в международном бизнесе и устойчивом менеджменте: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 05–07 декабря 2024 года. – Ростов-на-Дону – Таганрог: Южный федеральный университет, 2025. – С. 166-169. – EDN CCQINI.
4. Суслов, И.Д. Модельное представление дистанционного бизнес-процесса подбора персонала IT-компаний / И. Д. Суслов // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 1. – С. 111-116. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-1-111-116. – EDN TUIUSI.

© Халилова Р.Р., 2025

СЕКЦИЯ 4. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ В МАРКЕТИНГОВОМ УПРАВЛЕНИИ

УДК 339.138

Аннареджепов Д., Медведева К.

студенты

Научный руководитель – Гумерова З.Ж., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

КАК ПОКОЛЕНИЕ Z ВОСПРИНИМАЕТ БРЕНДЫ: ОТЛИЧИЯ ОТ МИЛЛЕНИАЛОВ

Аннотация. Статья посвящена анализу различий в восприятии брендов поколением Z и миллениалами. Рассматриваются социально-психологические и ценностные особенности потребительского поведения, обусловленные цифровизацией коммуникационной среды и изменением механизмов доверия. Определено, что миллениалы ориентированы на эмоциональную связь, прозрачность и социальную ответственность брендов, тогда как поколение Z требует аутентичности, этического поведения и интерактивного взаимодействия. Подчёркивается необходимость адаптации маркетинговых стратегий к новым запросам аудитории, где ключевую роль играет поведенческая прозрачность и доказательная коммуникация.

Ключевые слова: поколение Z, миллениалы, брендинг, восприятие, маркетинг, ценности, аутентичность, коммуникация.

Annarejepov D., Medvedeva K.

HOW GENERATION Z PERCEIVES BRANDS: DIFFERENCES FROM MILLENNIALS

Abstract. The article analyzes the differences in brand perception between Generation Z and Millennials. It explores socio-psychological and value-based characteristics of consumer behavior shaped by digitalization and the transformation of trust mechanisms. The study finds that Millennials value emotional connection, transparency, and corporate social responsibility, while Generation Z demands authenticity, ethical conduct, and interactive engagement. The paper highlights the need for marketing strategies to adapt to new audience expectations, emphasizing behavioral transparency and evidence-based communication.

Key words: Generation Z, Millennials, branding, perception, marketing, values, authenticity, communication.

Современная маркетинговая среда характеризуется высокой степенью динамичности и изменчивости, обусловленной технологическим развитием, цифровизацией коммуникаций и трансформацией потребительского сознания. В условиях постиндустриального общества ключевым фактором конкурентоспособности компании становится не только качество продукта, но и восприятие бренда целевыми аудиториями. Особое значение в этом контексте приобретают различия в ценностных ориентациях и коммуникативных моделях разных поколений потребителей [1, с. 21-37].

Целью данной статьи является выработка и обоснование новой стратегии позиционирования брендов на современном рынке, ориентированной на ценностные особенности и модели восприятия поколений Y и Z, предполагающей переход от традиционных декларативных форм маркетинговых коммуникаций к поведенческой прозрачности, интерактивности и социальной ответственности бренда.

Поколение Y (миллениалы) и поколение Z сформировались в принципиально различных социально-исторических условиях. Миллениалы – свидетели становления интернета, социальных сетей и массовой глобализации, тогда как поколение Z выросло уже в цифровом мире, где границы между реальным и виртуальным пространством практически стерты. Эти различия определяют не только модели потребления, но и специфику восприятия брендов, каналов коммуникации и критериев доверия.

Миллениалы (поколение Y) рассматриваются как первая когорта потребителей, ориентированных на ценности, лежащие за пределами утилитарных характеристик товара. Для них бренд становится не просто экономическим субъектом, а культурным посредником, отражающим личные убеждения и социальную идентичность.

Во-первых, миллениалы тяготеют к брендам, транслирующим ценности устойчивого развития, социальной ответственности и экологической этики. Для них важно, чтобы компании демонстрировали активную позицию в вопросах защиты окружающей среды и социальной справедливости. Во-вторых, значительное внимание уделяется подлинности бренда, его способности формировать эмоциональную связь с потребителем.

Миллениалы склонны доверять брендам, которые проявляют открытость, искренность и готовность к диалогу. Они позитивно воспринимают прозрачность – раскрытие информации о целях компании, процессах производства и контроле качества продукции. Этические стандарты, демонстрация заботы о потребителе и обществе формируют основу доверительных отношений [2].

Кроме того, миллениалы активно используют цифровые инструменты для проверки репутации компании. Отзывы и рекомендации других потребителей выступают для них главным источником информации при принятии решения о покупке. Таким образом, социальное доказательство (social proof) становится ключевым элементом в механизме потребительского выбора.

Наконец, миллениалы демонстрируют отрицательную реакцию на навязчивую и агрессивную рекламу. Они предпочитают более естественные, органичные способы взаимодействия с брендами, основанные на контент-маркетинге, сторителлинг и пользовательском опыте [3].

Поколение Z (Gen Z), родившееся после середины 1990-х годов, представляет собой первую по-настоящему цифровую когорту потребителей. Они формировались в среде постоянного информационного потока, алгоритмических рекомендаций и персонализированных коммуникаций. В результате их требования к брендам выходят за рамки традиционного маркетинга, смещаясь в сторону этического поведения, визуальной достоверности и участия в общественных процессах.

Для представителей поколения Z ценности бренда не сводятся к декларациям в разделе «О нас». Они воспринимаются как поведенческий код, проявляющийся во всех аспектах деятельности – от цепочки поставок и условий труда до дизайна упаковки и стиля коммуникации. Таким образом, бренды рассматриваются не как внешние субъекты, а как социальные акторы, способные подтверждать свои ценности конкретными действиями.

Высокая требовательность к аутентичности является ключевой чертой этого поколения. Z-поколение ценит честность в признании ошибок и проблем, предпочитая открытые компании тем, кто стремится сохранить безупречный имидж. Прозрачность в демонстрации внутренних процессов, ценовой политики и общественных инициатив воспринимается как проявление доверия и зрелости бренда.

Функциональность и эмоциональная составляющая для поколения Z неразделимы. Продукт должен одновременно решать практические задачи, соответствовать личным ценностям потребителя и обеспечивать эмоциональную идентификацию. Этичность, экологичность и социальная вовлечённость становятся не дополнительными преимуществами, а обязательными критериями выбора [4].

Кроме того, поколение Z демонстрирует склонность к интерактивным формам коммуникации. Они положительно реагируют на опросы, викторины, челленджи и другие формы пользовательского вовлечения. Участие в формировании контента, возможность влиять на бренд и быть услышанным усиливает чувство сопричастности и повышает лояльность аудитории.

Сравнение восприятия брендов двумя поколениями выявляет принципиальные различия в структуре их ожиданий и способах взаимодействия с компаниями [5].

Миллениалы стремятся к эмоциональной связи и доверительным отношениям, но допускают определённую дистанцию между собой и брендом. Для них важно, чтобы бренд был «человечным», но при этом оставался профессиональным. Поколение Z, напротив, размывает границы между собой и брендом, ожидая от него поведения, аналогичного человеческому: эмпатии, прозрачности и готовности к самоиронии.

Если миллениалы реагируют на сторителлинг и социальную ответственность как на способ укрепления эмоциональной привязанности, то Z-поколение требует поведенческой последовательности, подтверждения ценностей в действиях. Бренд, который декларирует заботу об экологии, но использует неэкологичные материалы, теряет доверие моментально.

Таким образом, различия между поколениями проявляются не только в восприятии брендов, но и в механизмах доверия. Для миллениалов оно базируется на эмоциональном резонансе и социальной репутации, а для поколения Z – на прозрачности, конкретных поступках и интерактивности коммуникации.

Анализ показывает, что эволюция восприятия брендов от миллениалов к поколению Z отражает общие тенденции гуманизации и цифровизации маркетинговых коммуникаций. Если для поколения Y бренд выступает источником смыслов и эмоциональной принадлежности, то для поколения Z – инструментом самоидентификации и подтверждения этических принципов [6].

Современным компаниям, ориентированным на молодую аудиторию, необходимо трансформировать маркетинговые стратегии, переходя от декларативных форматов к поведенческой прозрачности, интерактивности и доказательной коммуникации. Эпоха рекламных слоганов уступает место эпохе социально ответственного действия, где подлинность становится главным конкурентным преимуществом.

Список использованных источников:

1. Иоголевич Н.И. Потребительские предпочтения россиян разных поколений // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2025. – Т. 18. – №. 2. – С. 21-37.
2. Кобец М.В. Особенности построения лояльных отношений с миллениалами и зумерами //XIX Международный конгресс (международная научно-практическая конференция)«Роль бизнеса в трансформации общества–2024». – С. 151.
3. Криволапова А.И. и др. Современные инструменты маркетинга российских компаний в условиях мировых трендов: выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки: 38.03. 02-Менеджмент. – 2022.
4. Поколение Z против миллениалов: что мы узнали, продавая одним и другим | РБК Компании [электронный ресурс] Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/kTQXyN8m8e/pokolenie-z-protiv-millennialov-cto-my-uznali-prodavaya-odnim-i-drugim/> (дата обращения 21.10. 2025)
5. Поколение Z: особенности покупательских привычек [электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3960595> (дата обращения 21.10. 2025)
6. Барлыбаев, У.А. Креативные индустрии в регионе / У.А. Барлыбаев, У.Р. Мусин, И.В. Нусратуллин // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 12(187). – С. 459-461.

7. Как бренду перестроить работу на поколение Z: советы по стратегии и продажам | RB.RU [электронный ресурс] Режим доступа: <https://rb.ru/columns/brandzzz/> (дата обращения 21.10. 2025)

8. Гумерова З.Ж., Калякулин Р.В. Социальные технологии как инструмент социального развития организации. / В сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии. материалы XXI Международной научной конференции, посвященной 90-летию Уфимского государственного авиационного университета. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47648416>

© Аннареджепов Д., Медведева К., 2025

УДК 338.262

Бодров Е.С.

студент

Научный руководитель – Барлыбаев У.А., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

bodzjendos@gmail.com

РОЛЬ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА

Аннотация. Анализ внешней среды является важнейшим этапом в процессе разработки стратегии продвижения товара. Он позволяет понять внешние факторы, которые могут оказывать влияние на успех маркетинговых мероприятий, а также выявить возможности и угрозы, связанные с рыночной ситуацией.

Ключевые слова: внешняя среда; стратегия; разработка; товар; продажи.

Bodrov E.S.

THE ROLE OF ENVIRONMENTAL ANALYSIS IN DEVELOPING A PRODUCT PROMOTION STRATEGY

Abstract. The analysis of the external environment is the most important stage in the process of developing a product promotion strategy. It allows you to understand the external factors that can influence the success of marketing activities, as well as identify opportunities and threats related to the market situation.

Key words: external environment; strategy; development; product; sales.

Ключом к успешному продвижению товара является стратегия, основанная на всестороннем анализе внешней среды. Понимание внешних факторов позволяет компании адаптироваться к изменениям, минимизировать

угрозы, использовать открывающиеся возможности и поддерживать свой потенциал для достижения стратегических целей.

Внешняя среда условно разделяется на две части: макросреда и микросреда. Если на макросреду нам трудно оказывать значительное влияние или контролировать его процессы, то динамика микросреды может напрямую зависеть от выбора нашей стратегии.

1. Макросреда (PEST-факторы): Широкие социальные силы, влияющие на все компании в отрасли.

P (Political) – Политические и правовые: законодательство, налоги, таможенные пошлины, политическая стабильность.

E (Economic) – Экономические: уровень инфляции, курс валют, покупательная способность населения, экономический рост/спад.

S (Social) – Социокультурные: демографические тенденции, культурные ценности, образ жизни, привычки потребителей.

T (Technological) – Технологические: новые технологии, скорость инноваций, развитие цифровой инфраструктуры.

2. Микросреда: Ближайшее окружение компании, с которым она постоянно взаимодействует.

Конкуренты: Их количество, сила, стратегии продвижения, ценовая политика, доли рынка.

Потребители: Их потребности, ожидания, модели поведения, лояльность.

Поставщики и партнеры: Их надежность и условия сотрудничества.

Посредники: Дистрибьюторы, ритейлеры, рекламные агентства.

Систематический анализ внешней среды позволяет перейти от интуитивных решений к обоснованным, напрямую влияя на ключевые элементы стратегии продвижения:

– Определение целевой аудитории и позиционирования: Изучение социокультурных и демографических факторов помогает точно сегментировать рынок и выявить актуальные потребности. Анализ конкурентов позволяет найти уникальную рыночную нишу (УТП) и избежать прямого копирования.

– Формирование ключевого сообщения: Экономическая ситуация диктует тон коммуникации: в период кризиса акцент смещается на экономию и выгоду, а в период роста – на премиальность и эмоции. Социальные тренды (например, забота об экологии) определяют ценности, на которые должна опираться реклама.

– Выбор каналов продвижения: Технологические факторы напрямую определяют инструментарий. Появление новых социальных сетей, алгоритмов поиска или технологий (дополненная реальность) открывает новые каналы для взаимодействия с аудиторией. Анализ медиапотребления целевой группы позволяет эффективно распределить рекламный бюджет.

– Разработка тактик и бюджета: Политическая и правовая среда накладывает ограничения на рекламные активности (например, запрет рекламы для детей). Анализ сил микросреды (давление поставщиков или ритейлеров) также влияет на финальное распределение ресурсов.

3. Аналитические инструменты и практическая реализация

На практике анализ внешней среды осуществляется с помощью ряда инструментов, интегрируемых в стратегическое планирование:

- PEST-анализ – для систематизации факторов макросреды.
- Модель пяти сил Портера – для углубленного анализа конкурентной среды.
- SWOT-анализ – для комплексного сопоставления внешних возможностей и угроз с внутренними сильными и слабыми сторонами [3].

Процесс включает этапы: постоянный мониторинг и сбор данных, их структурирование с помощью вышеуказанных моделей, формулирование стратегических выводов и их непосредственную интеграцию в план маркетинговых коммуникаций.

Согласно результатам исследования, анализ внешней среды представляет собой фундаментальный, а не второстепенный элемент формирования стратегии продвижения. Данный инструмент дает компании возможность адаптироваться к изменениям, смягчать риски и извлекать выгоду из возникающих возможностей. В современных условиях конкурентоспособность бренда и успех маркетинга напрямую зависят от способности адекватно воспринимать сигналы рынка и оперативно на них реагировать. Следовательно, пренебрежение таким анализом приводит к разработке нерелевантных стратегий, в то время как его системное применение обеспечивает целесообразность и высокую отдачу от вложений в продвижение.

Список использованных источников:

1. Воронцова, И.И. Введение в маркетинг. [Электронный ресурс]: ФЛИНТА, 2012. 208 с. <http://e.lanbook.com/book/4639> (дата обращения 12.11.2025).
2. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. М.: Питер, 2014. 542 с.
3. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: учебник / А.К. Ляско. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
4. Мухаметшина, И.И. Клиентоориентированность: сущность, виды, критерии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-2(94). – С. 48-50. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-12-2-48-50.
5. Пашкус, Н.А. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус. – М.: Editorial URSS, 2018. – 226 с.

© Бодров Е.С., 2025

Бодров Н.С.

студент

Научный руководитель – Вильданова Л.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

iqnikita007@gmail.com

СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация. В условиях глобальной войны за таланты бренд работодателя превратился из тактического инструмента HR в стратегический актив, определяющий конкурентоспособность международных корпораций. В данной статье рассматриваются ключевые этапы, модели и лучшие практики построения сильного бренда работодателя на мировом рынке, с особым акцентом на баланс между глобальной стандартизацией и локальной адаптацией.

Ключевые слова: бренд; стратегия; развитие; мониторинг; управление.

Bodrov N.S.

STRATEGIES FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE EMPLOYER BRAND OF INTERNATIONAL COMPANIES

Abstract. In the context of the global talent war, the employer's brand has transformed from a tactical HR tool into a strategic asset that determines the competitiveness of international corporations. This article examines the key stages, models and best practices of building a strong employer brand in the global market, with a particular focus on the balance between global standardization and local adaptation.

Key words: brand; strategy; development; monitoring; management.

Понятие «бренд работодателя» включает в себя то, как воспринимают компанию на рынке труда: ее репутацию и весь спектр преимуществ – от практических условий до психологического комфорта. Формирование сильного бренда – это сложная задача, требующая системного решения. Существует несколько признанных моделей построения бренда, которые предлагают пошаговый алгоритм действий.

Например, модель «Внутрь-Наружу». Эта модель является классической и логичной последовательностью действий. Она состоит из нескольких этапов:

– Исследование и аудит (Анализ): Проведение внутренних опросов (для понимания ожиданий и удовлетворенности сотрудников) и внешних

исследований (анализ брендов работодателей конкурентов, ожиданий кандидатов на рынке труда).

- Разработка EVP: Формулировка уникального ценностного предложения на основе полученных данных. EVP должно быть аутентичным, привлекательным и дифференцированным.

- Внутренний брендинг: Реализация EVP внутри компании. Это самый важный этап, так как обещания должны совпадать с реальностью. Сюда входит адаптация сотрудников, обучение, система мотивации, развитие корпоративной культуры.

- Внешнее продвижение: Продвижение сформированного бренда на внешний рынок через карьерный сайт, социальные сети, рекрутинговые мероприятия, программы амбассадоров.

- Оценка и контроль: Измерение эффективности через KPI: стоимость найма, уровень текучести, индекс вовлеченности (eNPS), отзывы на платформах типа Glassdoor.

Модель Эмблера и Бэрроу (The Ambler and Barrow Model)

Модель 1996 года, являющаяся одной из основополагающих в области управления репутацией работодателя, определяет данный феномен как комплекс преимуществ (функциональных, экономических и психологических), связанных с занятостью в организации. Модель строится на трех ключевых категориях:

- Функциональные связаны с профессиональным развитием, карьерным продвижением и приобретением нового опыта.

- Экономические включают уровень материального вознаграждения, премии и социальные гарантии.

- Психологические охватывают ощущение причастности, возможности для самореализации и гордость за компанию.

Задача HR-менеджмента – сбалансировать эти три компонента в своем EVP и донести их до целевой аудитории.

Формирование и развитие бренда работодателя в международной компании - это непрерывный стратегический цикл, а не разовый проект. Успех заключается в синергии трех элементов: аутентичного глобального EVP, безупречной внутренней реализации и гибкого локального продвижения. Рассмотренные модели предоставляют менеджменту и HR-специалистам структурированные методологии для этой работы. Компании, которые понимают, что инвестиции в бренд работодателя – это инвестиции в устойчивое конкурентное преимущество, будут лидировать в глобальной борьбе за таланты в XXI веке. В конечном счете, сильный бренд работодателя предлагает не просто работу, а значимый опыт и разделяемые ценности, которые не имеют границ.

Список использованных источников:

1. Richard Mosley. Employer Brand Management. Practical Lessons from the World's Leading Employers. 2017г. – 319 с.
 2. Марк Гобэ. Эмоциональный брэндинг. Новая парадигма, соединяющая брэнд с людьми 2014г.
 3. Саймон Бэрроу, Ричард Мосли. «Бренд работодателя». 2007г. – 195 с.
- © Бодров Н.С., 2025

УДК 339.138

Васильева А.И., Хакимова Д.Р.

студент

Научный руководитель – Шестернина М.В., к.э.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
Alya_vassileva_18@mail.ru

UGS-МАРКЕТИНГ: КАК ГОЛОС АУДИТОРИИ ВЛИЯЕТ НА БРЕНД КОМПАНИИ

Аннотация. В статье анализируется роль пользовательского контента в укреплении доверия и формировании аутентичного образа бренда, а также риски и возможности, связанные с вовлечением аудитории. Делается вывод о UGS-маркетинге как философии для эволюции маркетинговых коммуникаций.

Ключевые слова: UGS-маркетинг, пользовательский контент, доверие, аутентичность, вовлечение.

Vasilyeva A.I., Khakimova D.R.

UGS-MARKETING: HOW AUDIENCE VOICE AFFECTS THE COMPANY BRAND

Abstract. The article analyzes the role of user-generated content in strengthening brand trust and shaping an authentic brand image, as well as the risks and opportunities associated with audience engagement. UGS-marketing is concluded to be a philosophy for the evolution of marketing communications.

Key words: UGS-marketing, user-generated content, trust, authenticity, engagement.

Современный маркетинг эволюционирует, предъявляя новые требования к формированию имиджа брендов и вовлечения потребителей. В последние годы возрастает интерес к такому явлению, как UGS-маркетинг (User-Generated Something), под которым принято понимать многообразие контента, создаваемого обычными пользователями. Согласно данному подходу, основной акцент делается на активном участии пользователей в создании и

распространении информации о продукте или услуге, что резко контрастирует с традиционными маркетинговыми стратегиями, жестко контролируемые профессионалами отрасли.

Пользовательский контент способен вызвать гораздо более глубокую эмоциональную привязанность и доверие к бренду, поскольку воспринимается как более честный и реалистичный источник информации. Информация, исходящая от обычных пользователей, рассматривается потребителями как заслуживающая доверия и непредвзятая, поскольку не создается профессиональными дизайнерами или маркетологами, а исходит от реальной аудитории. Следовательно, созданные пользователями фотографии, видеоролики, посты и отзывы становятся действенным средством повышения узнаваемости и привлекательности бренда.

Вместе с тем, такой подход несет в себе определенные риски. Из-за снижения контроля над контентом появляется опасность того, что содержание может негативно отразиться на образе бренда, если окажется неуместным, недостоверным или оскорбляющим чьи-либо чувства. Тем не менее, исследование показало, что грамотное управление UGC позволяет эффективно использовать данное направление, обращая его достоинства в пользу компании.

UGC-маркетинг является следствием перехода от вертикальных моделей коммуникации к горизонтальному взаимодействию между брендом и его потребителями. Современный потребитель не желает быть объектом манипуляции, а ожидает подлинности и личного участия в формировании образа бренда компании или продукта.

Например, «Яндекс» активно использует пользовательский контент, приглашая снимать видео для своих сервисов, делиться впечатлениями, участвовать в различных конкурсах. В кампаниях, связанные с «Яндекс.Навигатором» или «Яндекс.Такси», часто транслируются реальные истории пользователей, их забавные диалоги с голосовым помощником. Это и есть UGS, когда потребитель сам становится носителем бренда. «Сбер», развивая свою экосистему, также активно использует UGS, привлекая пользовательские истории, отзывы, предложения, которые потом влияют на развитие продуктов банка. Проведение конкурсов на лучшее применение его сервисов, сбор обратной связи через форумы и социальные сети также являются инструментами UGS, которые позволяют вовлекать аудиторию в процесс создания ценности. [2, с. 78]

Контент в User-Generated Something может быть любым: фото, видео, мем, отзыв, даже жалоба. Главное – готовность бренда принять и отреагировать. Игнорирование – худшее, что может случиться. [3, с. 65] Компании, практикующие UGS, не просто просят что-то сделать. Они создают условия, вдохновляют, показывают, что ценят вклад каждого. Это могут быть конкурсы, челленджи или просто призывы поделиться впечатлениями. Люди идут навстречу, потому что чувствуют, что их слышат. Это удовлетворяет базовую потребность человека – быть замеченным, быть частью чего-то.

Проявляется важность создания контента, который завоевывает сердца аудитории. [3, с. 115]

UGS-маркетинг – это не только контент, это ещё и формирование сообщества. Когда люди видят, что другие пользуются тем же, им это нравится, они чувствуют себя связанными. Это мощный стимул. У молодежных брендов вроде Gloria Jeans или Zarina это особенно проявляется через репосты фотографий покупателей, создающих ощущение причастности. Или «Тинькофф», работая с позитивными и негативными отзывами, создает имидж банка, который слышит своих пользователей. Такой подход к взаимодействию с аудиторией, формирующий бренд как общественное явление, является характерной чертой современного маркетинга. [2, с. 90] UGS-маркетинг помогает быть в тренде. Мир меняется, и постоянная обратная связь позволяет бренду адаптироваться, оставаться актуальным.

Маркетологам предстоит переосмыслить свое место в новом медиа - пространстве, где потребители становятся соавторами бренда, и научиться бережно относиться к инициативе аудитории, сохраняя гармонию между свободой творчества и корпоративными стандартами. UGS – это дополнение, а не замена; это симбиоз, где традиционные методы усилены подлинными голосами потребителей. [1, с. 110] Профессиональный контент создает имидж, а пользовательский – наполняет его жизнью, делает ближе к людям.

Мысль, что потребитель может стать главным маркетинговым инструментом, завораживает, но требует смелости, готовности к тому, что не всё пойдет по плану. Успешные бренды не боятся быть открытыми. Они приглашают к диалогу, слушают, отвечают. Эта искренность ценится. Вспомним небольшие кофейни, которые активно общаются с посетителями в соцсетях. Или производитель косметики «Чистая линия», запускающий акции, где пользователи делятся фотографиями детей с продукцией. Подобная прозрачность и готовность к честному разговору укрепляют доверие. [2, с. 45]

UGS-маркетинг помогает брендам оставаться актуальными. Мир меняется стремительно, тренды сменяют друг друга. А когда бренд постоянно получает обратную связь от потребителей, он может быть в курсе всех изменений, адаптироваться, оставаться в потоке. UGS - живая система. [1, с. 175] Бренды одежды, например, проводят опросы среди подписчиков, какие принты или цвета им нравятся, влияя на будущие коллекции.

Конечно, есть и скептики, которые считают, что это временное явление скоро пройдет; что UGS не подходит для всех брендов, это сложно, рискованно. И, наверное, в чем-то они правы. Не всякий бренд может позволить себе такую степень открытости. Не всякая аудитория готова к такому активному вовлечению. Но, нам кажется, тенденция очевидна: UGS является новым инструментом цифрового маркетинга. [2, с. 30] Игнорировать UGS – значит остаться позади. Как когда-то с соцсетями, сейчас без них не обходится ни одна компания.

Таким образом, UGS-маркетинг – это не столько набор инструментов, сколько определенная философия доверия, открытости и совместного

творчества. [3, с. 200] Это про то, чтобы перестать говорить с потребителем, а начать говорить вместе с ним, иногда предоставляя ему возможность говорить за вас. Именно в этом парадоксе кроется будущий механизм выстраивания коммуникаций с потребителем в цифровом мире. Это путь к более глубоким, более искренним отношениям с клиентом. Но данный инструмент требует осмысления, осторожности, готовности к экспериментам и понимания того, что контент в будущем будет исходить от людей. Внедрение UGS-маркетинга способно обогатить стратегию бренда и усилить его коммуникативную составляющую, при условии умелого управления рисками и тщательного мониторинга пользовательского контента.

Список использованных источников:

1. Пулицци Дж. Контент-маркетинг: Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета / Дж. Пулицци. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 450 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: Бренд как общественное явление / Ф. Котлер, Х. Картавия, И. Сетиван. – СПб.: Питер, 2021. – 240 с.
3. Миллер, Д. Маркетинг без лишних слов: Как бренды завоевывают сердца аудитории / Д. Миллер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 288 с.
4. Бергер, Й. Зараза: Экономика вирусного маркетинга / Й. Бергер. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.
5. Шестернина М.В. Производственная кооперация как фактор развития современной России. – Достижения науки и образования, № 5 (96), 2024 г. – 15 с. – ISSN 2413-2071 (Print), ISSN 2542-0828 (Online) – С.8-10. – URL: https://drive.google.com/file/d/1NFg7vLP2vWXuBPtur48nzJV7BzCNIg9p/view?usp=drive_link
6. Шестернина М.В. Межрегиональная кооперация как условие роста экономики России. – IV Махмутовские чтения Стратегическое развитие региона: проблемы и перспективы: сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: Д.М. Абдрахманов [и др.]. – Уфа: Мир печати, 2024. – 618 с. – С. 576-580. – URL: https://drive.google.com/file/d/1jakn6grrrgWBxh49ZNPiv9u0-H7Pmkuz/view?usp=drive_link
7. Шестернина М.В., Абуссу Дикел Франк-Улрич Дибо Развитие производственной кооперации в российской. – Современные научные исследования: гуманитарные и технические науки: сборник материалов LVI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, в 2 т., том 1, 25 ноября, 2024 – Москва: Издательство НИЦ «Империя», 2024. – 219 с. – С.120-124. URL: https://drive.google.com/file/d/1ETNc5eHuLw5Skb1VjL7KOyBh4RPJ-b6I/view?usp=drive_link

© Васильева А.И., Хакимова Д.Р., 2025

Гайсина Ю.В.

магистрант

Научный руководитель – Мухаметшина Г.Р., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты разработки и реализации маркетинговой стратегии для брендов на современных маркетплейсах. Проанализированы внутренние и внешние инструменты продвижения, систематизированы подходы к оптимизации товарных карточек и управлению репутацией. Особое внимание уделено интегрированному подходу, сочетающему SEO, контент-маркетинг и платные рекламные каналы. На основе анализа современных данных предложена модель для повышения конверсии и укрепления позиций бренда в условиях высокой конкуренции на e-commerce площадках.

Ключевые слова: маркетплейсы, маркетинговая стратегия, продвижение бренда, e-commerce, цифровой маркетинг, SEO, A+ контент, управление репутацией, Ozon, Wildberries.

Gaisina Y.V.

EFFECTIVE TOOLS AND APPROACHES TO DEVELOPING A MARKETING STRATEGY FOR BRAND PROMOTION ON MARKETPLACES

Abstract. The article examines the key aspects of developing and implementing a marketing strategy for brands on modern marketplaces. Internal and external promotion tools are analyzed, and approaches to optimizing product listings and reputation management are systematized. Special attention is paid to an integrated approach that combines SEO, content marketing, and paid advertising channels. Based on the analysis of current data, a model is proposed to increase conversion and strengthen a brand's position in the highly competitive environment of e-commerce platforms.

Key words: marketplaces, marketing strategy, brand promotion, e-commerce, digital marketing, SEO, A+ content, reputation management, Ozon, Wildberries.

Стремительный рост рынка электронной коммерции в России, драйвером которого стали маркетплейсы, коренным образом изменил ландшафт ритейла.

По данным Data Insight, в 2023 году оборот топ-5 маркетплейсов (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, Мегамаркет, AliExpress Россия) составил более 7 трлн рублей, и их доля в общем объеме онлайн-торговли продолжает расти [4].

Для брендов маркетплейсы превратились из альтернативного канала продаж в ключевую арену борьбы за потребителя. Однако высокая концентрация продавцов и информационный шум создают серьезные барьеры для продвижения. Стандартные подходы, основанные на ценовом демпинге, истощают себя, уступая место комплексным маркетинговым стратегиям.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью систематизации эффективных инструментов и подходов, которые позволяют брендам не просто присутствовать на площадках, а формировать узнаваемость, лояльность аудитории и, как следствие, увеличивать продажи в долгосрочной перспективе.

Цель статьи – проанализировать и структурировать современные инструменты продвижения на маркетплейсах и предложить интегрированную модель маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия на маркетплейсе – это не набор разрозненных действий, а целостная система, включающая аналитический, операционный и репутационный блоки [2]. Рассмотрим ключевые инструменты в рамках каждого из них.

1. Аналитический фундамент.

Любая стратегия начинается с глубокого анализа. Пренебрежение этим этапом ведет к неэффективным тратам бюджета и отсутствию результата.

Ключевые направления анализа:

- анализ ниши и конкурентов. Оценка уровня конкуренции, ценовой политики лидеров, их сильных и слабых сторон (качество контента, работа с отзывами, рекламная активность) [1];

- анализ целевой аудитории. Изучение портрета покупателя на конкретной площадке. Поведение пользователей на Ozon и Wildberries может существенно отличаться;

- Unit-экономика. Расчет прибыльности каждой товарной единицы с учетом всех комиссий маркетплейса, стоимости логистики, хранения, рекламы и налогов. Это позволяет определить реалистичные границы для рекламных бюджетов и скидок;

- SEO-анализ. Сбор семантического ядра – поисковых запросов, по которым пользователи ищут товар. Это основа для дальнейшей оптимизации контента [3].

2. Внутренние инструменты продвижения: работа на площадке.

Это основа видимости и конверсии бренда непосредственно на маркетплейсе. Основная задача – сделать карточку товара максимально привлекательной как для поисковых алгоритмов площадки, так и для покупателей. SEO-оптимизация карточки товара. Алгоритмы маркетплейсов работают подобно поисковым системам. Чем релевантнее карточка запросу,

тем выше она в выдаче. Элементы для оптимизации: название (Title), характеристики, описание, Rich-контент / А+ контент, визуальный контент, работа с отзывами и вопросами (SERM), социальное доказательство, внутренняя реклама, реклама в поиске/каталоге, брендовая полка, медийная реклама (баннеры).

3. Внешние инструменты продвижения: привлечение трафика извне.

Привлечение внешнего трафика позволяет не только увеличить продажи, но и выделиться на фоне конкурентов, которые ограничиваются внутренними инструментами: таргетированная и контекстная реклама, маркетинг влияния (Influencer Marketing), PR и контент-маркетинг.

Ниже представлена сравнительная таблица основных инструментов продвижения.

Таблица 1 – Матрица инструментов маркетинга на маркетплейсах

Инструмент	Тип	Цель	Ключевые метрики (KPI)
SEO-оптимизация	Внутренний	Повышение органической видимости	Позиции в выдаче, CTR, органические заказы
А+ контент	Внутренний	Повышение конверсии в заказ	Коэффициент конверсии (CR), время на странице
Работа с отзывами	Внутренний	Управление репутацией, рост доверия	Рейтинг товара, количество отзывов, CR
Реклама в поиске	Внутренний	Быстрый рост продаж, тест гипотез	ДРР (доля рекламных расходов), CPO, CTR
Внешняя реклама	Внешний	Привлечение нового трафика, рост узнаваемости	CPC, CPA, количество переходов
Influencer Marketing	Внешний	Формирование спроса, рост доверия	Охват, ER, промокоды, ассоциированные конверсии

Для оценки эффективности отдельных инструментов было проведено исследование на базе площадки Ozon в категории «Косметика для ухода за кожей» в период с января по июнь 2025 года. В исследовании участвовали 30 брендов, которые разделили на две группы:

Группа А (15 брендов): использовали стандартные карточки товаров (фото + текстовое описание).

Группа Б (15 брендов): внедрили Rich-контент, добавив в описание инфографику о составе и действии продукта, а также видеоинструкцию по применению.

Результаты исследования показали следующие изменения в Группе Б по сравнению с Группой А (табл. 2).

Результаты однозначно демонстрируют, что инвестиции в качественный А+ контент напрямую влияют на ключевые бизнес-показатели. Визуализация преимуществ продукта и ответы на потенциальные вопросы покупателя через инфографику снимают барьеры перед покупкой и повышают конверсию [4]. Продвижение бренда на маркетплейсах требует системного и интегрированного подхода. Успешная стратегия больше не может опираться только на один инструмент, будь то низкая цена или реклама в поиске. Фундамент успеха – это

глубокая аналитика и качественная проработка контента (SEO и визуал). Без этого основы любые вложения в рекламу будут неэффективны.

Таблица 2 – Результаты А/В теста по внедрению Rich-контента

Метрика	Среднее изменение для Группы Б
Коэффициент конверсии (CR) из карточки в корзину	+28%
Среднее время, проведенное на странице товара	+45 секунд
Количество вопросов о товаре	-35%
Итоговый рост продаж (при равных затратах на трафик)	+19%

Для брендов, стремящихся к лидерству на маркетплейсах, маркетинговая стратегия должна стать динамичным процессом, включающим постоянный мониторинг, тестирование гипотез и оптимизацию на основе данных. Будущие исследования могут быть направлены на изучение влияния инструментов искусственного интеллекта на персонализацию предложений и автоматизацию рекламных кампаний на e-commerce площадках.

Список использованных источников:

1. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: разворот от традиционного к цифровому. – М.: Эксмо, 2021. – 256 с.
2. Николаев С.Д. Влияние визуального контента на конверсию в e-commerce // Сборник научных трудов НИУ ВШЭ. – 2022. – Т. 15, №2. – С. 112-125.
3. Петров А.В. Стратегии продвижения на маркетплейсах: от SEO до внешнего трафика // Журнал «Интернет-маркетинг». – 2023. – №4. – С. 28-39.
4. Рынок eCommerce в России 2023. Исследование Data Insight. [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 30.10.2025).
5. How to Win on Marketplaces: A Modern Seller's Guide. NielsenIQ Report. [Electronic resource]. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2023/how-to-win-on-marketplaces/> (дата обращения: 26.10.2025).

© Гайсина Ю.В., 2025

Галиакберова А.Р.

студент

Научный руководитель – Шестернина М.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

Shesternina59@scientifictext.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Аннотация. В статье рассматриваются основные принципы и этапы организации отдела продаж как важнейшего звена коммерческой деятельности предприятия. Определены цели, задачи и структура отдела продаж, описаны подходы к формированию команды и построению системы мотивации персонала. Особое внимание уделено вопросам внедрения CRM-систем, стандартизации бизнес-процессов и контроля эффективности работы сотрудников. Также освещены современные тенденции развития продаж, связанные с цифровизацией, автоматизацией и ориентацией на клиента. Полученные выводы подчеркивают необходимость комплексного подхода к организации отдела продаж для повышения конкурентоспособности и устойчивости компании на рынке.

Ключевые слова: отдел продаж, организация продаж, управление продажами, структура отдела, мотивация персонала, CRM-система, эффективность продаж, бизнес-процессы, стратегия продаж, клиентоориентированность.

Galiakberova A.R.

ORGANIZATION OF THE SALES DEPARTMENT

Abstract. The article discusses the basic principles and stages of the organization of the sales department as the most important link in the commercial activity of the enterprise. The goals, objectives and structure of the sales department are defined, approaches to team formation and building a staff motivation system are described. Special attention is paid to the implementation of CRM systems, standardization of business processes and employee performance monitoring. Current sales trends related to digitalization, automation, and customer orientation are also highlighted. The findings emphasize the need for an integrated approach to the organization of the sales department to increase the competitiveness and sustainability of the company in the market.

Key words: sales department, sales organization, sales management, department structure, staff motivation, CRM system, sales efficiency, business processes, sales strategy, customer orientation.

Отдел продаж является важнейшим подразделением каждой коммерческой структуры, ответственным за обеспечение стабильного притока прибыли и успешное развитие предприятия. Качество функционирования отдела непосредственно отражается на финансовых показателях фирмы, её конкурентоспособности и репутации среди потребителей. Хорошо выстроенная работа отдела способствует оптимизации процесса привлечения новых заказчиков, увеличению коэффициента превращения потенциальных клиентов в реальных, а также укреплению доверия и приверженности существующих покупателей. [2]

Главная цель отдела продаж – обеспечение выполнения плановых показателей по объёму реализации продукции или услуг. Однако его задачи значительно шире и включают:

- анализ рынка и выявление целевых сегментов потребителей;
- формирование и поддержание клиентской базы;
- разработку и внедрение стратегий продаж;
- ведение переговоров, заключение договоров, сопровождение сделок;
- взаимодействие с другими подразделениями (маркетинг, логистика, бухгалтерия);
- анализ эффективности продаж и подготовку отчетности.

Эффективная работа отдела продаж невозможна без чёткого распределения функций между сотрудниками и установления зон ответственности.

Организация отдела продаж формируется исходя из размеров компании, характеристик товара и условий рынка. Среди наиболее популярных вариантов построения отделов выделяют:

1. Функциональная структура – персонал распределяется по различным направлениям деятельности (привлечение клиентов, обслуживание текущих заказов, заключение договоров).

Плюс: узкая профессиональная направленность сотрудников.

Минус: недостаточная адаптивность к изменениям рыночной среды.

2. Территориальная структура – подразделения формируются согласно географическим зонам обслуживания.

Плюс: хорошее понимание региональных рынков.

Минус: вероятность пересечения функционала подразделений и дополнительные расходы на согласование действий.

3. Продуктовая структура – команды менеджеров ориентированы на работу с отдельными группами продуктов.

Плюс: детальное владение информацией о продукте.

Минус: риск возникновения конкуренции внутри коллектива.

4. Комбинированная структура – объединяет лучшие черты разных типов организаций и активно применяется в среднем и крупном бизнесе. [1]

Типичная структура отдела продаж включает:

- Руководителя отдела продаж (или коммерческого директора);
- Менеджеров по продажам (по продукту, региону или клиентам);

- Специалистов по работе с ключевыми клиентами (КАМ);
- Ассистентов или координаторов (оформление документов, логистика, CRM).

Создание эффективного отдела продаж требует комплексного подхода и включает несколько этапов:

1. Анализ рынка и определение стратегии. На этом этапе необходимо изучить целевую аудиторию, конкурентную среду, ценовую политику и определить стратегические цели: увеличение объема продаж, выход на новые рынки, рост доли повторных покупок и т.д.

2. Формирование структуры и подбор персонала. Здесь определяется численность отдела, распределяются роли и обязанности. При подборе сотрудников важно учитывать не только профессиональные навыки, но и личностные качества: коммуникабельность, стрессоустойчивость, мотивацию к результату.

3. Разработка системы мотивации. Эффективная мотивация – ключевой фактор успеха отдела продаж. Обычно используется сочетание фиксированного оклада и переменной части (премии, бонусы, процент от продаж). Дополнительно применяются нематериальные стимулы: признание, обучение, карьерный рост.

4. Внедрение инструментов управления. Для контроля и анализа продаж применяются CRM-системы (например, Bitrix24, AmoCRM, Salesforce). Они позволяют отслеживать сделки, вести клиентскую базу, контролировать коммуникации и прогнозировать результаты.

5. Разработка стандартов и регламентов. Важным элементом организации является описание бизнес-процессов: порядок звонков, скрипты продаж, шаблоны коммерческих предложений, правила обработки заявок и ведения отчетности.

6. Обучение и развитие персонала. Регулярное обучение повышает профессионализм сотрудников, помогает освоить новые техники продаж и адаптироваться к изменениям на рынке.

Эффективность работы отдела продаж оценивается с использованием ряда количественных и качественных критериев:

- общий объем проданной продукции;
- число привлечённых новых клиентов;
- средняя сумма покупки и коэффициент преобразования сделок;
- степень клиентской удовлетворённости;
- исполнение персональных планов продаж сотрудниками;
- показатель удержания и повторных покупок.

Начальник отдела обязан постоянно мониторить вышеуказанные метрики, оперативно обнаруживать проблемные области и предпринимать необходимые шаги для улучшения ситуации. [3]

Для достижения общих целей компания должна действовать как единый организм. Эффективное взаимодействие отдела продаж со следующими службами повышает результат взаимодействия:

- с маркетингом – получение лидов, участие в акциях и продвижении;
- с логистикой – обеспечение своевременной доставки товаров;
- с бухгалтерией – контроль расчетов и документооборота;
- с производством – формирование заявок и прогнозирование спроса.

Современные отделы продаж активно используют цифровые технологии и инструменты автоматизации. Среди актуальных тенденций:

- внедрение CRM и BI-систем для аналитики и прогнозирования;
- использование искусственного интеллекта для оценки поведения клиентов;
- омниканальные продажи (интеграция офлайн, онлайн, соцсетей и мессенджеров);
- развитие Inside Sales – дистанционных продаж без личных встреч;
- акцент на клиентоориентированность и долгосрочные отношения.

Таким образом, организация отдела продаж – сложный, но решающий фактор успеха компании. Эффективно выстроенная структура, мотивированный персонал, четкие бизнес-процессы и современная автоматизация позволяют достигать устойчивого роста и стабильных финансовых результатов. Главный принцип – постоянное совершенствование системы продаж в соответствии с динамикой рынка и потребностями клиентов.

Список использованных источников:

1. Минина Т.Б. Маркетинг продаж / Т.Б. Минина. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2012.
2. Пашкова Н.Р. Способы увеличения продаж посредством применения CRM системы / Н.Р. Пашкова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 10. – С.
3. Спиро Р.Л. Управление продажами : произв.-практич. изд. / Р.Л. Спиро, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич. – Москва: Издательский дом Гребенникова, 2004.
4. Шестернина М.В. Производственная кооперация как фактор развития современной России. – Достижения науки и образования, № 5 (96), 2024 г. – 15 с. – ISSN 2413-2071 (Print), ISSN 2542-0828 (Online) – С.8-10. – URL: https://drive.google.com/file/d/1NFg7v1P2vWXuBPtur48nzJV7BzCNlg9p/view?usp=drive_link
5. Шестернина М.В. Межрегиональная кооперация как условие роста экономики России. – IV Махмутовские чтения Стратегическое развитие региона: проблемы и перспективы: сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: Д.М. Абдрахманов [и др.]. – Уфа: Мир печати, 2024. – 618 с. – С.576-580. – URL: https://drive.google.com/file/d/1jkn6grrgWBxh49ZNPiv9u0-H7Pmkuz/view?usp=drive_link
6. Шестернина М.В., Абуэссу Дикел Франк-Улрич Дибо Развитие производственной кооперации в российской. – Современные научные исследования: гуманитарные и технические науки: сборник материалов LVI-ой

международной очно-заочной научно-практической конференции, в 2 т., том 1, 25 ноября, 2024 – Москва: Издательство НИЦ «Империя», 2024. – 219 с. – С.120-124. – URL:

https://drive.google.com/file/d/1ETNc5eHuLw5Skb1VjL7KOyBh4RPJ-b6I/view?usp=drive_link

© Галиакберва А.Р., 2025

УДК 339.138

Диярова Н.Р.

студент

Научный руководитель – Шестернина М.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

Nejka12@mail.com

ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПАРТИЗАНСКОГО МАРКЕТИНГА В РЕКЛАМЕ

Аннотация. В данной статье рассматривается эффективность применения партизанского маркетинга в современной обстановке и условиях неэффективности стандартной рекламы. Определяются необычные направления взаимодействия с потребителем, анализируются преимущества партизанского маркетинга перед классическими методами рекламы и продвижения.

Ключевые слова: партизанский маркетинг, эффективная реклама, маркетинговые инструменты, традиционная реклама, взаимодействие, эффективность.

Diyarova N.R.

PROSPECTS OF USING GUERRILLA MARKETING IN ADVERTISING

Abstract. This article examines the effectiveness of guerrilla marketing in a modern environment and the inefficiency of standard advertising. Unusual directions of interaction with the consumer are determined, the advantages of guerrilla marketing over classical methods of advertising and promotion are analyzed.

Keywords: guerrilla marketing, effective advertising, marketing tools, traditional advertising, interaction, effectiveness.

В условиях усталости от назойливой рекламы возникает устойчивое ощущение, что наиболее запоминающиеся впечатления о брендах формируются не столько благодаря традиционным телевизионным кампаниям, сколько за счет необычных и нестандартных проявлений рекламы. Примером могут служить случайная надпись мелом на асфальте, забавный стикер на столбе, странный, ни на что не похожий перформанс в парке. Нечто, что цепляет не

навязчивостью, а скорее своей неочевидностью и человечностью. Подобные приемы вызывают интерес и запечатлеваются в сознании потребителей не потому, что они навязчиво презентуют бренд, а напротив, благодаря своей уникальной и непредсказуемой природе, привносящей живую искренность и аутентичность.

Именно это свойство лежит в основе феномена, называемого «партизанским маркетингом»: маркетинговая стратегия, направленная не на открытое и массированное воздействие, а на деликатное проникновение в сознание потребителя, обходя фильтры и механизмы игнорирования традиционной рекламы. Подобный подход подчеркивает важность тонкого и эмпатичного контакта с аудиторией, акцентируя внимание на косвенном восприятии бренда, что позволяет сформировать более глубокое и стойкое восприятие торговой марки.

Безусловно, партизанский маркетинг основан на нестандартных, низкобюджетных методах, направленных на максимальный эффект. Но на деле все гораздо интереснее: партизанский маркетинг рождается не в недрах огромного отдела, где каждый шаг расписан по KPI, а в головах нескольких человек, которые устали от правил. Или, может, просто не имеют денег на эти правила. Это маркетинг от безысходности и от большой смелости одновременно.

Классическим примером удачного партизанского маркетинга служит акция с летающими плюшевыми медведями, прочно вошедшая в историю рекламных кампаний. Сущность этой акции состояла в следующем: обыкновенные строительные ограждения были декорированы таким образом, что на них появились плюшевые игрушки, подвешенные необычным способом, имитирующим прыжок или попытку бегства из-за ограды. Наблюдалось лишь часть фигуры мишек – конечности или голова, словно случайно выступающие наружу. Такое зрелище выглядело абсурдным и неожиданным, вызывая неподдельный интерес прохожих.

Первоначально трудно было определить, какой именно бренд стоял за этой акцией, однако впоследствии возник слух, что игрушечные медведи якобы сбежали из шведского мебельного гиганта IKEA. Эта легенда быстро распространилась среди публики, породив волну общественного интереса и дискуссий. Уникальность идеи заключалась в ее простоте и яркости, ведь сама концепция казалась очевидной, но невероятно притягательной. Посетители улиц, столкнувшись с подобным видом декора, испытывали желание поделиться увиденным, фотографировались и мгновенно распространяли снимки в социальных сетях.

Акция представляла собой идеальный образец партизанского маркетинга, так как фактически не требовала значительных финансовых вложений. Главный упор был сделан на оригинальную идею, которая сама становилась катализатором молвы и сарафанного радио. Акцентировалось не размещение оплаченных сообщений, а формирование своеобразного культурного феномена, передаваемого людьми добровольно и бескорыстно. Потребители выступали не

только зрителями, но и добровольными распространителями, транслируя сюжет дальше по социальным сетям и прочим каналам коммуникации. По существу, такой подход представлял собой манипуляцию вниманием аудитории, однако настолько искусную и ненавязчивую, что она воспринималась как нечто приятное и привлекательное.

Однако существует и обратная сторона партизанского маркетинга. Эта самая непредсказуемость, которая является главным козырем, может легко обернуться провалом. Иногда креативщики погружаются в творческий процесс настолько глубоко, что их идеи перестают быть остроумными и превращаются в нелепые или бессмысленные, переходят грань между законным и незаконным. Наклеить стикеры на исторический памятник – это уже не креатив, это вандализм. Разослать вирусное сообщение, которое вызывает не смех, а панику. Таких примеров, достаточно много. Партизанский маркетинг требует не только креативности, но и чувства такта и меры, какого-то внутреннего «компас», который подсказывает, где проходит граница дозволенного.

На наш взгляд, сегодня подходы партизанского маркетинга становятся определяющими в рекламе; традиционная реклама буксует. Люди ставят блокировщики, пропускают ролики; пользователи готовы платить за подписки, лишь бы не видеть рекламу, их взгляд просто замылился от постоянного визуального шума. А тут – неожиданность. Свежесть. Нечто, что не кричит «КУПИ!», а предлагает тебе стать соучастником какой-то маленькой тайны. Нам приятно чувствовать себя первооткрывателями, а не мишенью.

Хотя, если вдуматься, мы все равно остаемся мишенью. Просто нас обстреливают не с фронта, а с фланга, пока мы смотрим в другую сторону. И в этом есть некое коварство. Мы сами, своими лайками и репостами, строим для бренда ту самую рекламную кампанию, за которую он не заплатил ни копейки. Получается странный симбиоз. Бренд дает нам пищу для разговоров, а мы платим ему своим вниманием и трудом по распространению.

Интересно и то, как эта тактика меняется под натиском цифровых технологий. Раньше это были в основном офлайн-акции – те же надписи мелом, флешмобы, необычные инсталляции. Сейчас же поле боя переместилось в цифру. Вирусные видео, мемы, боты в чатах, которые выдают себя за людей, странные фильтры в соцсетях. Суть та же – низкий бюджет, высокая вовлеченность, эффект сарафанного радио. Но масштаб теперь другой. Одна удачная шутка в ленте может обойтись бренду дешевле, чем месячный бюджет на контекстную рекламу, а отдача будет в разы выше.

Правда, повторить такой успех – почти невозможно. Здесь слишком много зависит от случая, от настроения общества, от текущего информационного фона. Например, в одной локальной кофейне не давали рекламу. Вместо этого бариста каждый день писал на меловой доске у входа не цену на латте, а какой-нибудь странный вопрос. «О чем вы думали сегодня утром под душем?» или «Какой суперсилой вы бы хотели обладать именно в понедельник?». И люди заходили не просто за кофе, они заходили поговорить,

поделиться ответом. Это создавало совершенно иную атмосферу. Это было место не для транзакции «деньги-товар», а для общения. Разве это не человеческий маркетинг, который работает на лояльность куда лучше любой скидочной карты.

Здесь мы подходим к главному противоречию. Можно ли вообще систематизировать партизанский маркетинг? Не убьет ли его любая попытка вписать в стратегию и планы? Ведь его суть – в спонтанности, в некоторой кустарности. Как только крупная корпорация начинает штамповать «дерзкие и неформальные» акции, они очень часто выглядят фальшиво. Как взрослый человек, пытающийся говорить на сленге подростков. Получается неловко и неестественно. Искра гаснет.

Возможно, будущее этого направления – не в том, чтобы становиться мейнстримом, а в том, чтобы оставаться инструментом для тех, кто по-настоящему понимает свою аудиторию. Для малого бизнеса, для стартапов, для независимых брендов, которые могут позволить себе роскошь быть настоящими. Быть живыми. Со всеми их шероховатостями и небольшими противоречиями, которые, как это ни парадоксально, и делают их такими убедительными в глазах потребителя, уставшего от глянцевого, но безликого корпоративного голоса.

Таким образом, партизанский маркетинг – это даже не столько о продажах, нет. Это скорее попытка наладить человеческую связь в мире, где общение все больше сводится к транзакциям. Пусть это иллюзия, но она работает. И пока люди будут ценить неожиданную улыбку, интересную историю или просто чье-то внимание, у этого подхода будет будущее. Пусть не всегда предсказуемое, пусть где-то рискованное, но живое. А в нашем перенасыщенном информацией мире, пожалуй, именно это и ценится больше всего.

Список использованных источников:

1. Шестернина М.В. Производственная кооперация как фактор развития современной России. – Достижения науки и образования, № 5 (96), 2024 г. – 15 с. – ISSN 2413-2071 (Print), ISSN 2542-0828 (Online) – С.8-10. – URL: https://drive.google.com/file/d/1NFg7v1P2vWXuBPtur48nzJV7BzCNIg9p/view?usp=drive_link

2. Шестернина М.В. Межрегиональная кооперация как условие роста экономики России. – IV Махмутовские чтения Стратегическое развитие региона: проблемы и перспективы: сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: Д.М. Абдрахманов [и др.]. – Уфа: Мир печати, 2024. – 618 с. – С.576-580. – URL: https://drive.google.com/file/d/1jakn6rgrrgWBxh49ZNPiv9u0-H7Pmkuz/view?usp=drive_link

3. Шестернина М.В., Абуэссу Дикел Франк-Улрич Дибо Развитие производственной кооперации в российской. – Современные научные исследования: гуманитарные и технические науки: сборник материалов LVI-ой

международной очно-заочной научно-практической конференции, в 2 т., том 1, 25 ноября, 2024 – Москва: Издательство НИЦ «Империя», 2024. – 219 с. – С.120-124. – URL:

https://drive.google.com/file/d/1ETNc5eHuLw5Skb1VjL7KOyBh4RPJ-b6I/view?usp=drive_link

4. Котлер Ф. К73 Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с: ил. – (Серия «Деловой бестселлер».)–URL:

[https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/marketing\(2\)/Котлер%20Маркетинг%20менеджмент.pdf](https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/marketing(2)/Котлер%20Маркетинг%20менеджмент.pdf)

© Диярова Н.Р., 2025

УДК 332.122

Кимбаева Н.Р.

студент

Научный руководитель – Барлыбаев У.А., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

kimbaeva.n@mail.com, ural_barlybaev@list.ru

РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА В РЕГИОНАХ РОССИИ НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. Целью данной работы является исследование текущего состояния маркетинга в Республике Башкортостан, а также выявление наиболее рациональных и эффективных методов для повышения его эффективности и конкурентоспособности местных брендов. Задачи включают в себя исследование существующих маркетинговых стратегий организаций в Башкортостане и разработку рекомендаций по оптимизации маркетинговых стратегий.

Ключевые слова: маркетинг, конкурентоспособность, продвижение, территориальный маркетинг, региональная экономика.

Kimbaeva N.R.

DEVELOPMENT OF MARKETING IN THE REGIONS OF RUSSIA ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN: TRENDS AND PROSPECTS

Abstract. The purpose of this work is to study the current state of marketing in the Republic of Bashkortostan, as well as to identify the most rational and effective methods for increasing its efficiency and competitiveness of local brands. The objectives include studying existing marketing strategies of organizations in Bashkortostan and developing recommendations for optimizing marketing strategies.

Key words: marketing, competitiveness, promotion, territorial marketing, regional economics.

Главная задача территориального маркетинга заключается в создании устойчивого баланса в социально-экономической сфере, повышении конкурентоспособности страны и ее отдельных регионов.[1]

В Республике Башкортостан процесс развития маркетинга начинается с начала 1990-ых годов, когда регион вступил в этап перехода к рыночным отношениям.

В настоящее время маркетинг в Башкортостане продолжает демонстрировать динамичное развитие.

Тем не менее, в ряде организаций сохраняются существенные недостатки, включая недостаточную разработку маркетинговых стратегий, отсутствие системного анализа рынка и неэффективное использование цифровых инструментов. Данные проблемы создают препятствия для полноценного развития маркетинговой деятельности, однако они также открывают новые возможности для оптимизации бизнес-процессов и повышения их эффективности.

На следующих примерах мы рассмотрим развитие известных брендов в Республике Башкортостан:

1. Dasko Group – это ресторанный холдинг из Башкортостана, известный своим разнообразием заведений общественного питания и уникальными концепциями.

Dasko Group начала свою деятельность в начале 2000-х годов с небольшого кафе в Уфе. Основатели компании поставили перед собой задачу создать качественные рестораны, предлагающие разнообразную кухню, а также высокий уровень обслуживания. С успехом первого заведения Dasko Group начала активно расширяться. В этот период внимание сместилось на создание уникального бренда, который бы отражал дух и культуру региона.

С приходом цифровых технологий Dasko Group адаптировала свои маркетинговые стратегии, внедрив активное использование соцсетей для продвижения и привлечения клиентов.

Dasko Group является примером успешного ресторанного бренда в Башкортостане, который сумел адаптироваться к изменениям на рынке и использовать современные маркетинговые инструменты для привлечения и удержания клиентов.

2. Буздякский – бренд, который представляет готовую традиционную кухню Башкортостана. Их продукцию можно увидеть не только в местных продуктовых магазинах, но и на полках остальных крупных супермаркетов в разных городах России. Первоначально продукция рекламировалась через местные рынки и ярмарки, что помогало формировать положительное восприятие бренда.

С развитием онлайн-коммуникаций бренд запустил свои аккаунты в социальных сетях, освещая производственный процесс и делая акцент на местные традиции.

Будзякский активно участвует в различных выставках и ярмарках, что позволяет укрепить имидж и установить новые партнерские связи. Например, одна из коллабораций бренда с клубом «Мечты» в Уфе путем рекламирования продукции через позиции специального меню показывает стремление компании охватить большую часть молодой аудитории.

3. Сода – это завод пищевой соды, расположенный в Стерлитамаке, который стал известен благодаря высокому качеству своей продукции. Он был основан в конце прошлого века и изначально специализировался на производстве пищевой соды для местной экономики. Основной целью было обеспечить предприятия и население качественным продуктом по доступной цене.

С увеличением значимости онлайн-продвижения, завод активировал свои профили в социальных сетях, где делится информацией о производстве.

Изучив несколько местных брендов, можно выделить следующие преимущества территориального маркетинга:

1) Культура и традиции. Башкортостан обладает уникальным культурным наследием, которое может быть эффективно интегрировано в маркетинговые стратегии;

2) Разнообразие природных ресурсов. Регион богат своими природными ресурсами, что дает большой рост для развития натуральных продуктов и экотуризма [3];

3) Поддержка местного бизнеса. Власти Башкортостана активно поддерживают местных предпринимателей, предоставляя им субсидии и льготы для развития бизнеса [7].

Но вместе с преимуществами есть и свои недостатки:

1) Ограниченные ресурсы на маркетинг;

2) Нехватка профессиональных кадров;

3) Конкуренция с крупными брендами.

В контексте предложений по улучшению ситуации в области территориального маркетинга рекомендуется сосредоточиться на формировании брендовой идентичности Башкортостана. Создание четкого и привлекательного бренда региона, который акцентирует внимание на его культурных и природных особенностях, станет важным шагом. Эффективное использование социальных сетей для контент-маркетинга может значительно повысить уровень вовлеченности аудитории.

Важным аспектом является также организация образовательных программ и семинаров для местных предпринимателей, что позволит повысить их квалификацию в области маркетинга.

Таким образом, развитие маркетинга в Республике Башкортостан – это многогранный и комплексный процесс, который требует внимания к

актуальным вызовам и возможностям, возникающим в быстро меняющейся экономической среде.

Список использованных источников:

1. Бикметов, Е.Ю., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Региональный аспект территориального маркетинга (на примере Республики Башкортостан) // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023.
2. Мирокиянц К.С., Изиялева Л.О. Роль региональных СМИ в политико-коммуникативной системе Республики Башкортостан (на примере ГТРК "Башкортостан") // Евразийский юридический журнал. 2024. № 6 (193). С. 481-482
3. Лысова, О.В. Актуальные тенденции в развитии индустрии туризма и гостеприимства Республики Башкортостан: на основе анализа концепта «Башкортостан» / О.В. Лысова, А.Ш. Абдуллина, Л.А. Нигматуллина // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 1. – С. 77-80.
4. Мирокиянц, К.С. Роль региональных СМИ в политико-коммуникативной системе Республики Башкортостан (на примере ГТРК «Башкортостан») / К.С. Мирокиянц, Л.О. Изиялева // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 6(193). – С. 481-482.
5. Белобородов, Р.Ю. Эффективность реализации инвестиционных проектов в Республике Башкортостан на материалах АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» / Р.Ю. Белобородов // Вестник научных конференций. – 2025. – № 1-4(113). – С. 25-34. Мугаева,
6. Сотрудники Института стратегических исследований Республики Башкортостан награждены почетными грамотами Министерства экономического и инвестиционного развития Республики Башкортостан // Уфимский гуманитарный научный форум. – 2021.
7. Биккулов, С.Ф. Государственная поддержка малого предпринимательства в Республике Башкортостан на материалах Фонда развития и поддержки предпринимательства Республики Башкортостан / С.Ф. Биккулов // Вестник научных конференций. – 2025. – № 2-1(114). – С. 16-20.
8. Барлыбаев, У.А. Креативные индустрии в регионе // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 12(187). – С. 459-461.

© Кимбаева Н.Р., 2025

Кузнецов Я.В.

студент

Российский государственный педагогический университет

им. А.И. Герцена

г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

ufayaroslav.mudri@mail.ru

Кузнецова Е.В. к.с.н., доцент,

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

5kuznetsova@mail.ru

СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН С УЧЕТОМ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

Аннотация. В статье предлагается алгоритм разработки стратегии продвижения территории с учетом региональных особенностей. Рассматриваются современные маркетинговые концепции коммуникаций с клиентами.

Ключевые слова: территориальный маркетинг, географический маркетинг, digital-маркетинг, контент-маркетинг, глэмпинг-маркетинг, зеленый маркетинг.

Kuznetsov Ya.V., Kuznetsova E.V.

STRATEGY FOR PROMOTING THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN, TAKING INTO ACCOUNT REGIONAL CHARACTERISTICS

Abstract. This article proposes an algorithm for developing a territorial promotion strategy taking into account regional specifics. Modern marketing concepts for customer communications are examined.

Key words: Territorial marketing, geographic marketing, digital marketing, content marketing, glamping marketing, green marketing.

В современном территориальном маркетинге актуализируется проблема привлечения внешних целевых аудиторий, в качестве которых, в первую очередь, следует назвать туристов и инвесторов [2]. Важную роль в развитии территории имеют географические факторы территории, а также геоданные расположения сегментов, что приводит к необходимости введения термина «географический маркетинг». Цель исследования: разработать стратегию продвижения региона с учетом региональных особенностей. В качестве объекта исследования выберем Республику Башкортостан как уникальный регион, в котором преобладают удивительные природные факторы и сырьевые ресурсы

[3]. Согласно прогнозу, республика в 2025 г. примет на 200 тысяч человек туристов больше, чем в 2024 г. В летний период 2025 г. доходы от туристического потока составили 10,4 млрд. руб. за счет здравниц и глэмпинга, расположенных в глубинке региона.

Как известно, существует четыре маркетинговые стратегии территории: маркетинг инфраструктуры, маркетинг привлекательности, маркетинг имиджа и маркетинг населения. Для Республики Башкортостан рекомендуется делать акцент на стратегии маркетинга привлекательности территории. Классический инструментарий маркетинга опирается на семь базовых компонентов. Стратегию продвижения Республики Башкортостан целесообразно свести в следующие этапы (рисунок 1).

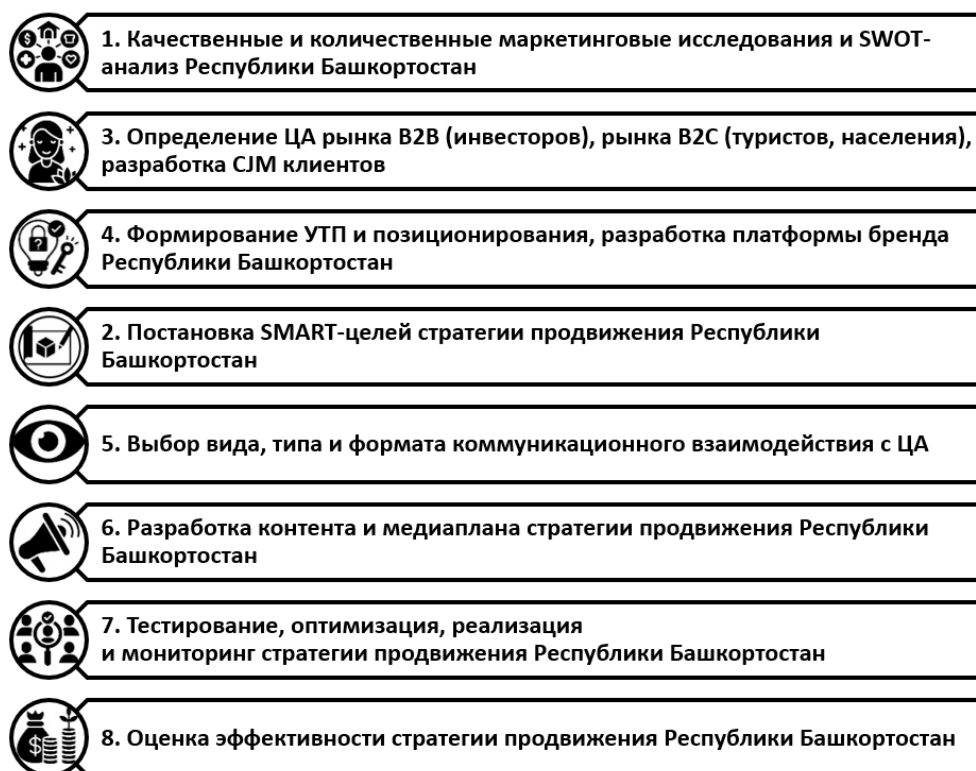


Рисунок 1 – Этапы стратегии продвижения территории

Важным компонентом является продвижение республики. Маркетинговые коммуникации территории позволяют соединить в себе все современные концепции маркетинга:

1. Digital-маркетинг – цифровой маркетинг, базирующийся на взаимодействии с населением, туристами и инвесторами посредством цифровых носителей: приложений, официальных сайтов органов власти и туристических порталов, чат-ботов, электронной почты, баз данных (CRM). Digital-маркетинг – это не только создание контента, но также сбор (A/B-тесты) и анализ данных (метрики LTV, CAC, CPA, NPS, BDI и др.) [4].

2. Event-маркетинг – события, связанные с этнокультурными особенностями территории. Например, это этнические фестивали башкирской

культуры и фольклора народов «Акбузат», «Зауральские звезды», соревнования по конному спорту, турниры по национальной борьбе «Курэш», гастрономические фестивали и продажа национальных башкирских блюд «Дыштан Байрамы».

3. Контент-маркетинг – разработка и распространение оригинального экспертного контента о стратегических ресурсах региона, развлекательного контента о событиях и праздниках, продающего контента об отраслевых форумах, туристических маршрутах, санаторно-курортном отдыхе.

4. Эмоциональный маркетинг – эмоциональные связи между яркими впечатлениями туристов и природным башкирским ландшафтом. Например, Капова пещера, Стерлитамакские шиханы, озеро Аслыкуль, озеро Яктыкуль и др.

5. Зеленый маркетинг – продвижение экологически чистых мест (геопарки ЮНЕСКО «Торатау», «Янган-Тау») и продуктов (мед, травяные чаи, кумыс). В рамках зеленого маркетинга проводятся экологические акции, вовлекающие молодежь в концепцию устойчивого развития региона (повестка ESG).

6. Глэмпинг-маркетинг – гламурный кемпинг, совмещающий красоты дикой природы и комфортные условия проживания и сервиса [1]. По статистике, количество глэмпов в Республике Башкортостан увеличилось в 2023-2025 гг. в 3,6 раз, а спрос вырос в 2,4 раза.

7. Референтный маркетинг – «сарафанный маркетинг», ориентированный на передачу положительных рекомендаций известными лидерами мнений, референтами (Абдразаковы, Чудов, Утяшева и др.). Также можно выделить эффективный личный бренд референта как инструмент доверия целевых аудиторий [5].

Таким образом, для продвижения территории с учетом региональных особенностей важное значение имеют маркетинговые концепции, которые целесообразно применять в системе, и последовательный алгоритм разработки и реализации стратегии маркетинговых коммуникаций.

Список использованных источников:

1. Бикметов Е.Ю., Банников А.А., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Основы концептуальной модели глэмпинг-маркетинга // Kant. – 2024. – № 3 (52). – С. 4-10.
2. Бикметов Е.Ю., Рувенный И.Я., Кузнецова Е.В., Игнатьева О.Н. Информационная база для управления брендом территории и социальной общности муниципального образования // Свидетельство о регистрации базы данных RU 2025623781, 11.09.2025. Заявка № 2025623479 от 12.08.2025.
3. Касимова Э.Р., Кузнецова Е.В. Применение маркетингового инструментария в туристической индустрии Республики Башкортостан // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Четырнадцатая Международная научная конференция: Сборник научных трудов. – Уфа: УГАТУ, 2014. – С. 189-192.

4. Кузнецова Е.В. Цифровой маркетинг территории как социально-экономической системы // Информационные технологии интеллектуальной поддержки принятия решений (памяти проф. Н.И. Юсуповой) ITIDS'2024. Труды X Международной научной конференции. В 2-х томах. – Уфа, 2024. – С. 15-22.

5. Янгирова Е.И., Рувенный И.Я., Кузнецова Е. В. Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность: монография. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – 204 с.

© Кузнецов Я.В., Кузнецова Е.В., 2025

УДК 339.138

Кулешова Я.Н.

магистрант

Научный руководитель – Кузнецова Е.В., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ykuleshova949@gmail.com

ЛИЧНЫЙ БРЕНД ВРАЧА КАК ИНСТРУМЕНТ ДОВЕРИЯ КЛИЕНТОВ

Аннотация. В статье анализируется роль личного бренда врача в условиях цифровизации здравоохранения. Рассматриваются факторы формирования доверия и лояльности пациентов, влияние цифровых коммуникаций на репутацию специалиста.

Ключевые слова: личный бренд врача, доверие, цифровизация, медицинский маркетинг, репутация, коммуникации, лояльность пациентов.

Kuleshova Y.N.

A DOCTOR'S PERSONAL BRAND AS A TOOL FOR BUILDING CLIENT TRUST

Abstract. This article analyzes the role of physician personal branding in the context of digitalization of healthcare. It examines the factors that shape patient trust and loyalty, as well as the impact of digital communications on a physician's reputation.

Key words: Doctor's personal brand, trust, digitalization, medical marketing, reputation, communications, patient loyalty.

За последние годы рынок медицинских услуг в России претерпел значительные изменения, обусловленные цифровизацией и трансформацией потребительского поведения. Особую роль в этих процессах сыграла пандемия COVID-19, которая ускорила развитие дистанционных каналов взаимодействия с врачом. По данным сервиса «СберЗдоровье», количество телемедицинских

консультаций за четыре года выросло почти в 7,5 раза, что отражает устойчивый рост спроса на удалённую медицинскую помощь. Сегодня практически каждый этап взаимодействия пациента с системой здравоохранения сопровождается цифровыми сервисами: поиск симптомов, выбор врача, запись на приём, получение результатов анализов, дистанционные консультации и обмен СХ [1]. Согласно данным ВЦИОМ, 64 % россиян, знакомых с телемедициной, допускают получение консультации онлайн, а доля пользователей телемедицинских сервисов выросла с 8 % до 22 % за последние пять лет.

В результате усиливается значение личного бренда врача как стратегического маркетингового ресурса, влияющего на доверие, выбор специалиста и лояльность пациента. Изменилось и само поведение потребителей медицинских услуг, поиск врача всё чаще начинается в интернете. По данным Яндекс.Wordstat, запрос «невролог отзывы» имеет 390484 показов в месяц, «кардиолог отзывы» – 184189, «гастроэнтеролог отзывы» – 160178. Это свидетельствует о том, что пациенты ориентируются не столько на клинику, сколько на конкретного специалиста, его репутацию и экспертность.

Как отмечают С.С. Колесникова, М.А. Василенко, личный бренд врача становится важнейшим фактором имиджа медицинской организации [3]. Н.О. Майкова подчёркивает, что персональный брендинг в медицине представляет собой новое направление маркетинга услуг, особенно значимое для молодёжи 18-24 лет и аудитории с высоким уровнем дохода [4].

Цель исследования: идентификация личного бренда врача как инструмента доверия клиентов. Задачи исследования: рассмотреть ключевые компоненты личного бренда врача и определить маркетинговые инструменты, наиболее эффективно влияющие на доверие и лояльность аудитории. Научная новизна исследования заключается в систематизации и обобщении данных о личном бренде врача как инструменте маркетинга медицинских услуг и факторе доверия пациентов. Предлагается целостный подход, объединяющий профессиональные компетенции, личностные качества и цифровые коммуникации врача в единую модель формирования личного бренда в современной медицине.

Традиционно образ врача определялся такими характеристиками, как квалификация, опыт, результаты лечения, репутация и человеческие качества – доброта и открытость. Однако сегодня представление о специалисте значительно расширилось. Оно включает индивидуальные особенности личности, ценностную систему, внешний облик, наличие междисциплинарных знаний и развитых soft skills (клиентоориентированность, эмоциональный интеллект, умение эффективно коммуницировать и доступно объяснять сложную информацию) (таблица 1) [5].

Уникальность специалиста проявляется в его подходе к лечению, специализации, опыте, а также в стиле взаимодействия с пациентами. Активное присутствие в цифровом пространстве на профессиональных платформах,

в социальных сетях, блогах способствует повышению узнаваемости и формированию экспертного статуса, обеспечивая постоянный контакт с аудиторией [6]. Значимым элементом укрепления личного бренда выступает работа с отзывами пациентов, которые служат социальным подтверждением профессионализма и качества обслуживания.

Таблица 1 – Ключевые элементы личного бренда врача

Компонент личного бренда	Описание	Влияние на доверие пациента
Экспертность	Квалификация, опыт, результаты лечения	Высокий уровень доверия
Профессиональная репутация	Отзывы, рекомендации, участие в профессиональных сообществах	Увеличивает вероятность выбора врача
Визуальный образ	Внешний вид, оформление профиля, стиль коммуникации	Формирует первое впечатление
Коммуникативные навыки	Эмпатия, объяснение сложного простым языком	Способствует удовлетворённости и лояльности
Социальное доказательство	Отзывы, кейсы, публикации в СМИ	Подтверждает компетентность и надёжность
Цифровая активность	Социальные сети, сайт, блог, медиаплатформы	Поддерживает постоянный контакт с пациентами

Постоянное профессиональное развитие является фундаментом сильного личного бренда [2]. Освоение новых методов диагностики и лечения, участие в образовательных и научных мероприятиях повышают квалификацию врача и усиливают его экспертный имидж, который транслируется через цифровые каналы. Современные сервисы и технологии телемедицины позволяют сокращать дистанцию между врачом и пациентом, формируя доверие уже на этапе первичного взаимодействия и способствуя росту медицинской грамотности населения. Кроме того, личный бренд врача выполняет социально-просветительскую функцию, популяризируя медицинскую профессию и повышая престиж врачебного труда. Согласно данным ВЦИОМ, 52 % россиян считают врачей героями нашего времени, а 86 % полагают, что их зарплата должна быть не ниже средней по региону.

Таким образом, личный бренд врача становится неотъемлемым элементом профессиональной идентичности и ключевым фактором доверия и спроса на медицинские услуги. Он объединяет профессиональные компетенции, личностные качества и стратегическую коммуникацию, обеспечивая врачу конкурентные преимущества, устойчивую репутацию и широкую базу лояльных пациентов.

Список использованных источников:

1. Бикметов Е.Ю., Галиханова Л.И., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я.

Использование клиентского опыта для принятия маркетинговых решений в здравоохранении // KANT. – 2023. – № 3 (48). – С. 4-9.

2. Бикметов Е.Ю., Кузнецова Е.В. Управление персональным профессиональным брендом педагога в системе высшего образования // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 8. – С. 109-112.
3. Колесникова С.С., Василенко М.А. О значении бренда и имиджа в маркетинге медицинской организации // Экономика, организация и управление предприятиями. – 2021. – № 11. – Т. 1. – С. 97-101.
4. Майкова Н.О., Боровская М.О., Еремина Ю.А. Роль личного бренда медицинских работников в формировании спроса на медицинские услуги // Ремедиум. – 2023. – Т. 27. – № 4. – С. 358-361.
5. Цветкова А.Б., Ступина Ю.Н. Коммуникативный потенциал личного бренда врача // Коммуникология. – 2024. – Т. 12. – № 1. – С. 92-106.
6. Янгирова Е.И., Рувенный И.Я., Кузнецова Е.В. Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность: монография. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – 204 с.

© Кулешова Я.Н., 2025

УДК 658.89

Пашковский А.П.

магистрант

Научный руководитель – Рувенный И.Я., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

artem_pashkovskiy_87@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В ПРОИЗВОДСТВЕННО-СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Для производственно-сервисных предприятий актуально развитие клиентоориентированности на основе персонализированного подхода и цифровизации. Исследование показало необходимость интеграции производства и обслуживания, внедрения CRM-систем и формирования корпоративных стандартов обслуживания. Внедрение предложенных мер позволит перейти от интуитивного обслуживания к комплексной политике и укреплению репутации производственно-сервисных предприятий.

Ключевые слова: клиентоориентированность, производственно-сервисная организация, клиентский сервис, цифровизация, CRM-система, лояльность клиентов, бренд.

FEATURES OF CUSTOMER ORIENTATION IN A PRODUCTION AND SERVICE ORGANIZATION

Abstract. The development of customer orientation based on a personalized approach and digitalization is important for production and service enterprises. The study showed the need to integrate production and maintenance, implement CRM systems, and create corporate service standards. The implementation of the proposed measures will make it possible to move from intuitive service to a comprehensive policy and strengthen the reputation of production and service enterprises.

Key words: customer orientation, production and service organization, customer service, digitalization, CRM system, customer loyalty, brand.

Производственно-сервисные предприятия сталкиваются с необходимостью удержания клиентов не только за счет качества продукции, но и через персонализированное обслуживание. Клиентоориентированность превращается в управленческую систему, влияющую на устойчивость бизнеса и формирование доверия к бренду. Стратегически это непосредственно влияет на силу бренда организаций в производственно-сервисной деятельности [1]. Исследователи по-разному раскрывают феномен клиентоориентированности. Д.В. Акопян и И.А. Суворов связывают качество сервиса с конкурентоспособностью компаний [2]. Я.В. Клинецвич рассматривает управление отношениями как стратегический ресурс [3]. С.Н. Комарова и Т.Н. Прокопец предлагают алгоритм построения клиентоориентированного обслуживания [4]. Интересной является и точка зрения о том, что стратегия клиентоориентированности является одной из ключевых стратегий в маркетинговом управлении, и клиентоориентированность имеет стратегический характер, так как нацелена на длительные отношения с клиентами [5].

Проблема состоит в том, что малые производственные предприятия, в частности, ООО «Тепломастер Плюс», нередко ограничиваются продажами, не формируя систему постоянного клиентского взаимодействия. Эта проблема определила цель исследования – выявить особенности клиентоориентированности предприятия и предложить направления ее развития (в частности, внедрение цифровых инструментов и обратной связи с клиентами). Компания существует менее года и специализируется на выпуске пластиковых изделий для строительной отрасли с высоким уровнем зависимости от доверия и постоянства клиентов. Начальный этап функционирования предприятия актуализирует раннее внедрение системных инструментов обслуживания (от налаживания коммуникаций до оценки уровня удовлетворенности). В исследовании применялись методы контент-анализа внутренних документов, сравнительный анализ с предприятиями-конкурентами и элементы SWOT-анализа. Методическую основу исследования составили принципы построения клиентского сервиса, предложенные С.Н. Комаровой и

Т.Н. Прокопец [4], учитывающие взаимосвязь персонала, стандартов и технологий. В рамках исследования проведены интервью с потенциальными заказчиками, осуществлен сбор отзывов по параметрам качества изделий и скорости отклика. Анализ результатов проводился на основе моделей стратегического сервиса, описанных Я.В. Клинецвичем [3] и связывающих внутренние процессы с поведением потребителя.

Анализ показал, что у предприятия отсутствует четко сформулированная политика клиентского взаимодействия, но присутствует потенциал для ее развития за счет гибкости управления и небольшой численности персонала. Эти особенности создают условия для быстрой адаптации под запросы заказчиков. В дальнейшем предполагается разработать таблицы с распределением факторов удовлетворенности клиентов и визуализировать их в виде диаграмм, отражающих соотношение оперативности, качества и коммуникационной открытости. Концептуально модель сервиса предприятия будет соотнесена с принципами И.П. Девятьяровой и А.С. Милютиной [6], фокусирующимися на мультиканальности и прозрачности взаимодействия. Дополнительно рассматривается возможность внедрения методики «работ, которые нужно выполнить» (Jobs To Be Done), предложенной Т.Н. Сакульевой [7]. Можно внедрить CRM-систему с аналитикой клиентских обращений и персонализированными предложениями. В табл. 1 представлены основные выявленные факторы клиентоориентированности с разбивкой по производственному и сервисному блокам.

Таблица 1 – Факторы клиентоориентированности производственного и сервисного блоков ООО «Тепломастер Плюс»

Фактор	Производственный блок	Сервисный блок
Цель	Повышение стабильности качества продукции, минимизация дефектов	Формирование долгосрочных отношений с клиентами, рост повторных заказов
Основные процессы	Производство пластиковых изделий, контроль качества, логистика	Приём заказов, сопровождение клиентов, консультации, работа с жалобами
Ключевые показатели эффективности (KPI)	Процент брака, время производственного цикла, себестоимость единицы продукции	Индекс удовлетворённости клиентов (CSI), скорость отклика, доля повторных обращений
Технологические решения	Автоматизация контроля качества, внедрение lean-технологий	CRM-система, онлайн-поддержка, база клиентских запросов
Риски	Нарушение сроков, сбои поставок, устаревание оборудования	Потеря клиентов из-за низкого уровня коммуникации, ошибки в обработке заявок
Ресурсы развития	Инвестиции в модернизацию, повышение квалификации операторов	Обучение персонала, стандартизация обслуживания, цифровые каналы связи
Результат для клиента	Стабильное качество, точные сроки поставок	Прозрачность взаимодействия, доверие, комфортное обслуживание

Производственно-сервисная направленность ООО «Тепломастер Плюс» требует осмысления клиентоориентированности не только как элемента маркетинга, но как части технологического цикла. Продукт компании воспринимается клиентами не как готовый товар, а как решение конкретной инженерной задачи. Отсюда возникает потребность в персонализированном подходе при сопровождении заказов, консультировании и постпоставочном взаимодействии. И.П. Девятьярова и А.С. Милютин отмечают, что в таких организациях именно интеграция производственных процессов и сервиса создает устойчивое конкурентное преимущество [6].

Практическая проверка этой идеи показала, что основная проблема – отсутствие системного обмена данными между производственным отделом и менеджерами по работе с клиентами. Для устранения разрыва можно применить алгоритм сервисного проектирования «сквозной коммуникации», предложенный С.Н. Комаровой и Т.Н. Прокопец [4]. В этом случае информация о заказе, жалобе или предложении мгновенно становится доступной всем участникам процесса, что позволяет формировать доверие, сокращать количество ошибок и уменьшать затраты на исправление брака.

Необходима и разработка корпоративной модели обслуживания, где каждая стадия взаимодействия с клиентом имеет измеряемые показатели качества. Для этого предполагается внедрение CRM-системы, автоматизирующей сбор статистики и формирование отчетов по обратной связи. Подобная практика доказала эффективность в сервисных предприятиях, о чем свидетельствует Я.В. Клинецвич, связывая рост лояльности клиентов с прозрачностью управленческих решений [3].

Кроме цифровизации, важен человеческий фактор. Персонал должен обладать не только техническими знаниями, но и навыками эмоционального интеллекта. В этом направлении полезен опыт Т.Н. Сакульевой, рассматривающей обучение и мотивацию сотрудников как ядро совершенствования сервиса [7]. Для ООО «Тепломастер Плюс» такой подход особенно актуален, т.к. малый размер организации позволяет быстро внедрять нововведения. Комплексная реализация предложенных мер обеспечит переход от интуитивного обслуживания к системной клиентоориентированной политике.

Исследование подтвердило, что клиентоориентированность в производственно-сервисных компаниях формируется не только за счет качества продукции, но и с помощью партнерского взаимодействия с клиентами. Для ООО «Тепломастер Плюс» ключевым направлением развития становится внедрение цифровых инструментов обратной связи и стандартизация обслуживания, что позволит снизить издержки, повысить удовлетворенность заказчиков и укрепить репутацию предприятия. В дальнейшем целесообразно исследовать влияние корпоративной культуры и внутренней мотивации персонала на уровень клиентской лояльности.

Список использованных источников:

1. Янгирова Е.И., Рувенный И.Я., Кузнецова Е.В. // Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность: Уфа: УУНиТ, 2025. – 204 с.
2. Акопян Д.В., Суворов И.А. Роль клиентского сервиса в повышении конкурентоспособности и конкурентоустойчивости организаций сферы услуг // Вестник университета. – 2020. – № 9. – С. 54-57.
3. Клинецвич Я.В. Стратегия управления взаимоотношениями в клиентоориентированном сервисе // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2021. – № 1 (144). – С. 63-71.
4. Комарова С.Н., Прокопец Т.Н. Разработка алгоритма построения клиентоориентированного сервиса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2 (46). – С. 125-128.
5. Бикметов Е.Ю., Кузнецова Е.В., Ларцева С.А., Рувенный И.Я. Ключевые стратегические решения в маркетинговом управлении // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 8 (171). – С. 457-459.
6. Девятьярова И.П., Милютин А.С. Стратегия формирования сервисной деятельности сферы услуг // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 6. – С. 364-369.
7. Сакульева Т.Н. Совершенствование сервиса в организации // Транспортное дело России. – 2023. – № 6. – С. 235-237.

© Пашковский А.П., 2025

УДК 347.777

Пузанова В.А.

студент

НИУ ВШЭ, факультет менеджмента,
Международный бакалавриат по бизнесу и экономике
г. Нижний Новгород, Российская Федерация
viktoriapuzaova0@mail.ru

Научный руководитель – Апокина К.В., к.с.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
k.apokina@bk.ru

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕКЛАМЫ В ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ И МЕССЕНДЖЕРАХ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы нормативного регулирования рекламы в сети Интернет и приложениях. Исследована классификация интернет-рекламы. Выделены «подводные камни» в правовом регулировании рекламы и предложены варианты их решения.

Ключевые слова: реклама, мессенджеры, интернет, право.

LEGAL REGULATION OF ADVERTISING IN THE INTERNET INFORMATION AND TELECOMMUNICATION NETWORK AND MESSENGERS

Abstract. The article discusses the issues of regulatory regulation of advertising on the Internet and applications. The classification of online advertising is investigated. The "pitfalls" in the legal regulation of advertising are highlighted and solutions are proposed..

Key words: advertising, messengers, Internet, law.

Рост потребности в применении информационных технологий в качестве средств связи и поиска необходимой информации, возрастает роль интернет-рекламы и увеличения ее доли как инструмента продвижения продукта по сравнению с другими видами рекламы. Интернет-реклама способна значительно увеличить количества потенциальных пользователей и потребителей на различные продукты.

В Федеральном законе «О рекламе» [1] сформулировано определение рекламы: «реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке».

В ФЗ № 149 от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» «информационно-телекоммуникационная сеть (далее ИТС) понимается как технологическая система, предназначенная для передачи по линиям связи информации, доступ к которой осуществляется с использованием средств вычислительной техники. Интернет – это самая распространенная ИТС».

В правовом поле отсутствует определение понятия «мессенджер», но в основном «мессенджер» понимается как программное обеспечение, используемое для обмена мгновенными сообщениями в режиме «реального времени» с помощью сети интернет.

Таким образом, на основе анализа вышеуказанных понятий мы пришли к выводу, что «реклама в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и мессенджерах – это информация, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, распространенная посредством технологической системы, доступ к которой осуществляется с использованием средств вычислительной техники, а также с использованием программ для обмена мгновенными сообщениями в реальном времени» [3].

В настоящее время сформулировано значительное количество видов интернет-рекламы. Исследования научной литературы позволяют выделить

наиболее часто встречающиеся из них. В частности Аганина Р.Н. и Андропова Т.А. [2] в своей статье указывают следующие виды интернет-рекламы.

1. «Контекстная реклама (55 % всей интернет рекламы). Данный вид рекламы связан с анализом поисковых запросов пользователя. Она предусматривает рекламу интересующих пользователя товаров и услуг. Распространение контекстной рекламы базируется на применении принципа ключевых слов.

2. Текстовая реклама. Текстовая реклама – предусматривающая вариант использования традиционного текстового предоставления информации. Это письменное изложение информации в определенной последовательности. Для данного вида рекламы характерно применение лексических и грамматических конструкций, стилистических фигур.

3. Баннерная реклама. Такая реклама составляется на основе визуального восприятия потребителей. Данный вид рекламы характеризуется тем, что носителем рекламного объявления является сам баннер, т.е. графическое изображение с гиперссылкой на страницу рекламодателя.

4. Таргетированная реклама. Данный вид рекламы базируется на использовании личных данных» [2].

«Главной задачей правового регулирования рекламы в сети Интернет является обеспечение появления такой рекламы, которая служила бы развитию добросовестных конкурентных отношений. В следствие этого у нас возник вопрос: каким образом происходит правовое регулирование интернет-рекламы? Руководствуясь статьей Гарцевой А. И.» [4], мы попытались найти на него ответ.

Правовой базой для регулирования различных видов интернет-рекламы является ФЗ «О рекламе», а также официальные Письма ФАС РФ. В письмах ФАС, интернет-реклама понимается как «выдача любой информации в результате обработки поискового запроса пользователя, которая не способствует поддержанию интереса, а также не направлена на привлечения внимания к данному товару или услуге, не является рекламой, поскольку эта информация не выделяет определенный объект рекламирования среди ряда однородных и не формирует интерес со стороны пользователей».

«В целях нормативного регулирования отношений, складывающихся в сфере размещения и распространения интернет-рекламы, существует ФЗ «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (далее – Закон о защите конкуренции). Его роль в регулировании рекламы заключается в том, что законодательство запрещает соперничество, в результате которого один субъект негативно воздействует на другого в ходе осуществления предпринимательской деятельности, в частности рекламной деятельности» [5].

«Еще одним нормативным инструментом, связанный с отношениями в сфере интернет-рекламы и регулирует их, является Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» [6].

Рост правонарушений в области рекламного законодательства связана в основном незаконной рекламой, нарушающая права как потребителей, так и рекламодателей.

В соответствии со ст. 5 ФЗ «О рекламе» выделяется два вида ненадлежащей рекламы, такие как недостоверная и недобросовестная. «Недостоверная реклама – это реклама, которая содержит не соответствующие действительности сведения. Недобросовестной же считается такая реклама, которая, порочит честь и достоинство, а также репутацию конкурентов, содержит ряд сравнительных характеристик товаров, произведенных другими изготовителями» [1].

В рамках правового исследования необходимо выделить несколько подвидов ненадлежащей рекламы, понятия которых косвенно отражены в ФЗ «О рекламе». «Скрытая реклама – реклама, которая оказывает не осознаваемое потребителями рекламы воздействие на их сознание, в том числе такое воздействие путем использования специальных видеовставок (двойной звукозаписи) и иными способами» (п.9 ФЗ «О рекламе»). Также нужно отметить, что данная реклама является подвидом недостоверной рекламы, так как она представляет собой информацию, содержащую ложные о действительности сведения.

Заведомо ложная реклама – это реклама, с помощью которой рекламодатель или рекламораспространитель старается ввести в заблуждение потребителя рекламы. Считается, что такой вид рекламы можно отнести к подвиду недостоверной рекламы, содержащая ложные сведения.

«Неэтичная реклама – это реклама, содержащая любого вида информацию, нарушающую общепринятые нормы гуманности и морали путем употребления оскорбительных слов, сравнений, образов в отношении расы, национальности, профессии, социальной категории, возрастной группы, пола, языка, религиозных, философских, политических и иных убеждений физических лиц» [1]. В связи с этим неэтичная реклама надо выделить как подвид недобросовестной рекламы, содержащая информацию, порочащие честь и достоинство конкурентов и потребителей, что недопустимо с точки зрения моральных норм.

«В настоящее время за нарушение рекламного законодательства предусмотрена административная ответственность. В частности, в КоАП РФ имеется статья 14.3 «Нарушение законодательства о рекламе» [7].

«Что касается проблем правового регулирования рекламного законодательства, то необходимо также обратить внимание на то, что в интернет-сети очень часто встречается реклама, в которой отсутствует часть информации о товаре, об условиях его приобретения и использования, не всегда указывается наименование продукции, место нахождения продавца, срок годности. А также не всегда соблюдаются требования законодательства о рекламе в интернет-магазинах. Следовательно, это приводит к нарушению Постановления Правительства РФ от 27.09.2007 N 612 (ред. от 04.10.2012) «Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом» [8].

«Следующей немало важной проблемой правового регулирования интернет-рекламы является «все большее распространение в сети интернет несанкционированной рекламы»» [9]. Такую рекламу называют спам-рекламой. Распространение рекламы таким способом лицам, не выражавшим желания ее получать. Спам-реклама способна нанести имущественный вред пользователю, такой как: блокировка доступа к информации и сайту, в связи с чем пользователь будет оплатить получение данных. Распространение данного вида нарушает ряд положений рекламного законодательства в соответствии со ст. 5 ФЗ «О рекламе». Также необходимо отметить еще одну проблему, которая нуждается в скорейшем нормативно-правовом урегулировании. А именно пропаганда экстремистских материалов, терроризма и насилия. Сейчас в сети Интернет пользователи имеют возможность распространять и осведомлять зрителей о своих взглядах и убеждениях.

Проведенное исследование позволило выявить пробелы в рекламном законодательстве, которые нуждаются в доработке во многих аспектах. В решении вышеуказанных вопросов предлагается реализовать инициативы в данной области права, способная повысить процесс регулирования правоотношения не только в виртуальном пространстве, но и в целях осуществления наиболее полного контроля за рекламной деятельностью в сети Интернет и мессенджерах.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О рекламе» // СПС Консультант Плюс.
2. Аганина, Р.Н., Андропова, Т.А. Интернет-реклама в эпоху цифровизации // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2020. № 7 (71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-reklama-v-epohu-tsifrovizatsii> (дата обращения: 20.01.2023).
3. Апокина, К.В. Экономические основы бизнеса: Учебное пособие для бакалавров, магистрантов, аспирантов, преподавателей, менеджеров, занимающихся проблемами управленческой и предпринимательской деятельности / К.В. Апокина. Том Часть 2. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2022. – 174 с. – ISBN 978-5-7477-5542-0. – EDN HFVVEV.
4. Гарцева, А.И. Правовое регулирование интернет-рекламы в РФ // Скиф. 2021. № 11 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-internet-reklamy-v-rf> (дата обращения: 20.01.2023).
5. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // СПС Консультант Плюс.
6. Федеральный закон от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» // СПС Консультант Плюс.
7. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 29.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // СПС Консультант Плюс.

8. Постановление Правительства РФ от 27.09.2007 N 612 (ред. от 16.05.2020) «Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом» // СПС Консультант Плюс.

9. Хакимова, А. А. Маркетинг как инструмент повышения эффективности деятельности фирмы / А. А. Хакимова, К. В. Апокина // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2022. – № 2(28). – С. 116-121. – EDN MWUFGZ.

© Пузанова В.А., 2025

УДК 339.138

Русанова А.Д.

магистрант

Научный руководитель – Кузнецова Е.В., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

bykaldm@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ HR-БРЕНДОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье последовательно рассматриваются этапы стратегического маркетингового управления HR-брендом: маркетинговый аудит HR-бренда, конструирование ценностного предложения работодателя, разработка коммуникационной стратегии и оценка результативности бренда компании. Приводятся примеры успешных кейсов HR-брендинга российских компаний.

Ключевые слова: стратегическое маркетинговое управление, HR-бренд, ценностное предложение работодателя, персонал, рынок труда.

Rusanova A.D.

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF HR BRANDING OF THE ORGANIZATION

Abstract. The paper outlines the stages of strategic marketing management of an HR brand: an HR brand marketing audit, the design of an employer value proposition, the development of a communications strategy, and the assessment of the company's brand effectiveness. It also presents examples of successful HR branding cases from Russian companies.

Key words: strategic marketing management, HR brand, employer value proposition, personnel, labor market.

На фоне глубоких преобразований трудовой сферы, ускоряющейся цифровизации и возрастающей конкуренции за человеческий капитал стратегическое управление HR-брендом выступает значимым источником

конкурентных преимуществ организации. Если раньше HR-бренд связывали главным образом с задачами рекрутинга, то сегодня его содержание существенно шире: оно охватывает корпоративную идентичность и ценности, уровень вовлечённости персонала и репутацию работодателя на рынке труда.

Цель исследования – проанализировать стратегические подходы к управлению HR-брендом организации и определить способы его интеграции в маркетинговую политику компании. HR-бренд понимается как устойчивое представление соискателей, сотрудников и общества о компании-работодателе, которое формируется на пересечении внутреннего восприятия корпоративной культуры и внешней коммуникационной политики [1]. «Концепция стратегического управления HR-брендом включает четыре взаимосвязанных этапа: анализ текущего восприятия HR-бренда (внутренний и внешний аудит); формирование EVP (Employee Value Proposition) – ценностного предложения работодателя; разработку коммуникационной стратегии HR-бренда (каналы, месседжи, визуальный стиль); оценку эффективности бренда по показателям вовлечённости персонала, индексу NPS и уровню текучести кадров» [2].

HR-бренд не должен существовать изолированно от общего позиционирования компании. Его стратегическая ценность проявляется при синхронизации с корпоративным брендом, миссией и ценностями [3]. Это усиливает единое восприятие организации как целостного субъекта: привлекательного как для клиентов, так и для сотрудников. Инструментами интеграции служат единый визуальный стиль, совместные коммуникационные кампании и участие HR в разработке маркетинговых инициатив.

На практике внедрение стратегического HR-бренда сталкивается с такими барьерами как сложности взаимодействия маркетинга и HR-менеджмента, сопротивление изменениям со стороны персонала, недостаточная осведомленность руководства о важности бренда работодателя. В качестве рекомендаций целесообразно внедрять KPI для оценки HR-бренда как нематериального актива, использовать проектные методы формирования команд, проводить коуч-сессии [4].

В настоящее время крупнейшие российские организации проявляют активность в реализации комплексных мероприятий по разработке HR-бренда, при этом они не только стараются не потерять ценных специалистов, но и вместе с тем желают сформировать образ хорошего работодателя на рынке труда.

1. ПАО «Сбер». «Сбер» реализует масштабную стратегию HR-брендинга с чётким EVP: «место, где можно создавать будущее». Ключевые моменты: технологическая культура, многоуровневое обучение, коммуникации через TenChat, Rutube, Max, ВКонтакте, карьерные подкасты, вовлечение сотрудников в storytelling. Компания ежегодно входит в рейтинги «Работодатель мечты» и активно измеряет эффективность методами eNPS и HR-аналитикой.

2. «Яндекс». HR-практики компании: внутренний онлайн-ресурс, где размещаются реальные истории работников, поддержка ИТ-отделов в качестве

представителей бренда, активное участие представителей HR-бренда в самых разных конкурсах, хакатонах, форумах, профессиональных конференциях, олимпиадах. Компания «Яндекс» выбрала выстраивание коммуникаций с потенциальными сотрудниками, активно используя каналы в Telegram, блоги, посвященные карьере, а также партнерские проекты для формирования позитивного имиджа.

3. ПАО «Ростелеком» делает акцент на укреплении репутации в качестве хорошего работодателя в регионах. Уникальность стратегии заключается в следующем: реализация проекта «Школа будущего лидера», ориентированного на перспективных студентов и начинающих свою карьеру специалистов; активное сотрудничество с высшими учебными заведениями для цели проведения разного рода проектов по профессиональной ориентации; систематический анализ уровня удовлетворенности и верности работников; включение ценностей HR-бренда в концепцию социальной ответственности ПАО и формирование положительного образа в обществе.

4. АО «Альфа-Банк». В основе стратегии формирования HR-бренда «Альфа-Банка» применяются принципы открытости, технологичности и развития корпоративной атмосферы, ориентированной на молодежь. Компания применяет такие инструменты как создание небольших роликов по тематике «День с сотрудником», организация карьерных квестов и конкурсов, проекты по привлечению амбассадоров HR-бренда в ВУЗах. Также стоит обратить внимание на активное продвижение бренда в digital-отрасли (Rutube, ВКонтакте), реализация онлайн-курсов на базе AlfaCampus.

Следовательно, стратегическое маркетинговое управление HR-брендом усиливает конкурентные позиции компании на рынке труда [5], одновременно поддерживая корпоративную культуру и обеспечивая долгосрочную устойчивость бизнеса. Создание и развитие сильного HR-бренда предполагают междисциплинарный подход, участие всех уровней управленческой иерархии, а также систематическое изучение обратной связи от действующих сотрудников и потенциальных кандидатов.

Список использованных источников:

1. Бикметов Е. Ю., Кузнецова Е. В., Рувенный И. Я. Современные коммуникационные технологии в маркетинге: уч. пособие. – Уфа: РИЦ УУНиТ, 2024. – 136 с.

2. Янгирова Е. И., Рувенный И. Я., Кузнецова Е. В. Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность: монография. – Уфа: Уфимский университет, 2025. – 204 с.

3. Горелкина А. И., Кузнецова Е. В. Развитие HR-брендинга на региональном уровне // Актуальные проблемы социально-экономического развития промышленного региона: сборник тезисов VII международной научно-практической конференции. – Алчевск, 2025. – С. 37-39.

4. Бикметов Е. Ю., Кузнецова Е. В. Управление персональным профессиональным брендом педагога в системе высшего образования // Социально-гуманитарные знания. – 2025. – № 8. – С. 109-112.

5. 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.

© Русанова А.Д., 2025

УДК 339.138

Селедцова В.А.

студент

НИУ ВШЭ, факультет менеджмента,
Международный бакалавриат по бизнесу и экономике
г. Нижний Новгород, Российская Федерация
svioletta394@gmail.com

Научный руководитель – Апокина К.В., к.с.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА: НОВЫЕ МЕТОДОЛОГИИ, ВЫЗОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В современный период развития экономики происходит трансформация маркетингового управления под влиянием цифровых технологий и поведенческих наук. На этом фоне формируется междисциплинарный подход, сочетающий классические методы с цифровыми инновациями для повышения эффективности коммуникации и управления потребительским поведением.

Ключевые слова: цифровизация, маркетинговое управление, методы, цифровая трансформация, искусственный интеллект, нейромаркетинг.

Seledtcova.V.A.

DIGITAL MARKETING TRANSFORMATION: NEW METHODOLOGIES, CHALLENGES, AND MANAGEMENT TOOLS

Abstract. In the current period of economic development, marketing management is undergoing transformation under the influence of digital technologies and behavioral sciences. Against this backdrop, an interdisciplinary approach is emerging that combines classical methods with digital innovations to enhance communication efficiency and consumer behavior management.

Keywords: digitalization, marketing management, methods, digital transformation, artificial intelligence, neuromarketing.

В условиях стремительного развития экономики и нарастающей конкуренции важным фактором устойчивого развития организации становится эффективное управление комплексом маркетинга. Современный потребитель предъявляет высокие требования к качеству продукта, сервису и коммуникациям, что требует от компаний системного и гибкого подхода к управлению маркетинговой деятельностью. Совершенствование комплекса маркетинга позволяет не только привлечь и удержать целевую аудиторию, но и обеспечить стратегическое позиционирование на рынке, повысить узнаваемость бренда, оперативно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым потребительским предпочтениям. Рациональное и скоординированное применение инструментов маркетинга становится залогом повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

Маркетинговая деятельность организации отражает управленческую творческую деятельность, целью которой является совершенствование рынка товаров и услуг посредством оценки и удовлетворения потребительских потребностей. Благодаря этой деятельности определяются возможности для производства и распределения товаров и услуг. К тому же она помогает предпринять необходимые действия для реализации продажи и услуг конечному потребителю.

Современная деловая среда отличается высокой динамичностью, ускоренным технологическим развитием и ростом потребительских ожиданий. В этих условиях маркетинг приобретает стратегическое значение, становясь важнейшим инструментом управления конкурентоспособностью. Эффективное маркетинговое управление базируется «на системном подходе, объединяющем аналитические, управленческие и цифровые инструменты. Стратегии формируются с учётом рыночной динамики, поведения потребителей и внутренних ресурсов компании» [1].

Цифровые технологии – искусственный интеллект, Big Data, CRM-системы и маркетинговые платформы – трансформируют методы управления, требуя переосмысления методологической базы и подходов к анализу данных. В связи с этим возрастает значимость изучения структуры маркетингового управления, его методических основ и ключевых направлений цифровой трансформации [4,7].

Маркетинговое управление представляет собой систему действий, направленных на выявление потребностей целевых сегментов, разработку и реализацию маркетинговой стратегии. В его структуру входят анализ рынка, постановка целей, планирование, реализация мероприятий и оценка их эффективности.

Применение системного подхода позволяет «всесторонне анализировать маркетинговые коммуникации, операционные процессы и потребительское поведение, выявляя их влияние на эффективность организации в целом» [3].

Особое значение приобретает киберэтнография (netnography) – «анализ естественного поведения пользователей в цифровой среде (соцсети, блоги,

форумы), дающий глубокое понимание смыслов и ценностей потребителей» [6].

Активное развитие цифровых технологий радикально изменило не только инструменты маркетинга, но и его концептуальные основы. В условиях цифровизации стираются границы между онлайн- и офлайн-коммуникациями, а принятие решений всё чаще основывается на анализе больших данных и автоматизации. Это требует пересмотра методологических подходов к управлению маркетингом.

Цифровая трансформация охватывает внедрение сквозной аналитики, платформенных решений и автоматизированных систем, обеспечивающих мониторинг и коррекцию потребительского поведения в реальном времени. Ключевые технологии включают:

- Big Data и поведенческую аналитику, формирующие персонализированные предложения;
- искусственный интеллект и машинное обучение – для адаптивных коммуникаций и рекомендаций;
- CRM-системы, централизующие клиентские данные;
- инструменты автоматизации (MarTech) – для повышения эффективности взаимодействия с потребителями;
- IoT и сенсорные технологии, обеспечивающие маркетинг в реальном времени [7].

Исследования показывают, что цифровизация позволяет «повысить отклик и удержание клиентов на 30–50%» [4].

Таким образом, цифровые технологии трансформируют маркетинг: от реактивных действий к проактивному управлению клиентским поведением.

Несмотря на многочисленные преимущества цифровизации, маркетинговая методология сталкивается с новыми вызовами. Прежде всего – это:

- «отставание академической базы от практики: эмпирические данные часто появляются быстрее, чем соответствующие валидные методики их анализа;
- сложности интерпретации больших данных: неструктурированные массивы требуют новых подходов к верификации гипотез;
- недостаточная методическая разработанность KPI цифровых каналов, особенно в области оценки влияния storytelling, контент-маркетинга и вирусных коммуникаций» [5];
- дефицит универсальных методик оценки digital-компетенций маркетологов и цифровой зрелости организации.

Как следствие, на пересечении маркетинга, анализа данных и когнитивных наук формируется «новая междисциплинарная методология, где классические методы сочетаются с технологиями обработки естественного языка (NLP), нейросетями и когнитивным моделированием» [4]. Сдвиг в сторону цифровых инструментов также требует пересмотра целей и логики

маркетингового аудита, поскольку контроль эффективности всё чаще осуществляется в реальном времени с помощью дашбордов и AI-аналитики.

Динамика рыночной среды, рост неопределённости и усиление цифрового влияния требуют появления новых методологических подходов в исследовании и практике маркетингового управления. Современные методики всё чаще опираются на междисциплинарные интеграции, высокую адаптивность и эмоционально-когнитивные аспекты поведения потребителей. Это открывает новые горизонты для гибкости стратегий, глубины анализа и повышения эффективности коммуникаций.

Современная практика также всё активнее опирается на нейронауки и когнитивную психологию. Нейромаркетинг использует ЭЭГ, eye-tracking и другие методы для анализа реакции потребителей на стимулы. Это позволяет выявлять ключевые эмоциональные триггеры, повышать эффективность коммуникаций и снижать когнитивную нагрузку.

Смежный подход – поведенческая экономика – утверждает, что «потребительское поведение иррационально и подвержено влиянию фрейминга, эмоций и социальных факторов» [1]. Это меняет подходы к оценке предпочтений и проектированию поведенческих сценариев.

Вместо традиционной рекламы бренды переходят к контент-стратегиям, акцентирующим ценность, эмоциональную вовлечённость и культурный резонанс. Эффективное управление контентом включает разработку контент-карт, построение воронки взаимодействия и оценку метрик вовлечённости (ER, CTR и др.). Центральную роль играет сторителлинг, который, по данным исследований, «увеличивает запоминаемость бренда в 22 раза по сравнению с фактологическим сообщением» [6].

Такие подходы требуют новых исследовательских инструментов, включая оценку эмоционального отклика, доверия и когерентности нарратива, что ставит перед исследователями новые методологические задачи.

Список использованных источников:

1. Алешкина, О. В. Цифровизация общества: роль и перспективы образования / О. В. Алешкина, К. В. Апокина // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – № 4(148). – С. 8-11. – EDN SKRKAU.

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

3. Донской, Д.А., Дубикова М.А. Эволюция маркетинга в эпоху цифровых технологий // ЭФО: экономика. Финансы. Общество. 2025. № 2 (14). <https://scinetwork.ru/articles/40512>

4. Касьянова, Т. А. Цифровая трансформация маркетинга: новые подходы и технологии // Экономические науки. – 2023. – № 4(120). – С. 65-70.

5. Моисеева Н.В. КРІ цифрового маркетинга: вызовы и решения // Маркетинг и практика. – 2023. – № 1. – С. 38-45.
6. Рожкова Е.П. Эффективность сторителлинга в контент-маркетинге // Маркетинг и реклама. – 2023. – № 3. – С. 28-33.
7. Смирнова А.В. Big Data и потребительское поведение // Цифровой маркетинг. – 2022. – № 3. – С. 40-46.

© Селедцова В.А., 2025

УДК 338

Уварова Т.А., Темиров М.Р.

студенты

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

СОЗДАНИЕ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ КУЛЬТУРНОГО И ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы развития цифровой инфраструктуры Республики Башкортостан и влияния на сохранение культурного наследия и туристический потенциал региона.

Ключевые слова: цифровая инфраструктура, цифровая платформа, культурное наследие, туристический потенциал, умный туризм, цифровизация туризма.

Uvarova T.A., Temirov M.R.

CREATION OF A DIGITAL PLATFORM TO PROMOTE THE CULTURAL AND TOURISM POTENTIAL OF THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

Abstract. The article discusses current issues of the development of the digital infrastructure of the Republic of Bashkortostan and the impact on the preservation of cultural heritage and the tourism potential of the region.

Key words: digital infrastructure, digital platform, cultural heritage, tourism potential, smart tourism, digitalization of tourism.

Введение

Республика Башкортостан богата культурными традициями, а также бесценным историческим наследием и бескрайне широкой богатой природой. Сегодня как никогда республика стоит перед цифровым вызовом будущего. Все имеющиеся на сегодняшний день традиционные методы продвижения туристического направления уходят в сторону и остаются в прошлом, уступая

место мощнейшим инновационным цифровым решениям, а именно комплексу таких решений.

Для дальнейшего успешного развития культурного и туристического направления необходимо реализовать системный подход, в котором цифровизация станет звеном между объектами культуры и их цифровым отображением.

Ниже распишем направления цифровизации культурно-туристической сферы

1. Создание Единой Цифровой Платформы «Цифровой Гид по Башкортостану». Вся информация будет сосредоточена на портале, который будет объединять функции планирования, бронирования, информирования. Кроме стандартных возможностей по поиску отелей, экскурсий портал будет включать:

- интерактивную карту региона на основе ГИС-технологий, которые будут делиться на подкасты: культурного наследия, природных объектов, этнических маршрутов, гастрономических туров;

- единую систему онлайн билетов на объекты показа (известные национальные и природные музеи республики, заповедники, события, пещеры и многое другое);

2. Внедрение виртуальной реальности для оживления культурного и исторического наследия

- Иммерсивная археология. К примеру, если навести телефон на руины, то можно будет увидеть на экране телефона каким было это место много веков назад, включая анимированные сцены из жизни.

- Виртуальные путешествия и экскурсии в удаленные и недоступные локации республики. Создание виртуальных туров по пещерам с наскальными рисунками и прочее. Это поможет сохранить экосистемы подобных природных заповедников и мест, а также позволит посетить, хоть и виртуально, локации людям с ограниченными возможностями.

- Создание интерактивного музейного пространства. Моделирование исторического контекста в музеях республики Башкортостан.

3. Внедрение и создание «Умного туриста» и развитие мобильного гида. Включает внедрение мобильного приложения, с информацией, которая необходима для путешествий по республике (обязательно с возможностью офлайн пользования). Функционал, который может быть включен:

- современный аудиогид - фонограмма для самостоятельного знакомства с местами, который включает аудио экскурсию при приближении к фрагментам и историческим местам.

- географическую разметку маршрутов с учетом сложности, длительности, времени, типа транспорта, возрастных и физических ограничений.

- интеграцию со всеми известными системами навигации для удобства построения маршрута.

4. Цифровизация туристических мероприятий и развития медиапространства. Идея в том, чтобы популяризовать события по типу «Сабантуй», Фольклорный праздник», народные гуляния, фестиваль меда, конкурсов национальных блюд, скачки, куреш и прочие, для этого можно использовать цифровые каналы:

- проведение онлайн-трансляций, стримов с участием аудитории. К примеру, идет бой Куреш, а аудитория ставит ставки и многое другое.

- создание оцифрованных архивов фольклоров, обрядов, национальных костюмов, рецептов национальных блюд в высоком разрешении.

- коллаборации с блогерами, в целях внедрения в молодежные массы культурного наследия и туристических событий в виде коротких роликов, с возможностью создания трендов для дальнейшего продвижения.

Проблемы и пути решения при внедрении предложенных мероприятий.

Развитие цифровой инфраструктуры сопряжено с рядом трудностей:

- недостаток «цифровой силы» в отдаленных районах. Отсутствие мощного высокоскоростного интернета в ключевых природных достопримечательностях может стать проблемой. Поэтому будет остро стоять вопрос обеспечения нужных территорий высокоскоростным интернетом.

- квалификация кадров. Необходимо разработать узконаправленную программу подготовки IT-специалистов в рамках цифрового туризма на базе действующих учебных заведений региона.

- высокая безопасность данных, включая персональные данные. В случае разработки мероприятий, необходимо будет в обязательном порядке уделить внимание разработке системы защиты персональных данных пользователей портала, а также защитить все финансовые транзакции.

Для реализации мероприятий по цифровизации обязательно нужно привлекать и частный сектор, так как они также заинтересованы в цифровизации туризма, это принес большой поток туристов и позволит в разы развить направление местного туризма. Также необходимо привлечь крупные IT компании региона в поддержку развития цифровизации регионального туризма.

Заключение

Развитие цифровой инфраструктуры культурно-туристической отрасли является необходимым шагом в общем развитии всего региона, это уже стратегическая необходимость.

Создание оцифрованных памятников и веб-туров по республике позволит повысить и узнаваемость нашей республики, и его привлекательность, при этом будет способствовать сохранению уникального наследия для следующих поколений. Успешная реализация описанных мероприятий позволит повысить статус нашей республики и продвинет Республику Башкортостан на карте как ведущий туристический регион. Наш регион по праву стоит в первых рядах по красоте природы и богатой культуре и истории, пришло время всем узнать об этом, а реализация мероприятий по цифровизации позволит это сделать в полной мере.

Список использованных источников:

1. Аминов, И. Р. Цифровая трансформация сферы туризма в Республике Башкортостан: вызовы и перспективы [Текст] / И. Р. Аминов, А. С. Галина // Вестник Башкирского государственного университета. – 2022. – Т. 27, № 4. – С. 112-118. – DOI: 10.33184/bulbsu-2022.4.15
2. Гарифуллина, А. Ф. Внедрение цифровых технологий в музейное пространство Башкортостана: опыт и вектор развития [Текст] / А. Ф. Гарифуллина // Культура и цивилизация. – 2021. – Т. 11, № 6А. – С. 124-133. – EDN: ZUKPEQ
3. Барлыбаев, У. А. Развитие сельского туризма, эко-этнопарков как фактор диверсификации экономики сельских территорий / У. А. Барлыбаев, У. Р. Мусин // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 11(174). – С. 364-366. – DOI 10.46320/2073-4506-2022-11-174-364-366.
4. Стратегия развития туризма в Республике Башкортостан на период до 2035 года [Электронный ресурс]: утв. Постановлением Правительства РБ от 15.12.2021 № 800. – Режим доступа: <https://npa.bashkortostan.ru/upload/uf/ff9/ff96ff1f2eb85c78.pdf> (дата обращения: 15.10.2024).
5. Ямалеева, Г. Р. Цифровизация как фактор повышения конкурентоспособности культурного наследия региона (на примере Республики Башкортостан) [Текст] / Г. Р. Ямалеева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 5(125). – С. 87-94. – DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2023.05.01.011
6. Туристско-рекреационный кластер Республики Башкортостан «Башкортостан – сердце Евразии» [Электронный ресурс] // Официальный сайт. – Режим доступа: <https://heartofeurasia.rf> (дата обращения: 15.10.2024).
7. Хабибов, Т. Р. Развитие smart-туризма в Республике Башкортостан: оценка текущего состояния и инструменты продвижения [Текст] / Т. Р. Хабибов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2020. – № 4(64). – С. 12–25. – EDN: VTSKCC
8. Цифровая культура Башкортостана: Национальный проект «Культура» [Электронный ресурс] // Министерство культуры Республики Башкортостан. – Режим доступа: <https://culture.bashkortostan.ru/activity/28625/> (дата обращения: 15.10.2024).
9. Шакирова, Д. Ф. Виртуальные туры и 3D-реконструкции как инструмент популяризации историко-культурного наследия Башкортостана [Текст] / Д. Ф. Шакирова, Р. Р. Сагитов // Информационные технологии в науке, образовании и управлении: материалы VII Международной научно-практической конференции. – Уфа: Изд-во УГАТУ, 2023. – С. 156-162.
10. Khusnullova, A. I. Digitalization of the Hospitality Industry in the Volga Region: A Case Study of the Republic of Bashkortostan [Text] / A. I. Khusnullova, E. V. Petrova // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2022. – Vol. 451 LNNS. – P. 725-734. – DOI: 10.1007/978-3-031-09868-4_67

11. Аналитический отчет о состоянии и перспективах цифровизации сферы услуг в РБ [Электронный ресурс] / Аналитический центр при Правительстве РБ. – Уфа, 2024. – 45 с. – Режим доступа: https://ac.govrb.ru/upload/iblock/analitika_uslugi_digit_2024.pdf (дата обращения: 15.10.2024).

© Уварова Т.А., Темиров М.Р., 2025

УДК 331.102.2

Хасанова Ш.А.

студент

Научный руководитель – Мухаметшина Г.Р., к.с.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

hasanovashaura@yandex.ru, ggr-nauka@mail.ru

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ И МАРКЕТИНГА В EDTECH СФЕРЕ (НА ПРИМЕРЕ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ «УМСКУЛ»)

Аннотация. В статье анализируются эффективные инструменты управления и маркетинга в сфере EdTech на примере онлайн-школы «Умскул». Рассматриваются такие аспекты, как определение целевой аудитории, использование цифровых каналов продвижения, гибкая ценовая политика, развитие платформы, партнёрские модели и разработка образовательных программ.

Ключевые слова: Менеджмент, маркетинг, запуск проектов, EdTech, технологии, искусственный интеллект.

Khasanova S.A.

ANALYSIS OF EFFECTIVE MANAGEMENT AND MARKETING TOOLS IN THE EDTECH SECTOR (CASE STUDY OF THE ONLINE SCHOOL «UMSKUL»)

Abstract. The article analyzes effective management and marketing tools in the EdTech sector using the example of the Umskul online school. Aspects such as target audience definition, use of digital promotion channels, flexible pricing policy, platform development, partnership models, and development of educational programs are considered.

Key words: Management, marketing, project launch, EdTech, technologies, AI.

Сфера применения технологий для оптимизации образовательных процессов называется EdTech (технологии образования). Она охватывает адаптацию учебных курсов для различных категорий пользователей,

платформы для геймификации, а также технологии машинного обучения и искусственного интеллекта, способствующие улучшению учебных материалов и приложений [1].

Рынок EdTech демонстрирует значительные различия в зависимости от страны, обусловленные спросом на онлайн-обучение, технологическим прогрессом и государственными инициативами. В США наблюдается рост применения цифровых инструментов в К-12 и высшем образовании. В Китае развитие EdTech поддерживается государственными инвестициями в инфраструктуру и программы цифровых навыков. Индийский рынок растёт благодаря увеличению доступа к интернету и смартфонам, а также влиянию пандемии COVID-19. В Европе отмечается рост цифрового внедрения в образовании и спрос на персонализированное обучение, что также поддерживается государственными инициативами. При этом 58% стартапов в Европе фокусируются на STEM-образовании, предлагая программы по кодированию, наборы для робототехники, научные симуляции и инструменты для репетиторства по математике.

Российский рынок EdTech ориентирован на подготовку к ОГЭ и ЕГЭ, что делает платформы для экзаменационной подготовки значительной частью сегмента. Государственные инициативы, такие как национальный проект «Цифровая экономика» и инициатива «Цифровая образовательная среда», направлены на внедрение искусственного интеллекта в образовательный процесс. Образовательные платформы адаптируются к требованиям российских стандартов, включая ФГОС и закон об образовании №273-ФЗ. Кроме того, наблюдается рост интереса к B2B-сегменту, где компании стремятся внедрять инновационные подходы к обучению своих сотрудников.

По данным исследовательского агентства Smart Ranking, во втором квартале 2025 года совокупная выручка ста крупнейших EdTech-компаний России составила 34,2 млрд рублей, что на 10% больше, чем в аналогичный период прошлого года. В целом за первое полугодие рост оказался чуть выше – около 13%, однако при учёте текущей инфляции он фактически сводится к нулевым или отрицательным значениям. Аналитики Smart Ranking считают, что в 2025 году российский рынок EdTech вернётся к устойчивому росту на уровне 15–20% в год [2].

Для успешного запуска образовательных проектов на рынке, требуется не только качественный контент, но и продуманная стратегия управления и маркетинга. С одной стороны, эффективное управление проектами позволяет оптимизировать ресурсы, минимизировать риски и обеспечить высокое качество образовательного продукта. С другой стороны, маркетинговые стратегии определяют, как проект будет представлен целевой аудитории, как будет сформирован его имидж и как будут привлекаться участники. В условиях растущей конкуренции на рынке образовательных услуг важно понимать, какие подходы к управлению и маркетингу могут обеспечить устойчивый успех интерактивных проектов.

Онлайн-школа «Умскул» занимает лидирующую позицию среди российских онлайн платформ по подготовки к экзаменам и представляет собой яркий пример успешной реализации стратегий управления и маркетинга в быстро развивающейся сфере EdTech. В личном интервью с генеральным директором Дмитрием Даниловым удалось выяснить какие ключевые инструменты, поспособствовали достижению значительных результатов на рынке образовательных услуг [3].

Одним из наиболее заметных аспектов стратегии «Умскул» является ориентация на будущих абитуриентов, а не на их родителей. В контексте EdTech-сферы понимание целевой аудитории и ее потребностей является критически важным фактором успеха, поскольку это позволяет создавать продукты и услуги, максимально соответствующие запросам пользователей.

«Умскул» успешно использует цифровые каналы для продвижения своих услуг, в частности, социальные сети, такие как «ВКонтакте». Данный подход позволяет быстро набирать клиентскую базу, что особенно актуально для онлайн-проектов в сфере образования. В современном мире цифровые каналы продвижения становятся неотъемлемой частью маркетинговой стратегии, поскольку целевая аудитория активно использует интернет для поиска образовательных услуг.

Стратегия установления низких цен на обучение также сыграла ключевую роль в привлечении клиентов. Основатель компании заявляет: «расценки на обучение у меня были ультранизкие, вплоть до 300 рублей за курс». Данная ценовая политика способствовала быстрому формированию клиентской базы и созданию лояльности среди пользователей. Это распространённая стратегия для стартапов, позволяющая эффективно захватывать рынок и привлекать внимание потребителей.

Разработка собственной образовательной платформы, начавшейся с создания первого сайта и завершившейся интеграцией команды разработчиков в компанию, обеспечила постоянное совершенствование сервиса. Наличие собственной платформы позволяет контролировать качество образовательного процесса, оперативно вносить изменения и улучшения, а также создавать уникальный пользовательский опыт. В EdTech-сфере технологические решения играют ключевую роль в создании конкурентных преимуществ и обеспечении устойчивого роста.

Сотрудничество с технологическими компаниями, такими как «Кинескоп», для хранения онлайн-занятий является ещё одним важным инструментом в стратегии «Умскул». Это партнёрство позволяет решать специфические задачи, такие как борьба с перепродажей курсов, улучшать качество предоставляемых услуг и расширять функциональные возможности платформы. В условиях современного бизнеса кросс-отраслевое партнёрство становится важным фактором успеха, позволяя компаниям использовать внешние ресурсы и компетенции для достижения своих целей.

Успех компании «Умскул» определяется комплексным подходом к управлению и маркетингу, который включает в себя инновационное мышление,

ориентированное на потребности целевой аудитории и создание уникальных предложений, эффективное использование цифровых инструментов, таких как социальные сети и другие онлайн-каналы для продвижения, гибкую бизнес-модель с низкими ценами на начальном этапе, способствующую быстрому набору аудитории, а также акцент на качестве образовательных услуг, что проявляется в разработке актуальных и эффективных образовательных программ. Эти взаимосвязанные факторы в совокупности обеспечили компании лидирующие позиции на рынке онлайн-подготовки к экзаменам и могут служить примером для других организаций в сфере EdTech, стремящихся к устойчивому развитию и удовлетворению потребностей своих клиентов. В условиях динамичных изменений в образовательной среде критически важно не только реагировать на текущие запросы пользователей, но и предвосхищать их ожидания, что требует от компаний высокой гибкости и готовности к внедрению инноваций.

Список использованных источников:

1. История развития EdTech. Ключевые даты, имена, компании // Bureausense.com: [сайт]. URL: <https://bureausense.com/blogs/istoriya-razvitiya-edtech-kljuchevye-daty-imena-kompanii/> (дата обращения: 21.10.2024).

2. Какие ниши выживут в охлаждающем российском EdTech? // vedomosti.ru: [сайт]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/09/26/kakie-nishi-vizhivut-v-ohladevayuschem-rossiiskom-edtech (дата обращения: 21.10.2024).

3. Дмитрий Данилов, «Умскул»: «Если отменят ЕГЭ, какое слово появится? Коррупция!» // Business-gazeta.ru: [сайт]. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/629155> (дата обращения: 21.10.2024).

© Хасанова Ш.А., 2025

УДК 330.567.2

Хасаншин И.И.

магистрант

Научный руководитель – Янгирова Е.И., д.э.н., профессор

Уфимский университет науки и технологий,

г. Уфа, Российская Федерация

ildar9997@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА: НОВЫЕ ФОРМАТЫ И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Аннотация. В работе франчайзинг рассматривается как инструмент развития предпринимательства, которая обеспечивает тиражирования бизнес-моделей, масштабирования и закрепления брендов на соответствующих рынках. Привлекательность франчайзинга определяется возможностью объединить предпринимательские активности граждан с корпоративными

стратегиями франчайзеров, способствующая формированию сетевых структур и снижению рисков в условиях нестабильной внешней среды. В современных реалиях, когда цифровизация и социальные факторы все сильнее влияют на бизнес-среду, франчайзинг трансформируется в многоуровневую систему, выполняющую как экономические, так и социально-институциональные функции.

Ключевые слова: франчайзинг, исследования, современность, бизнес.

Khasanshin I.I.

MODERN FRANCHISING TRENDS: NEW FORMAT AND INDUSTRY SPECIFIC FEATURES

Abstract. In the work, franchising is considered as a tool for the development of entrepreneurship, which ensures the replication of business models, scaling and consolidation of brands in the relevant markets. The attractiveness of franchising is determined by the opportunity to combine the entrepreneurial activities of citizens with the corporate strategies of franchisors, contributing to the formation of network structures and reducing risks in an unstable external environment. In modern realities, when digitalization and social factors increasingly affect the business environment, franchising is being transformed into a multi-level system that performs both economic and socio-institutional functions.

Key words: franchising, research, modernity, business.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, глобальная цифровая трансформация изменяет привычные механизмы организации бизнеса, смещая акцент в сторону онлайн-сервисов, платформенной экономики и интеграции больших данных в управление. Франчайзинг становится инструментом быстрой адаптации к этим изменениям, обеспечивая внедрение цифровых технологий на микроуровне. Во-вторых, растет значимость факторов устойчивого развития: экологическая ответственность, энергоэффективность, социальная инклюзия и качественное корпоративное управление становятся обязательными элементами долгосрочной конкурентоспособности. В-третьих, для российской экономики франчайзинг важен как способ укрепления малого и среднего бизнеса, формирования новых точек роста в регионах и развития отечественных брендов, способных замещать ушедшие иностранные компании и выходить на внешние рынки.

Современные тенденции франчайзинга формируют целый спектр новых форматов. Одним из ключевых направлений выступает цифровизация бизнес-моделей. Активное использование CRM-систем, ERP-инструментов, облачных платформ и технологий больших данных позволяет франчайзерам стандартизировать процессы, а франчайзи – эффективнее управлять локальными точками. Особое развитие получили онлайн-франшизы в сферах

образования (EdTech), маркетинга, логистики и электронной коммерции. По данным Международной ассоциации франчайзинга, уже более 20 % новых франчайзинговых проектов в 2024 году были связаны с цифровыми услугами, что подтверждает значимость этой тенденции.

Другим заметным вектором является распространение микро- и мини-форматов. В отличие от капиталоемких традиционных моделей, предполагающих крупные торговые площади или рестораны, новые форматы ориентируются на компактные и мобильные решения: вендинговые автоматы, кофейни в формате «to go», фудтраки и сервисные киоски. Низкий уровень стартовых инвестиций (в ряде случаев менее 1 млн руб.) делает такие франшизы доступными для начинающих предпринимателей и обеспечивает рост вовлеченности населения в малый бизнес. Для российских регионов подобные форматы становятся одним из факторов оживления локальной деловой активности и повышения занятости [1, с. 35].

Третья тенденция связана с интеграцией принципов устойчивого развития (ESG). Франчайзинговые проекты, основанные на экологически безопасных технологиях, переработке отходов, использовании возобновляемых источников энергии и продвижении локальных продуктов, становятся всё более востребованными. Это объясняется не только изменением потребительских предпочтений (по данным PwC, более 60 % покупателей в 2023 году заявили о готовности выбирать бренды с акцентом на экологичность), но и интересом со стороны инвесторов, ориентированных на долгосрочные проекты с минимальными репутационными рисками [3, с. 18].

Четвертым направлением выступает переход к адаптивным моделям франчайзинга. Если в классической концепции основное внимание уделялось жесткой унификации и контролю, то современные подходы предполагают большую гибкость, позволяя франчайзи адаптировать ассортимент, дизайн и маркетинговые инструменты под локальные условия.

В ресторанной индустрии это проявляется в адаптации меню под национальные и региональные вкусовые особенности, а в розничной торговле – в формировании индивидуализированного товарного предложения. Такая модель повышает конкурентоспособность франшизы и обеспечивает её устойчивость в долгосрочной перспективе.

Отраслевой анализ подтверждает, что развитие франчайзинга приобретает все более диверсифицированный характер. В ресторанном бизнесе растет сегмент «облачных кухонь» (dark kitchen), которые минимизируют капитальные затраты за счет отказа от зала обслуживания. В розничной торговле расширяются сети дискаунтеров и специализированных магазинов, адаптирующих ассортимент под конкретные группы потребителей. В сфере услуг наибольшую динамику демонстрируют франшизы в сегментах EdTech, health & wellness и фитнеса. Отдельного внимания заслуживает социальный франчайзинг, ориентированный на инклюзивные образовательные и медицинские проекты: государственная поддержка этого направления

превращает его в эффективный инструмент решения социальных задач и развития человеческого капитала [4, с. 56].

Научная новизна исследования заключается в том, что франчайзинг рассматривается как многоуровневая система, интегрирующая не только экономические, но и институциональные, социальные и экологические факторы. В отличие от традиционных подходов, где франчайзинг трактовался исключительно как форма масштабирования бизнеса, здесь он интерпретируется как адаптивный механизм, способный реагировать на вызовы цифровизации и ESG-повестки. Такой взгляд позволяет уточнить роль франчайзинга в современной экономике: он становится не только средством тиражирования успешных моделей, но и важным элементом модернизации предпринимательской среды и фактором устойчивого развития.

Практическая значимость проведенного анализа проявляется в возможности применения его результатов при разработке стратегий развития франчайзинговых сетей, формировании государственной политики поддержки малого и среднего бизнеса, а также в образовательной и консалтинговой деятельности. Для России, где рынок франчайзинга сохраняет высокие темпы роста (по данным Российской ассоциации франчайзинга, в 2023 году число франчайзинговых точек превысило 90 тысяч, что на 12 % выше показателей предыдущего года), подобные исследования имеют прикладное значение, так как позволяют определить приоритетные направления институционального и инфраструктурного развития.

В заключение следует подчеркнуть, что франчайзинг в условиях цифровой экономики и глобальной турбулентности приобретает характер универсального инструмента адаптации бизнеса. Его будущее развитие будет определяться способностью интегрировать цифровые технологии, учитывать ESG-факторы и выстраивать гибкие модели взаимодействия с локальными рынками. Таким образом, франчайзинг можно рассматривать не только как коммерческую практику, но и как институциональную инновацию, способствующую повышению устойчивости национальной экономики и укреплению её конкурентных позиций.

Список использованных источников:

1. Еркина, Т. Н. Зарубежный опыт франчайзинга / Т. Н. Еркина, Н. Ф. Нкоа // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 8(58). – С. 33-39.
2. Инюкин, А. Ф. Особенности и перспективы организации малого бизнеса на основе франчайзинга в России / А. Ф. Инюкин, Т. Е. Хорольская, Б. М. Мусаева // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 42(1). – С. 169-173.
3. Кузнецова, Е. М. Особенности современного франчайзинга в России и зарубежом / Е. М. Кузнецова // Моя профессиональная карьера. – 2021. – Т. 2, № 20. – С. 17-21.
4. Михина, М. Н. Мировой опыт и Российская практика применения франчайзинга / М. Н. Михина // Цифровая наука. – 2020. – № 5(5). – С. 53-58.

5. Мухаметшина, И. И. Клиентоориентированность: сущность, виды, критерии / И. И. Мухаметшина, Э. Б. Нарбикова, У. Р. Мусин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-2(94). – С. 48-50. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-12-2-48-50.

6. Процессный подход к управлению проектом по запуску франчайзинга / Д. Г. Якушев, Е. С. Змеул, А. С. Нестеров, К. И. Тиглев // Наукосфера. – 2024. – № 6-1. – С. 360-364.

© Хасаншин И.И., 2025

УДК 330.567.2

Хасаншин И.И.

магистрант

Научный руководитель – Янгирова Е.И., д.э.н., профессор
Уфимский университет науки и технологий,
г. Уфа, Российская Федерация
ildar9997@gmail.com

ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА МАСШТАБИРОВАНИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. Франчайзинг как эффективная форма масштабирования бизнеса в условиях цифровой экономики представляет собой многоаспектное явление, сочетающее институциональные, организационные и технологические компоненты. Его изучение приобретает особую актуальность в связи с усложнением конкурентной среды и ускорением темпов глобализации, при которых традиционные модели расширения бизнеса становятся менее устойчивыми.

Ключевые слова: экономика, франчайзинг, франчайзи, цифровые платформы, бизнес.

Khasanshin I.I.

FRANCHISING AS AN EFFECTIVE FORM OF BUSINESS SCALING IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. Franchising as an effective form of business scaling in the digital economy is a multifaceted phenomenon that combines institutional, organizational and technological components. Its study is of particular relevance due to the complication of the competitive environment and the acceleration of globalization, in which traditional models of business expansion are becoming less stable.

Key words: economy, franchising, franchisee, digital platforms, business.

Цифровая экономика, основанная на использовании больших данных, платформенных решений и сетевых эффектов, усиливает значение

франчайзинга как инструмента экспансии, обеспечивающего ускоренное распространение апробированных бизнес-моделей и снижение транзакционных издержек. В этих условиях франчайзинг становится не только способом выхода на новые рынки, но и стратегическим механизмом формирования устойчивого экономического роста. Его сущность заключается в передаче франчайзером комплекса исключительных прав, включающих товарный знак, технологию ведения бизнеса и систему управления, что позволяет франчайзи интегрироваться в готовую бизнес-модель с минимизацией рисков и снижением затрат на разработку собственных управленческих решений.

В условиях цифровой экономики эффективность франчайзинга усиливается благодаря развитию онлайн-маркетинга, цифровых платформ и новых каналов коммуникации, обеспечивающих высокую скорость масштабирования, контроль качества и стандартизацию бизнес-процессов. Электронные системы управления, облачные сервисы и CRM-платформы позволяют франчайзеру осуществлять контроль деятельности партнеров в реальном времени, обеспечивая синхронизацию производственных и сервисных стандартов. Для франчайзи цифровизация снижает барьеры входа за счет доступности аналитических инструментов, онлайн-обучения и возможности быстрого обмена опытом внутри сети. Экономический эффект франчайзинга проявляется в синергии интересов франчайзера и франчайзи: первый получает возможность ускоренного расширения без значительных капитальных вложений, второй – доступ к апробированной бизнес-модели и поддержке со стороны более сильного партнера.

Сравнительная аналитика демонстрирует, что при общей тенденции к цифровизации акценты в применении технологий различаются в зависимости от национальных и отраслевых особенностей.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика по ключевым параметрам

Параметр	Россия (франчайзинг)	Зарубежный (ресторан/ритейл)
ИТ-инфраструктура	Собственные ERP/CRM решения (Dodo IS, Юниор ERP и другие)	Готовые решения: мобильные приложения, терминалы, BI
Автоматизация процессов	Полный контроль запуска и работы точек через платформы	Интерактивные киоски, онлайн-заказы и доставка
Обучение франчайзи	E-learning и порталы / интерфейсы (Юниор, Фасоль и др.)	Лояльность/лояльные программы (Starbucks)
Юридическая защита	Блокчейн-платформа для цифровых сделок (ONE PRICE)	—

Анализ показывает, что российская практика акцентирует внимание на создании комплексных ERP-систем и внутренних цифровых инструментов управления, в то время как зарубежный опыт преимущественно ориентирован на клиентские интерфейсы и сервисы взаимодействия с потребителем.

Российский рынок демонстрирует высокую степень интеграции цифровых платформ во франчайзинг. Наиболее репрезентативным примером является сеть «Додо Пицца», позиционирующая себя как IT-компания в

сегменте общественного питания. Созданная ею система Dodo IS представляет собой комплексную цифровую экосистему, включающую CRM, облачную ERP, аналитику в реальном времени и модули контроля производственных процессов. Это позволило компании масштабироваться более чем на тысячу точек в разных странах, обеспечивая прозрачность операций и оперативное управление.

Такой опыт демонстрирует снижение транзакционных издержек, оптимизацию бизнес-процессов и укрепление доверия к бренду. Значимым примером выступает франшиза детских футбольных школ «Юниор», использующая ERP-систему, признанную инновационной в рамках программы «Сколково». Она обеспечивает стандартизацию алгоритмов запуска школ, автоматизацию отчетности и юридическое сопровождение, что создает эффект масштабируемой платформы с минимальными транзакционными затратами. Сходные подходы реализуются в продуктовой франшизе METRO «Фасоль», предлагающей партнерам полный спектр цифровых инструментов: от CRM и ERP до онлайн-заказов и платформ дистанционного обучения. Это усиливает сетевую устойчивость и формирует кумулятивный эффект взаимодействия участников [5, с. 251].

В специализированной рознице показательным является опыт компании «Мокрый нос», где облачная ERP-система объединяет управление товарными потоками, автоматизацию заказов и аналитику клиентской базы. В образовательных проектах, например, в сети «Спартак Юниор», цифровизация обеспечивает не только оптимизацию операционной деятельности, но и рост клиентской вовлеченности за счет личных кабинетов и онлайн-сервисов для родителей. Новаторский опыт продемонстрировал проект ONE PRICE COFFEE, где продажа франшизы была реализована через блокчейн-платформу Scale IT, что обеспечило юридическую прозрачность и надежность передачи интеллектуальных прав.

Зарубежная практика также подтверждает значимость цифровых решений для франчайзинга, но делает акцент на технологиях клиентского взаимодействия. Starbucks внедрила мобильное приложение с возможностью онлайн-заказа, оплаты и накопления бонусов, что стало важным фактором роста оборота. McDonald's использует сенсорные терминалы самообслуживания и цифровые сервисы предзаказа, сокращая время обслуживания и оптимизируя издержки. Domino's Pizza внедрила комплексную онлайн-платформу для управления заказами и доставкой, что позволило компании закрепить статус технологического лидера в сегменте. Sephora применяет дополненную реальность и омниканальные цифровые сервисы для персонализации клиентского опыта, демонстрируя перспективность инновационных решений в ритейле [6, с. 92].

Сравнительный анализ позволяет утверждать, что российский франчайзинг ориентирован преимущественно на внутренние управленческие процессы и юридическую защищенность, тогда как зарубежные модели подчеркивают значимость цифровых каналов коммуникации и клиентских

интерфейсов. Тем не менее в обоих случаях цифровизация усиливает сетевые эффекты, снижает транзакционные издержки и формирует устойчивые экосистемы взаимодействия.

Франчайзинг в условиях цифровой экономики следует рассматривать как адаптивную организационно-экономическую форму, которая не только облегчает масштабирование бизнеса, но и способствует расширению доступа к предпринимательской деятельности. Использование больших данных, алгоритмов прогнозирования спроса и платформенных решений снижает уровень неопределенности и повышает предсказуемость доходов. Вместе с тем сохраняются вызовы, связанные с необходимостью защиты интеллектуальной собственности, минимизацией киберрисков и поддержанием цифровой безопасности внутри сетей [7, с. 88].

Франчайзинг в условиях цифровой экономики представляет собой устойчивую форму масштабирования бизнеса, которая сочетает в себе институциональные и технологические преимущества. Интеграция цифровых платформ, ERP- и CRM-систем, а также блокчейн-технологий обеспечивает снижение транзакционных издержек, стандартизацию процессов и повышение прозрачности взаимодействия между франчайзером и франчайзи. Российский опыт демонстрирует акцент на развитии внутренних управленческих решений и юридической защиты, тогда как зарубежные модели ориентированы преимущественно на клиентские интерфейсы и омниканальные сервисы. Несмотря на различия, обе практики подтверждают, что цифровизация усиливает сетевые эффекты, способствует расширению доступа к предпринимательству и повышает предсказуемость доходов. В совокупности это делает франчайзинг одной из наиболее перспективных организационно-экономических форм ведения бизнеса в XXI веке.

Список использованных источников:

1. Алабухин, В. Б. франчайзинг / В. Б. Алабухин // In Situ. – 2022. – № 10. – С. 133-140.
2. Коркина, Г. М. Франчайзинг: ключевые риски бизнес-модели / Г. М. Коркина, О. П. Смирнова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 485-490.
3. Нурыева, О. Н. Франчайзинг в экономике / О. Н. Нурыева // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – № 1-1. – С. 92-94.
4. Обрящиков, П. А. Основные преимущества и недостатки использования франчайзинга / П. А. Обрящиков // Аллея науки. – 2021. – Т. 1, № 4(55). – С. 385-389.
5. Пьянкова, А. А. Франчайзинг в России под влиянием санкций / А. А. Пьянкова // Вопросы российской юстиции. – 2022. – № 20. – С. 249-257.
6. Сенаторов, И. И. Анализ феномена франчайзинга и выгоды франчайзингового соглашения / И. И. Сенаторов, А. Н. Кусков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 5-2(44). – С. 91-93.

7. Соловьева, В. И. Использование франчайзинга в инновационном развитии экономики образовательной деятельности / В. И. Соловьева // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2024. – Т. 10, № 3. – С. 87-97.

© Хасаншин И.И., 2025

УДК 334.7

Шафиков А.Р.

магистрант

Научный руководитель – Шестернина М.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

shafikovaidar733@gmail.com

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА В ПРОМЫШЛЕННОЙ КООПЕРАЦИИ РОССИИ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности применения цифровых инструментов маркетинга в системе промышленной кооперации РФ. Определяются ключевые направления цифровой трансформации взаимодействия предприятий, анализируются преимущества интеграции цифровых технологий в процессы маркетинговой коммуникации и взаимодействия партнеров.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, промышленная кооперация, цифровизация, маркетинговые технологии, цифровая платформа, взаимодействие, инновации, эффективность.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL MARKETING TOOLS IN RUSSIA'S INDUSTRIAL COOPERATION

Abstract. The article discusses the features of the application of digital marketing tools in the system of industrial cooperation in the Russian Federation. The key directions of digital transformation of enterprise interaction are identified, and the advantages of integrating digital technologies into the processes of marketing communication and interaction between partners are analyzed.

Key words: digital marketing, industrial cooperation, digitalization, marketing technologies, digital platform, interaction, innovation, efficiency.

Современное развитие промышленного комплекса России неразрывно связано с активным внедрением цифровых технологий, которые обеспечивают прозрачность производственных процессов, ускоряют обмен информацией и повышают эффективность взаимодействия между участниками кооперации. В условиях глобальной цифровизации экономики и усиления международной конкуренции всё большее значение приобретает цифровая трансформация

промышленной кооперации – как механизма объединения производственных, научных и коммерческих ресурсов на единой технологической платформе.

Традиционные формы сотрудничества, основанные на бумажном документообороте и изолированных коммуникационных каналах, уже не отвечают современным требованиям к скорости и гибкости бизнеса. Для успешной координации поставок, реализации совместных проектов и управления производственными цепочками предприятиям необходима цифровая инфраструктура, обеспечивающая автоматизацию процессов, прозрачность операций и аналитическую поддержку в режиме реального времени [4, с.95].

Актуальность темы также определяется реализацией Стратегии цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности Российской Федерации и национального проекта «Цифровая экономика РФ», направленных на формирование единого цифрового пространства промышленности. Государственная политика в этой области ориентирована на развитие платформенных решений для взаимодействия предприятий, внедрение инструментов электронного маркетинга и создание условий для цифровой интеграции участников в производственные кластеры.

Использование цифровых инструментов кооперации позволяет компаниям более рационально управлять ресурсами – временными, трудовыми и финансовыми, – а также эффективнее выстраивать коммуникации с партнёрами и привлекать новых участников. Благодаря цифровой инфраструктуре формируются устойчивые цепочки поставок, внедряются современные методы обмена данными, повышается прозрачность контроля за ходом совместных проектов. Всё это способствует укреплению партнёрских связей, снижению операционных рисков и росту производительности. В результате компании получают возможность расширять клиентскую базу, увеличивать объёмы заказов и открывать новые рыночные ниши [1].

Современная цифровая кооперация обладает рядом характерных черт:

Активное взаимодействие участников. Партнёры кооперации не просто обмениваются данными, но и совместно разрабатывают решения, интегрируют ресурсы и технологии, формируя единую экосистему.

Использование единой цифровой платформы. Большинство проектов реализуется в рамках корпоративных или отраслевых платформ, доступных для всех участников взаимодействия.

Широкое применение инновационных технологий. В кооперационных проектах всё активнее используются облачные вычисления, интернет вещей (IoT), блокчейн, искусственный интеллект и машинное обучение [2, 3].

Такая форма взаимодействия обеспечивает не только гибкость и оперативность, но и способствует накоплению и систематизации данных, что в дальнейшем позволяет принимать более обоснованные управленческие решения.

Переход к цифровым моделям взаимодействия в промышленной сфере является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности

отечественной экономики. Современные предприятия осознают, что использование устаревших схем кооперации ограничивает их возможности в условиях растущей динамики рынков и ускорения технологических процессов.

Основные направления цифровой трансформации промышленной кооперации включают:

1. Интеграцию цифровых платформ взаимодействия. Создание межотраслевых и отраслевых платформ позволяет компаниям обмениваться данными о заказах, загрузке мощностей, логистике и закупках. Примеры таких решений – ГИСП (Государственная информационная система промышленности) и платформа «Цифровая фабрика данных», которые формируют единую цифровую экосистему взаимодействия предприятий.

2. Применение технологий искусственного интеллекта, больших данных, IoT и блокчейна. Эти инструменты обеспечивают прозрачность всех этапов производственного цикла и повышают управляемость процессов. Так, IoT-системы позволяют в реальном времени контролировать состояние оборудования и логистические маршруты, а использование блокчейна помогает фиксировать операции поставок и расчётов, исключая возможность фальсификации данных.

3. Развитие цифрового маркетинга в B2B-сегменте. Инструменты цифрового маркетинга, такие как таргетированная реклама, CRM-системы, сквозная аналитика и автоматизация коммуникаций, становятся ключевыми элементами формирования устойчивых партнёрских связей. Они способствуют не только продвижению товаров и услуг, но и оптимизации процессов взаимодействия между компаниями [6, с.48].

Цифровой маркетинг в промышленной сфере выполняет стратегическую функцию управления взаимоотношениями с партнёрами. Использование цифровых каналов позволяет:

- формировать положительный имидж предприятия в профессиональном сообществе;
- своевременно информировать контрагентов о новых продуктах и возможностях сотрудничества;
- анализировать эффективность взаимодействия и коммуникаций;
- персонализировать предложения и коммуникационные стратегии под конкретные категории партнёров.

К наиболее востребованным инструментам относятся контент-маркетинг, SEO-продвижение, веб-аналитика, e-mail-рассылки, чат-боты и цифровые витрины. Их внедрение обеспечивает прозрачность взаимодействия и ускоряет процесс принятия решений.

Интеграция цифровых технологий в систему промышленной кооперации даёт предприятиям целый ряд преимуществ:

- Снижение транзакционных издержек за счёт автоматизации документооборота и прозрачности операций;
- Ускорение управленческих решений благодаря аналитике в режиме реального времени;

- Рост доверия между участниками через применение защищённых платформ и смарт-контрактов;
- Расширение рыночных возможностей за счёт цифрового присутствия и участия в сетевых промышленных экосистемах [5, с.64].

Таким образом, цифровая кооперация становится фундаментом устойчивого промышленного развития. Она способствует повышению эффективности бизнеса, формированию новых цепочек добавленной стоимости и укреплению позиций России на глобальном рынке.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровизации промышленной кооперации сопровождается рядом вызовов. Среди ключевых проблем можно выделить:

- низкий уровень цифровой зрелости значительной части предприятий;
- недостаток кадров с необходимыми цифровыми компетенциями;
- несовместимость существующих ИТ-систем участников кооперации;
- необходимость инвестиций в обеспечение кибербезопасности и защиту данных.

Преодоление указанных барьеров требует комплексного подхода, включающего государственную поддержку, развитие программ обучения, стандартизацию цифровых протоколов взаимодействия и повышение цифровой грамотности управленческого персонала.

В ближайшие годы ожидается формирование масштабных цифровых экосистем, объединяющих промышленные предприятия, научные центры, логистические и финансовые структуры. Ключевая роль в этом процессе будет принадлежать национальным платформенным решениям, обеспечивающим прозрачность и эффективность взаимодействия.

Особое значение приобретут цифровые маркетплейсы промышленной кооперации, которые станут пространством обмена заказами, технологиями и компетенциями. Использование искусственного интеллекта в таких системах позволит прогнозировать спрос, оптимизировать производственные цепочки и разрабатывать индивидуальные стратегии сотрудничества.

В целом, внедрение цифровых инструментов маркетинга в промышленную кооперацию открывает новые возможности для повышения эффективности взаимодействия предприятий, роста инновационной активности и укрепления конкурентных позиций отечественной промышленности. Цифровая трансформация формирует новую модель партнёрства, основанную на доверии, прозрачности и обмене данными. В перспективе именно цифровые инструменты маркетинга станут связующим элементом между производственными, научными и коммерческими структурами, обеспечивая устойчивое развитие промышленности России в условиях глобальной цифровой экономики.

Список использованных источников:

1. Шестернина М.В. Производственная кооперация как фактор развития современной России. – Достижения науки и образования, № 5 (96), 2024 г. –

15 с. – ISSN 2413-2071 (Print), ISSN 2542-0828 (Online) – С. 8-10. – URL: https://drive.google.com/file/d/1NFg7v1P2vWXuBPtur48nzJV7BzCNlIg9p/view?usp=drive_link

2. Шестернина М.В. Межрегиональная кооперация как условие роста экономики России. – IV Махмутовские чтения Стратегическое развитие региона: проблемы и перспективы: сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: Д.М. Абдрахманов [и др.]. – Уфа: Мир печати, 2024. – 618 с. – С.576-580. – URL: https://drive.google.com/file/d/1jakn6rgrrgWBxh49ZNPiv9u0-H7Pmkuz/view?usp=drive_link

3. Шестернина М.В., Абуэссу Дикел Франк-Улрич Дибо Развитие производственной кооперации в российской. – Современные научные исследования: гуманитарные и технические науки: сборник материалов LVI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, в 2 т., том 1, 25 ноября, 2024 – Москва: Издательство НИЦ «Империя», 2024. – 219 с. – С. 120-124. – URL: https://drive.google.com/file/d/1ETNc5eHuLw5Skl1VjL7KOyBh4RPJ-b6I/view?usp=drive_link

4. Баклыкова А.Н., Мирзалиева З.Б., Тепавчевич Е. Интернет-маркетинг как инструмент развития цифровой экономики // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 2 (30). – С. 10-16.

5. Векшинский А.А., Тывин Л.Ф. Интернет-маркетинг как новое направление в современной концепции маркетинга взаимодействия // Техно-технологические проблемы сервиса. – 2024. – № 2. – С. 102-108.

6. Китаева Е. О. Интернет-маркетинг – инструмент бизнес-пространства Интернета // Вестник МГУП. – 2024. – № 2. – С. 66.

7. Шурчкова Ю.В. Основные аспекты формирования стратегии маркетинговых коммуникаций в Интернет-среде // Науковедение. – 2024. Т.7. – № 5. – С. 110-111.

© Шафиков А.Р., 2025

Яблокова В.А.

студент

Научный руководитель – Вильданова Л.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

antipinav2001@gmail.com

РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ САМООБСЛУЖИВАНИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ УДОБСТВА И ДОСТУПНОСТИ УСЛУГ

Аннотация. Современное общество всё чаще ориентируется на удобство и скорость получения услуг, ожидая высокого уровня сервиса ещё до момента начала взаимодействия с организацией. Цифровизация экономики и развитие технологий самообслуживания привели к тому, что традиционные формы обслуживания постепенно уступают место цифровым платформам, обеспечивающим клиенту возможность самостоятельно решать большинство задач. В статье рассматриваются подходы к разработке и применению цифровых платформ самообслуживания, анализируются их влияние на эффективность бизнес-процессов и повышение доступности услуг для населения.

Ключевые слова: управление, услуги, большие данные, бизнес.

Yablokova V.A

DEVELOPMENT AND APPLICATION OF DIGITAL SELF-SERVICE PLATFORMS TO IMPROVE THE CONVENIENCE AND ACCESSIBILITY OF SERVICES

Abstract. Modern society increasingly prioritizes convenience and speed of service delivery, expecting a high level of service even before interacting with an organization. The digitalization of the economy and the development of self-service technologies have led to traditional forms of service gradually giving way to digital platforms that allow customers to resolve most issues independently. This article examines approaches to the development and implementation of digital self-service platforms, analyzing their impact on business process efficiency and improving service accessibility for the public.

Key words: management, services, big data, business.

Современное развитие цифровой экономики характеризуется стремительным внедрением инновационных технологий в повседневную жизнь, что коренным образом изменяет способы взаимодействия между потребителем и поставщиком услуг. Одним из ключевых направлений этой трансформации

становится создание и развитие цифровых платформ самообслуживания, которые позволяют пользователям самостоятельно получать услуги без участия посредников. Формирование данных решений представляет собой не просто технологический тренд, а стратегический вектор развития сервисной экономики, ориентированной на клиента, эффективность и доступность.

Цифровые платформы самообслуживания (self-service digital platforms) – это комплексные информационно-технологические системы, обеспечивающие пользователю возможность выполнять операции, ранее требовавшие обращения к специалисту или менеджеру. В условиях глобальной цифровизации и роста требований к скорости, прозрачности и удобству процессов, данные платформы становятся инструментом оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности труда и снижения операционных издержек.

С технологической точки зрения цифровая платформа самообслуживания представляет собой интеграционную систему, включающую пользовательский интерфейс (frontend), серверную часть (backend), базы данных, а также аналитические модули, основанные на искусственном интеллекте и машинном обучении. Архитектура таких систем строится по принципу микросервисности, что обеспечивает гибкость, масштабируемость и устойчивость к нагрузкам.

Микросервисный подход позволяет разделить функционал на автономные модули – регистрацию, оплату, коммуникацию, аналитическую отчетность и т. д. – что облегчает их развитие и модернизацию без необходимости полной перестройки системы. Кроме того, в современных платформах активно используются облачные технологии (SaaS, PaaS, IaaS), обеспечивающие высокую доступность и надежность сервисов при минимальных капитальных затратах.

С точки зрения информационной безопасности, цифровые платформы самообслуживания требуют внедрения комплексных систем защиты данных, включающих шифрование каналов передачи информации, многофакторную аутентификацию, контроль доступа и регулярный аудит безопасности.

Особенно актуальной становится задача обеспечения конфиденциальности персональных данных пользователей, соответствия требованиям законодательства (например, Федерального закона №152-ФЗ «О персональных данных») и международных стандартов (GDPR, ISO/IEC 27001).

С экономической позиции использование цифровых платформ самообслуживания обеспечивает организациям ряд значимых преимуществ. Прежде всего, наблюдается сокращение затрат на персонал и инфраструктуру обслуживания клиентов. Переход от традиционной модели «менеджер–клиент» к цифровой модели «платформа–клиент» позволяет перераспределить ресурсы в пользу стратегических направлений развития, таких как инновации, маркетинг и аналитика.

Кроме того, цифровые платформы формируют новую модель взаимодействия с потребителем, ориентированную на принцип «24/7». Клиент получает возможность обращаться к сервису в любое время, без

географических ограничений, что значительно повышает лояльность и удовлетворенность. Такие возможности особенно важны в отраслях, где скорость получения услуги является критическим фактором – например, в банковской сфере, телекоммуникациях, образовании и государственных услугах.

Для предприятий внедрение платформ самообслуживания становится важным элементом цифровой трансформации. Такие решения обеспечивают прозрачность бизнес-процессов, автоматизацию рутинных операций и повышение точности управленческих решений на основе анализа больших данных. Платформы позволяют собирать и анализировать поведенческие данные клиентов, формируя персонализированные предложения и предиктивные модели обслуживания, что напрямую влияет на рост выручки и удержание клиентов.

В банковском секторе цифровые платформы самообслуживания проявляются в виде интернет-банкинга и мобильных приложений, позволяющих клиентам самостоятельно управлять счетами, оформлять кредиты, открывать депозиты и осуществлять переводы.

Решения, касающиеся цифровизации процессов не только повышают скорость операций, но и формируют цифровую экосистему, объединяющую финансовые и нефинансовые сервисы в едином пространстве.

В сфере образования платформы самообслуживания реализуются через личные кабинеты обучающихся, системы дистанционного обучения (LMS), а также цифровые библиотеки. Пользователь получает доступ к учебным материалам, тестированию и коммуникации с преподавателями без необходимости личного присутствия. Это особенно актуально в условиях гибридного обучения и глобальной мобильности студентов.

В государственном секторе примеры успешного внедрения цифровых платформ самообслуживания включают порталы государственных услуг, где граждане могут получить документы, записаться на прием, оплатить налоги и штрафы. Такие решения способствуют снижению бюрократической нагрузки, сокращению времени ожидания и повышению прозрачности взаимодействия с государственными структурами.

В коммерческом секторе – ритейле, логистике, туризме – платформы самообслуживания обеспечивают клиенту возможность самостоятельно заказывать товары и услуги, отслеживать их доставку и управлять персональными предложениями. Синергия с искусственным интеллектом позволяет формировать интеллектуальные рекомендации и автоматизировать процессы поддержки клиентов посредством чат-ботов и голосовых помощников.

С управленческой точки зрения процесс разработки цифровой платформы самообслуживания требует четкого стратегического подхода, включающего этапы анализа бизнес-процессов, проектирования архитектуры, выбора технологического стека и организации DevOps-процессов.

Одним из ключевых факторов успеха становится тесное взаимодействие IT-директора, бизнес-аналитиков и специалистов по пользовательскому опыту (UX/UI-дизайнеров).

На этапе планирования важно определить целевые метрики эффективности платформы (KPI):

- уровень автоматизации,
- время обработки запроса,
- коэффициент конверсии пользователей,
- показатели удовлетворенности (NPS) и ROI от внедрения [3, с. 25].

Далее осуществляется поэтапная разработка и тестирование, основанное на методологии Agile и принципах непрерывной интеграции (CI/CD). Такой подход позволяет оперативно реагировать на изменения потребностей пользователей и минимизировать риски неэффективных инвестиций.

Не менее значимым является этап внедрения и поддержки платформы. Для успешного запуска необходима организация системы обратной связи, аналитического мониторинга и регулярного обновления функционала. Внедрение платформы требует адаптации организационной структуры предприятия, пересмотра бизнес-процессов и развития цифровых компетенций сотрудников.

Развитие цифровых платформ самообслуживания оказывает существенное влияние на социально-экономическую структуру общества. Оно способствует повышению цифровой грамотности населения, созданию новых форм занятости, развитию экосистем электронного взаимодействия между бизнесом, государством и гражданами.

В долгосрочной перспективе цифровые платформы становятся драйверами устойчивого развития, обеспечивая более равный доступ к услугам и снижая социальные барьеры.

С точки зрения глобальных тенденций, в ближайшие годы ожидается усиление интеграции цифровых платформ с технологиями искусственного интеллекта, блокчейна и Интернета вещей (IoT). Именно такие изменения позволят создать интеллектуальные системы самообслуживания, способные адаптироваться к поведению пользователя, предвосхищать его потребности и обеспечивать персонализированный сервис [2, с. 358].

Кроме того, важным направлением станет развитие «умных» экосистем, объединяющих несколько платформ в едином цифровом пространстве – от финансовых услуг до логистики и здравоохранения. Такая конвергенция создаст условия для формирования нового уровня пользовательского опыта, где границы между отраслями будут постепенно стираться. Среди успешных примеров можно привести внедрение экосистем «Т-Банка», «Сбера», «Яндекса».

В экосистемах банков развито применение интегрированных сервисов в единую экосистему. Пользователь, который воспользовался одним продуктом, может легко перейти к другим продуктам в едином пространстве [1, с. 125].

Яндекс же предлагает пользователям воспользоваться различными сервисами: Яндекс.Еда, Яндекс.Музыка, Яндекс – поисковик, карты и так далее.

Таким образом, разработка и применение цифровых платформ самообслуживания представляет собой стратегически значимый процесс, объединяющий экономические, технологические и социальные аспекты. Эти системы не только повышают эффективность бизнеса, но и формируют новую культуру потребления, основанную на самостоятельности, удобстве и прозрачности. В условиях цифровой трансформации они становятся неотъемлемым элементом конкурентоспособности организаций и важнейшим фактором повышения доступности услуг для населения.

Ключевая задача современного предприятия заключается не только в технической реализации платформы, но и в создании экосистемы, где пользователь получает реальную ценность, а бизнес – устойчивое конкурентное преимущество.

Будущее цифровых платформ самообслуживания связано с дальнейшей интеграцией технологий, ростом интеллектуализации сервисов и формированием ориентированной на человека цифровой экономики.

Список использованных источников:

1. Ермош, Е.В. К вопросу о цифровизации банковской сферы услуг / Е.В. Ермош, Е.В. Ермош // Форум. – 2023. – № 2(28). – С. 124-126.
2. Кулиев, Э. Разработка и оптимизация встраиваемых систем для интернета вещей / Э. Кулиев, А. Бердиназарова, К. Амангелдиев // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 9(78). – С. 356-359.
3. Матвиива, Т.В. Влияние процесса цифровизации на систему образования и оказания консультационных услуг в данной сфере / Т. В. Матвиива // Социальная политика и социология. – 2022. – Т. 21, № 4(145). – С. 23-31.
4. Охунова, Д.У. Влияние цифровизации на социальные услуги в современных условиях / Д.У. Охунова // Территория науки и образования. – 2025. – № 4. – С. 44-47.
5. Мухаметшина, И.И. Клиентоориентированность: сущность, виды, критерии / И.И. Мухаметшина, Э.Б. Нарбикова, У.Р. Мусин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-2(94). – С. 48-50.

© Яблокова В.А., 2025

СЕКЦИЯ 5. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УДК 334.7

Аносова Д.И.

студент

Научный руководитель – Шестернина М.В., к.э.н., доцент
Уфимский университет науки и технологий
г. Уфа, Российская Федерация
re307@mail.ru

ПРОЕКТНАЯ КООПЕРАЦИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к развитию промышленной кооперации в России в условиях внешних санкционных ограничений и возрастающей конкуренции на мировых рынках. Раскрываются основные формы взаимодействия предприятий (стратегические партнерства, кластеры, консорциумы и субподряды), их преимущества, применимость и риски функционирования на российском рынке. Проведен анализ успешных кейсов, детализированы меры государственной и корпоративной поддержки, подчеркивается важность цифровизации, внедрения современных управленческих и технологических решений. Обосновывается необходимость создания поддержки на всех уровнях для формирования устойчивых, масштабируемых моделей кооперации.

Ключевые слова: промышленная кооперация, проектная кооперация, кластеры, консорциумы, стратегические партнерства, инновации, цифровизация, цепочки поставок, производственная эффективность, устойчивое развитие, межфирменное сотрудничество, государственная поддержка, импортозамещение.

Anosova D.I.

PROJECT COOPERATION IN RUSSIAN INDUSTRY

Abstract. The article discusses modern approaches to the development of industrial cooperation in Russia in the context of external sanctions restrictions and increasing competition in global markets. It reveals the main forms of enterprise interaction (strategic partnerships, clusters, consortia, and subcontracts), their advantages, applicability, and risks in the Russian market. The article analyzes successful cases, details measures of state and corporate support, and emphasizes the importance of digitalization and the implementation of modern management and technological solutions. It also argues for the need to create support at all levels to form sustainable and scalable cooperation models.

Key words: industrial cooperation, project cooperation, clusters, consortia, strategic partnerships, innovation, digitalization, supply chains, production efficiency, sustainable development, inter-firm cooperation, state support, import substitution.

В условиях затяжных санкционных ограничений и нарастающей конкуренции на мировых рынках российская промышленность сталкивается с необходимостью повысить производственную эффективность, внедрять инновационные решения и обеспечивать устойчивое развитие. Добиться этого можно, используя преимущества промышленной кооперации и интегрируя новые цифровые инструменты в современные форматы взаимодействия.

Сегодня промышленная кооперация позволяет компаниям создавать устойчивые цепочки поставок, используя цифровые технологии для ускорения обмена информацией и мониторинга хода совместных проектов, а также объединять ресурсы для решения комплексных задач. Сотрудничество расширяет клиентскую базу и объем заказов, способствует росту производительности, открывает новые направления для бизнеса, сокращая риски неудач. [2]

Среди форм такого взаимодействия можно выделить проектную кооперацию компаний, которая в отличие от постоянной кооперации отличается меньшими стартовыми инвестициями и возможностью анализа промежуточных результатов на каждом этапе работы. Проектная кооперация характеризуется большей оперативностью и гибкостью: быстро формируются временные команды экспертов, компаниям легче адаптироваться к изменению рыночной конъюнктуры или появлению новых технологий.

Благодаря производственной кооперации удается повысить конкурентоспособность, оптимально распределяя ресурсы. Так, в машиностроении совместные проекты позволяют ускорить вывод продукции на рынок на 20–30% (по данным OECD, 2023). В энергетическом секторе сотрудничество с зарубежными компаниями способствует внедрению «зеленых» технологий, отвечающих современным ESG-стандартам. Однако сохраняются определенные барьеры: длительные согласования из-за бюрократических процедур (до полугода), недостаток доверия (нередко вследствие невыполнения обязательств) и существенный цифровой разрыв – уровень цифровизации не превышает 40% российских компаний (Минпромторг). [3]

Проведённый анализ отраслевых кейсов российских компаний позволил выделить преимущества различных моделей кооперации, отражённые в таблице 1.

Проведенный анализ показал, что наибольшую эффективность кластеры демонстрируют в регионах с развитой инфраструктурой, тогда как консорциумы лучше подходят для реализации инновационных инициатив. Практические примеры успешной кооперации, такие как проекты в Сколково, свидетельствуют о приросте отраслевого ВВП на 5–10% [2].

Таблица 1 – Формы коопераций и их преимущества*

Форма кооперации	Описание	Преимущества	Примеры в России	Вызовы
Стратегическое партнерство	Долгосрочное сотрудничество между фирмами для совместного R&D и производства	Снижение издержек на 15–25%, обмен технологиями, повышение инновационности	Партнерства в «Росатоме» с иностранными компаниями для ядерных технологий	Недоверие, сложности в распределении прибыли
Кластеры	Региональные объединения предприятий для интеграции цепочек поставок	Увеличение экспорта на 20%, оптимизация логистики, поддержка МСП	Кластеры в Татарстане (нефтехимия) и Санкт-Петербурге (ИТ)	Бюрократические препятствия, финансирование
Консорциумы	Временные объединения для крупных проектов (например, инфраструктурных)	Распределение рисков, доступ к финансированию, ускорение реализации	Консорциумы в «Ростехе» для ВПК и авиастроения	Юридические риски, координация участников
Субподряды	Передача части работ субподрядчикам	Гибкость, снижение нагрузки на основные мощности	Субподряды в автомобильной промышленности (АвтоВАЗ с поставщиками)	Качество контроля, зависимость от субподрядчиков

* Данные адаптированы из отчетов Росстата и ВЭБ.РФ за 2022–2023 гг.

Государство занимает центральное место в поддержке кооперационных проектов, используя такие национальные программы, как «Цифровая экономика» и «Промышленность». Для стимуляции партнерств необходимы налоговые послабления – снижение соответствующих ставок для участников на 10–15% – а также увеличение объемов государственного финансирования, поскольку сейчас инвестиции в кооперационные проекты составляют менее 5% от общего бюджета на отечественную промышленность. [4]

Для совершенствования кооперации между предприятиями предлагается целый ряд мер:

- на государственном уровне создать специализированную нормативную базу, упрощающую запуск и поддержку совместных проектов, ввести налоговые бонусы для их участников;

- на корпоративном уровне развивать центры компетенций с целью обмена опытом и внедрять цифровые (в том числе блокчейн-) платформы для прозрачности контрактов; запустить образовательные программы по управлению кооперационными проектами;

– в инновационном секторе поощрять совместные НИОКР через гранты и партнерство с университетами, уделяя особое внимание импортозамещению и «зеленым» решениям. [4]

Реализация таких подходов позволит проектной кооперации стать двигателем трансформации российской промышленности и перехода к экономике инноваций. Это даст рост экспортного потенциала, расширит рабочие места и укрепит глобальные позиции России. Для достижения этих целей требуется создание масштабируемых практических моделей. Системный подход способен превратить кооперацию в один из ключевых факторов устойчивого промышленного развития и повышения конкурентоспособности. [5]

В итоге, проектная кооперация в промышленности России – это мощный стратегический инструмент, обеспечивающий повышение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях мировых вызовов. Доказано, что такие формы партнерства позволяют преодолеть разобщенность отрасли, ускорить цифровую трансформацию и внедрение инноваций, а также поддержать устойчивое развитие. Межфирменное сотрудничество, включая кластеры, консорциумы и стратегические альянсы, способствует снижению затрат, более эффективному распределению ресурсов и уменьшению рисков, особенно в ключевых отраслях: машиностроении, энергетике и технологиях высокого уровня.

Список использованных источников:

1. Современные тенденции развития промышленной кооперации в России – тема научной статьи по экономике и бизнесу читайте бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tendentsii-razvitiya-promyshlennoy-kooperatsii-v-rossii>

2. Комплексное развитие региональной производственной кооперации и кластерных проектов – Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – URL: <https://eee-region.ru/article/901/>

3. Шестернина М.В. Производственная кооперация как фактор развития современной России. – Достижения науки и образования, № 5 (96), 2024 г. – 15 с. – ISSN 2413-2071 (Print), ISSN 2542-0828 (Online) – С. 8-10. – URL: https://drive.google.com/file/d/1NFg7vIP2vWXuBPtur48nzJV7BzCNIg9p/view?usp=drive_link

4. Шестернина М.В. Межрегиональная кооперация как условие роста экономики России. – IV Махмутовские чтения Стратегическое развитие региона: проблемы и перспективы: сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: Д.М. Абдрахманов [и др.]. – Уфа: Мир печати, 2024. – 618 с. – С.576-580. – URL: https://drive.google.com/file/d/1jakn6grrgWBxh49ZNpiv9u0-H7Pmkuz/view?usp=drive_link

5. Шестернина М.В., Абуssу Дикел Франк-Улрич Дибо Развитие производственной кооперации в российской. – Современные научные исследования: гуманитарные и технические науки: сборник материалов LVI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, в 2 т., том 1, 25 ноября, 2024 – Москва: Издательство НИЦ «Империя», 2024. – 219 с. – С. 120-124. – URL: https://drive.google.com/file/d/1ETNc5eHuLw5Skb1VjL7KOyBh4RPJ-b6I/view?usp=drive_link

© Аносова Д.И., 2025

УДК 005.8

Антипина Е.П.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н, доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

elizavetaantipina20@gmail.com

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ РОЛИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье исследуется изменение функций проектного менеджмента под воздействием цифровых технологий. Анализируются перераспределение компетенций, управленческие сложности цифровизации и предлагаются направления совершенствования проектного управления на основе данных исследований и практических наблюдений.

Ключевые слова: проектный менеджмент, цифровая трансформация, цифровые компетенции, аналитика данных, управленческие сложности, цифровые инструменты.

Antipina E.P.

RECONSIDERING THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA

Abstract. The article examines how digital technologies reshape project management functions. It analyzes the redistribution of competencies, managerial challenges of digitalization, and offers practical directions for improving project management based on recent research findings and applied observations.

Key words: project management, digital transformation, digital competencies, data analytics, managerial challenges, digital tools.

Расширение цифровых платформ изменило характер проектного управления быстрее, чем организации успели перестроить свои процессы. Когда алгоритмы прогнозирования начали рассчитывать сроки, выявлять отклонения и формировать аналитические сводки, руководитель проекта оказался в иной профессиональной позиции. В исследовании Кушнерука показано, что использование аналитики больших данных позволяет корректировать проектный план в течение нескольких часов, а не недель, что радикально снижает стоимость управленческих ошибок [3, с. 209]. Подобная скорость превращает проектного менеджера в специалиста, который обязан понимать логику цифровых моделей и оценивать риски, которые не всегда видны алгоритмам.

Цифровые среды также меняют взаимодействие участников проекта. Московченко отмечает, что распределённая работа через облачные платформы снижает зависимость команды от иерархии и перераспределяет управленческую нагрузку [5, с. 36]. Система берёт на себя контроль сроков и учёт задач, а менеджер смещается в сторону аналитического лидерства. Этот процесс лучше проходит там, где организация уже работает с внутренними ценностями и практиками социальной ответственности, что подчёркивает Галимзянов [2].

Цифровые инструменты берут на себя функции, которые раньше занимали большую часть рабочего времени руководителя проекта. Как отмечает Белоус, автоматизированные системы уже выполняют расчёт сроков, интеграцию разрознённых данных и первичную оценку рисков [1, с. 23]. Поэтому особое значение приобретает способность менеджера управлять сложными ситуациями, требующими человеческого анализа: конфликтами, неполной информацией, переговорами о ресурсах.

Не менее остро проявляется кадровая проблема. Московченко отмечает, что цифровые проекты натываются на сопротивление сотрудников, которые опасаются повышения прозрачности процессов и потери контроля над привычными механизмами работы [5, с. 38].

Здесь показательно наблюдение Галимзянова: готовность сотрудников поддерживать изменения зависит от того, видят ли они в действиях руководства не только технологические задачи, но и реальные социальные обязательства компании [2]. Если цифровизация воспринимается как часть ценностной политики организации, сопротивление уменьшается. Финансовая составляющая тоже осложняет переход. Внедрение цифровых систем связано с большими затратами, и проектный менеджер вынужден обосновывать каждое решение показателями эффективности. Ошибки в ранних этапах цифровизации могут привести к удвоению бюджета и затягиванию сроков [4, с. 96]. В таких условиях компетентность руководителя проявляется не только в техническом понимании проекта, но и в способности удерживать баланс между нововведениями и устойчивостью проекта. На этой точке становится заметно, что цифровая трансформация – это не только расширение инструментов, но и усиление ответственности тех, кто принимает решения.

Источники показывают, что цифровые изменения затрагивают все уровни управления, но дают и возможности для профессионального роста руководителя. Белоус предлагает опираться на идею распределения функций между человеком и системой: алгоритмы должны отвечать за измеримые расчёты, а менеджер – за смысловые решения [1, с. 24]. Такой подход может стать основой обновлённой модели проектного управления, где цифровые инструменты действуют как партнёр, а не как заменитель управленца.

Кушнерук обращает внимание на необходимость гибридных методологий, которые сочетают традиционные подходы и быстрые цифровые инструменты [3, с. 213]. На практике это может выглядеть как объединение классических стадий проектного управления с регулярными цифровыми оценками хода работ.

В качестве вывода стоит отметить: цифровой переход делает проектный менеджмент более требовательным, но и более результативным. Руководитель, который умеет объединить человеческое понимание с алгоритмической точностью, получает не просто новый инструмент, а конкурентное преимущество – способность вести команды через сложные изменения, где ошибки стоят дорого, а скорость решений определяет успех проекта.

Список использованных источников:

1. Белоус, А. В. Менеджмент в условиях цифровой среды / А. В. Белоус // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2022. – № 1. – С. 22-25. – EDN NUQENT.
2. Галимзянов, И. В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И. В. Галимзянов, А. М. Миназова // 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. – EDN QFZXVM.
3. Калязина, Е. Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами / Е. Г. Калязина // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 12. – С. 4747-4766. – DOI 10.18334/ce.15.12.113858. – EDN KIVVZD.
4. Кушнерук, М. А. Управление проектами в условиях цифровой трансформации предприятий / М. А. Кушнерук // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 9. – С. 207-217. – DOI 10.55186/2413046X_2024_9_9_381. – EDN LMPZWI.
5. Мелехов, К. А. Управленческие сложности в условиях цифровой трансформации / К. А. Мелехов // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2024. – № 11. – С. 94-97. – EDN NWTXIR.
6. Московченко, Д. Д. Управление проектами в цифровой сфере / Д. Д. Московченко // Вестник экономических и социологических исследований. – 2024. – № 2. – С. 34-41. – EDN TDSPMB.

© Антипина Е.П., 2025

Дронь Д.М.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ УДАЛЕННЫМИ И РАСПРЕДЕЛЕННЫМИ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые особенности управления удалёнными и распределёнными проектными командами, включая вопросы коммуникации, мотивации, контроля и цифровых инструментов. Также уделено особое внимание проблемам координации, снижению рисков и обеспечению эффективности совместной работы.

Ключевые слова: удалённая команда, распределённая команда, проектное управление, коммуникация, цифровые инструменты, мотивация, контроль.

Dron D.M.

FEATURES OF MANAGING REMOTE AND DISTRIBUTED PROJECT TEAMS

Abstract. The article discusses the key features of managing remote and distributed project teams, including issues of communication, motivation, control, and digital tools. Special attention is also paid to the problems of coordination, risk reduction and ensuring the effectiveness of joint work.

Key words: remote team, distributed team, project management, communication, digital tools, motivation, control.

Современные тенденции в развитии цифровых технологий и глобализации приводят к активному распространению удалённых и распределённых проектных команд. Такие команды позволяют организациям привлекать специалистов из разных регионов, оптимизировать затраты и ускорять реализацию проектов. Однако управление подобными командами требует применения специальных подходов, обеспечивающих эффективность взаимодействия и достижение целей проекта.

Одной из ключевых особенностей управления удалённой командой является необходимость организации качественной коммуникации. В условиях отсутствия личного присутствия возрастает роль регулярных онлайн-встреч, чёткой фиксации договорённостей. Как отмечается в современных исследованиях, прозрачная коммуникационная среда позволяет снизить риск недопонимания между участниками и повысить уровень вовлечённости.

Не менее важным является вопрос мотивации участников распределённой команды. В отличие от традиционных коллективов, сотрудники, работающие дистанционно, часто сталкиваются с эффектом сниженной видимости результатов и ограниченным социальным взаимодействием. Руководителю необходимо применять инструменты нематериальной мотивации, развивать культуру признания и обеспечивать доступ к возможностям профессионального роста.

Существенную роль занимает и система контроля. Удалённый формат работы требует применения цифровых инструментов проектного управления. Они позволяют отслеживать ход выполнения задач в режиме реального времени и анализировать эффективность процессов.

Для оценки особенностей взаимодействия удалённых команд рассмотрим таблицу 1, отражающую преимущества и риски проектных групп, работающих в дистанционном формате.

Таблица 1 – Преимущества и риски удалённых проектных команд

Показатель	Преимущества	Риски
Коммуникация	Доступность онлайн – инструментов	Возможные сбои связи
Мотивация	Автономность сотрудников	Снижение включенности
Контроль	Прозрачность задач в цифровых системах	Перегрузка отчетностью
Эффективность	Оптимизация затрат	Сложность координации и управления временем

Таким образом, чтобы успешно управлять командами, которые работают удаленно или разбросаны по разным локациям, нужен продуманный подход. Это значит, что нужно наладить четкую связь, поддерживать боевой дух сотрудников, использовать современные технологии и гибко контролировать работу. Правильная организация этих процессов позволяет организациям достигать высокого уровня эффективности и конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников:

1. Галимзянов, И. В. Импортзамещение 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.

2. Кириллова, А. А. Применение методов проектного управления в деятельности организации // People-management в условиях цифровой трансформации экономики: сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа: ФГБОУ ВО «УУНиТ», 2024. – С. 86-89.

© Дронь Д.М., 2025

Каримов А.А.

студент

Научный руководитель – Гумерова З.Ж., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

re307@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. Проектный менеджмент сегодня является ключевым аспектом функционирования организаций, стремящихся максимально эффективно реализовывать проекты различной сложности. В условиях быстро меняющегося мира, где появляются новые технологии и изменяются рыночные условия, подходы к управлению проектами также эволюционируют. Направления, которые актуальны сегодня, требуют от нас анализа и понимания их применения в различных сферах. В этой статье мы рассмотрим актуальные модели проектного менеджмента, их достоинства и недостатки, а также проанализируем влияние экономических условий и особенностей различных отраслей на эффективность этих моделей.

Ключевые слова: проектный менеджмент, модель, проект.

Karimov A.A.

MODERN MODELS OF PROJECT MANAGEMENT

Abstract. Project management today is a key aspect of the functioning of organizations seeking to implement projects of varying complexity as efficiently as possible. In a rapidly changing world, where new technologies are emerging and market conditions are changing, approaches to project management are also evolving. The areas that are relevant today require us to analyze and understand their application in various fields. In this article, we will look at current models of project management, their advantages and disadvantages, as well as analyze the impact of economic conditions and characteristics of various industries on the effectiveness of these models.

Key words: project management, model, project.

Классическая модель проектного менеджмента

Классическая модель, известна своей линейной структурой. Как отмечает Харальд Керцнер, «Управление проектами – это единственный путь к достижению целей организации».[1] Этапы этой модели – инициация, планирование, реализация, мониторинг и закрытие – образуют четкую и легко отслеживаемую последовательность. Это особенно полезно в ситуациях, когда требования к проекту известны и стабильны. «Главная задача команды проекта

– это достижение результата проекта в определенные сроки и с тем бюджетом ресурсов, который был запланирован на этапах инициации и формирования бюджета проекта. Какие будут использоваться методы, способы и инструменты управления для решения этой задачи – не так важно, так как в ходе реализации проекта они однозначно будут отличаться от запланированных и это обоснованно, прежде всего, современными условиями внешней среды проекта, которые в настоящий момент характеризуются подвижностью, неустойчивостью и достаточно резкими изменениями.»[6]

Но в условиях гонки за новыми решениями такие жесткие структуры могут создавать барьеры. Например, в строительстве и традиционном производстве, где требования действительно могут быть фиксированными и заранее известными, данная модель работает безупречно. Однако появление изменений на любом этапе проекта может вызвать задержки. Это наводит на мысль о том, что в условиях неопределенности, характерных для многих современных проектов, классическая модель может не задействовать весь потенциал команд менеджмента.

Agile. С появлением Agile наблюдается значительный сдвиг в подходах к проектному управлению. «Природа Agile заключается в том, что изменения и адаптация представляют собой норму, а не исключение» - подчеркивает Кен Швабер.[3] Эта методология основана на принципах гибкости и быстрой реакции на изменения, что привлекает множество организаций, особенно в сфере информационных технологий. Agile организует процессы так, чтобы команды могли адаптироваться к изменяющимся требованиям. Как утверждает у Бека, К., и др., в «Манифесте для гибкой разработки программного обеспечения»: «Мы предпочитаем индивидуумов и взаимодействие процессам и инструментам» [5]. Это подчеркивает, что обратная связь от клиентов становится неотъемлемой частью каждого этапа. Тем не менее, такая гибкость также имеет свои недостатки. У команд могут возникнуть трудности в установлении четких приоритетов и предсказуемости, что иногда приводит к хаосу и путанице. Это подчеркивает, что Agile может оказаться не идеальным для более традиционных сфер, где клиенты ожидают четких сроков и ясных результатов.

Сделав вывод, можно отметить, что такая гибкость имеет свои недостатки. У команд могут возникнуть трудности в установлении четких приоритетов и предсказуемости, что иногда приводит к хаосу и путанице. Это подчеркивает, что Agile может оказаться не идеальным для более традиционных сфер, где клиенты ожидают четких сроков и ясных результатов.

Scrum как реализация Agile. В контексте Agile методология Scrum привлекает внимание своей структурой, разбивая проекты на небольшие спринты. Это позволяет командам регулярно проверять и переоценивать свою работу, улучшая продукт на основе частых отзывов. Как отмечают Швабер и Сазерленд, «Scrum требует активного участия всех членов команды и четкого выполнения своих ролей.»[3] Подобный подход создает атмосферу сотрудничества и постоянного обучения, что очень актуально в условиях

быстро развивающихся технологий. С другой стороны, Scrum требует активного участия всех членов команды и четкого выполнения своих ролей. Если кто-то из участников не справляется, весь процесс может пострадать, что становится чувствительной проблемой для крупных организаций. Удостоверение в том, что успех Scrum зависит от способности команды к самоорганизации, подчеркивает важность командной динамики.

Kanban. Переходя к Kanban, стоит отметить, что он вводит в проектный менеджмент элементы визуализации и управления потоком задач. Этот подход позволяет командам видеть текущую работу и управлять процессом более предсказуемо. Как выделяют Уомак и Джонс, «Бережливое производство - означает создание ценности для клиента с помощью минимизации потерь.» [4] благодаря чему визуализация задач помогает устранить неопределенность и сократить избыточные работы. Kanban может привести к размыванию четких сроков задач. В результате выполнение может затянуться, особенно в средах с жесткими временными рамками. Следовательно, Kanban находит свое применение в ситуациях, где основное внимание уделяется гибкости и управлению потоком, а не строгости временных рамок.

Lean-подход. Lean-подход акцентирует внимание на минимизации потерь и добавлении максимальной ценности для клиента. «Бережливое мышление означает избавление от потерь и создание ценности в корпорации,» утверждают Уомак и Джонс.[4] Этот подход требует от команд постоянного улучшения процессов и устранения избыточности. Эта методология особенно эффективна в производственной сфере, где оптимизация является важным аспектом. Внедрение Lean не всегда проходит легко. Этот подход требует изменения корпоративной культуры и активной поддержки управления, чего иногда может не хватать. Это вновь подчеркивает тот факт, что успех Lean-подхода в значительной степени зависит от готовности организации к изменениям.

Влияние современных технологий. Современные технологии значительно изменили ландшафт проектного менеджмента. Платформы для управления проектами, такие как Trello, Asana и Microsoft Project, упрощают управление задачами и обеспечивают прозрачность процессов. В условиях глобализации эти инструменты позволяют работать распределенным командам на едином уровне, что является особенно важным в современном бизнесе. Но слишком сильная зависимость от технологий также может создать проблемы. Например, сбои в работе ПО или проблемы интеграции могут негативно сказаться на выполнении проектов. Являясь важной частью современного подхода к проектному менеджменту, технологии должны использоваться с пониманием их ограничений и возможностей.

Заключение. В заключение можно отметить, что выбор подходящей модели проектного менеджмента зависит не только от конкретных обстоятельств проекта, но и от уникальных условий каждой отрасли. Классическая модель, Agile, Scrum, Kanban и Lean имеют свои сильные и слабые стороны, которые могут проявляться в зависимости от внешних факторов.

Общий анализ всех рассмотренных моделей показывает, что каждая из них предлагает уникальные преимущества и сталкивается с определенными вызовами. Классическая модель по-прежнему актуальна в стабильных, предсказуемых средах, в то время как Agile и Scrum превосходно работают в динамичных и изменяющихся условиях, где необходима быстрая реакция на изменения.

Тем не менее, применение любых из этих моделей должно основываться на глубоком понимании специфики конкретного проекта. Например, в IT-сфере Agile-модели могут оказаться наиболее эффективными, тогда как в производственной отрасли Lean-подход с элементами Kanban может значительно оптимизировать процессы.

Следует также подчеркнуть необходимость интеграции и комбинирования различных подходов с учетом особенностей проектов и команд. Использование современных технологий в управлении проектами предоставляет дополнительную гибкость и возможности, однако требует от организаций и специалистов быть в курсе изменений и готовыми к потенциальным рискам, связанным с зависимостью от технологий.

Таким образом, успешный проектный менеджмент требует не только понимания различных методологий, но и способности адаптировать и интегрировать их в соответствии с индивидуальными потребностями и условиями. Это подчеркивает различие в научных точках зрения, охватывающих как традиционные, так и современные подходы к управлению проектами, и указывает на важность постоянного обучения и эволюции в этой области.

Список использованных источников:

1. Керцнер, Х. (2017). Управление проектами: системный подход к планированию, графикам и контролю. Хобокен, Нью-Джерси: John Wiley & Sons.
2. Тёрнер, Дж. Р., & Мюллер, Р. (2005). Стилль лидерства менеджера проекта как фактор успеха проектов: обзор литературы. Журнал управления проектами, 36(2), 49-61.
3. Швабер, К., Сазерленд, Д. (2017). Руководство по Scrum. Scrum.org.
4. Уомак, Дж. П., Джонс, Д. Т. (2003). Бережливое мышление: избавление от потерь и создание биоащищ любви в корпорации. Нью-Йорк, Нью-Йорк: Simon & Schuster.
5. Бек, К. и др. (2001). Манифест для гибкой разработки программного обеспечения. Agile Alliance.
6. Гумерова З.Ж., Мухамадиярова А.К. (2024). № 3 (19) Применение проектного подхода для повышения эффективности деятельности университета. Общество, право, государственность: ретроспектива и перспектива. С. 86-95.

© Каримов А.А., 2025

Кокорин Д.И.

студент

Научный руководитель – Кузяшев А.Н., к.э.н., доцент

Российский новый университет

г. Москва, Российская Федерация

azatkuz6565@mail.ru

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО, КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация. Проекты государственно-частного партнерства (ГЧП) играют большую роль в экономическом развитии общества. Авторы статьи производят сопоставление различных определений ГЧП, дают анализ современной концепции ГЧП. Авторы статьи делают вывод о том, что проекты ГЧП в современной экономике выступают в качестве стратегического инструмента государственной и муниципальной инвестиционной политики.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство (ГЧП), муниципально-частное партнерство (МЧП), экономическое развитие, стратегический инструмент, инвестиционная политика.

Kokorin D.I.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A STRATEGIC INSTRUMENT OF STATE AND MUNICIPAL INVESTMENT POLICY

Abstract. Public-private partnership (PPP) projects play an important role in the economic development of society. The authors of the article compare different definitions of PPP and provide an analysis of the modern concept of PPP. The authors of the article conclude that PPP projects in the modern economy act as a strategic instrument of state and municipal investment policy.

Key words: public-private partnership (PPP), municipal-private partnership (MCHP), economic development, strategic instrument, investment policy.

В настоящее время, в условиях макроэкономической нестабильности особую значимость приобретает поиск эффективных инструментов и механизмов взаимодействия государства и частного бизнеса. Одним из таких инструментов является ГЧП - форма сотрудничества, позволяющая объединить ресурсы и компетенции публичного и частного секторов для решения общественно значимых задач [2].

В отечественной научной литературе определения ГЧП отражают специфику отечественной экономики и государственного устройства. Часть авторов рассматривает ГЧП как форму инвестиционного сотрудничества,

которая «позволяет привлечь частные инвестиции для решения задач социально-экономического развития при сохранении государственного контроля над стратегическими отраслями» [5].

Некоторые исследователи подчеркивают правовой аспект, определяя ГЧП как «совокупность договорных отношений, закрепленных нормативно, в рамках которых государство и частный сектор совместно участвуют в финансировании, создании и эксплуатации объектов инфраструктуры» [7].

Согласно институциональному подходу, ГЧП выступает механизмом формирования новых институтов взаимодействия между публичной и частной сферами, направленным на повышение эффективности государственного управления и диверсификацию источников инвестиций [4].

В России понятие ГЧП закреплено Федеральным законом от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации», который определяет ГЧП и МЧП как «юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества» (ст. 3) [1].

Сравнение международных и российских определений показывает, что во всех подходах ключевыми признаками ГЧП выступают:

- долгосрочность отношений между государственными и частными партнерами;
- совместное участие в финансировании и управлении проектами;
- распределение рисков и ответственности в зависимости от компетенций сторон;
- ориентация на общественную пользу – создание или модернизация инфраструктуры, предоставление социальных услуг;
- договорно-правовая основа, обеспечивающая баланс интересов участников [3].

Таким образом, современная теория и практика трактуют государственно-частное партнерство как комплексный инструмент государственной инвестиционной политики, сочетающий рыночные механизмы и административные регуляторы для достижения социально значимых целей. Разнообразие определений отражает специфику исторического развития, экономической структуры и правовой системы каждой страны, однако общее понимание ГЧП сводится к модели взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса на основе долгосрочных обязательств.

Современная концепция государственно-частного партнерства основывается на ряде признаков и принципов, позволяющих отличить ГЧП от

других форм взаимодействия государства и бизнеса, таких как государственные закупки, субсидии или приватизация.

Отличительной чертой ГЧП также является ориентация на общественную пользу: проекты направлены на удовлетворение социальных потребностей – развитие транспортной, энергетической, коммунальной, социальной инфраструктуры, здравоохранения, образования и других сфер. В отличие от коммерческих инвестиций, основной целью которых является получение прибыли, проекты ГЧП ориентированы на долгосрочный социально-экономический эффект, при этом обеспечивая частным инвесторам приемлемую доходность.

Принципы государственно-частного партнерства, закрепленные как в международной практике, так и в российском законодательстве (ФЗ № 224-ФЗ, ст. 4), включают:

- 1) открытость и доступность информации о государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве, за исключением сведений, составляющих государственную тайну и иную охраняемую законом тайну;
- 2) обеспечение конкуренции;
- 3) отсутствие дискриминации, равноправие сторон соглашения и равенство их перед законом;
- 4) добросовестное исполнение сторонами соглашения обязательств по соглашению;
- 5) справедливое распределение рисков и обязательств между сторонами соглашения;
- 6) свобода заключения соглашения [1].

Таким образом, ГЧП представляет собой не просто схему привлечения частного капитала в государственные проекты, а сложный правовой и экономический инструмент, основанный на системном взаимодействии публичных и частных субъектов.

ГЧП позволяет решать социально-экономические задачи, напрямую влияющих на качество жизни населения: повышение доступности и качества социальных услуг, улучшение городской среды, развитие транспортной и коммунальной инфраструктуры. Данный аспект подчеркивает, что ГЧП – это не только финансовый, но и социальный механизм, направленный на создание долгосрочной устойчивой ценности для общества. Необходимо также отметить, что через механизм ГЧП происходит стимулирование развития реального сектора экономики [6].

Таким образом, значение ГЧП для экономического развития проявляется в его способности объединять ресурсы и компетенции государства и частного сектора для реализации крупных проектов с высокой социальной и экономической отдачей. Оно обеспечивает модернизацию инфраструктуры, привлечение инвестиций, повышение управленческой эффективности и формирование устойчивой экономической среды, что делает ГЧП стратегическим инструментом государственной и муниципальной инвестиционной политики.

Список использованных источников:

1. Российская Федерация. Законы. «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Федер. Закон № 224-ФЗ принят 1 июля 2015 г. (ред. от 31.07.2025)] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», версия от 27.02.2025 г. [https://www.consultant.ru-/document/cons_doc_LAW-182660/]
2. Аллагулов, Р. Х. Проблемы государственного регулирования российской экономики в условиях макроэкономической нестабильности / Р. Х. Аллагулов, Э. П. Ахунзянов // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Москва, 25 мая 2023 года. – Москва: «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 282-285. – DOI 10.34755/IROK.2023.76.20.050. – EDN PGBORD.
3. Васильев Б. В., Деханова Н. Г., Холоденко Ю. А. Государственное и муниципальное управление: Учебник и практикум. – 6-е изд. / Б. В. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. М.: Юрайт, 2025. С. 118.
4. Ваславский Я. И., Ваславская И.Ю. Государственно-частное партнерство: Институциональный подход. / Я. И. Ваславский, И. Ю. Ваславская. – М.: Аспект Пресс, 2019. – С. 99.
5. Головина А. Е. Роль муниципально-частного партнерства в решении задач местного развития // В сборнике: Глобализация социально-экономических процессов в условиях цифровизации и устойчивой трансформации бизнес-среды. сборник материалов Международной научно-практической конференции. Ставрополь. 2022. С. 197
6. Гумеров, Э. А. Некоторые аспекты дефляции как системного процесса современной мировой экономики / Э. А. Гумеров, А. Н. Кузяшев // Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 2(76). – С. 14-20. – EDN RRJQEX.
7. Евайшене И. А. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации крупных инфраструктурных проектов: особенности управления // В сборнике: Проблемы социально-экономической устойчивости региона. Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2025. С. 97.

© Кокорин Д.И., 2025

Сафиуллина К.И.

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н., доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

safiullinaxenia@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТНОЙ СРЕДЕ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности процесса управления рисками в проектной среде, анализируются основные этапы идентификации, оценки и минимизации рисков, а также современные подходы, используемые в управлении проектами для повышения устойчивости к неопределенности.

Ключевые слова: проект, менеджмент, риск, неопределенность, минимизация, стратегия.

Safiullina K.I.

RISK MANAGEMENT IN THE PROJECT ENVIRONMENT

Abstract. The article examines the features of the risk management process in the project environment, analyzes the main stages of risk identification, assessment and minimization, as well as modern approaches used in project management to increase resilience to uncertainty.

Key words: project, management, risk, uncertainty, minimization, strategy.

Рыночные условия ведения бизнеса характеризуются высокой степенью неопределенности и динамичными изменениями внутренней и внешней среды организаций. В таких условиях проектный менеджмент становится одним востребованных инструментов для достижения целей компании.

Любая проектная деятельность сопряжена с вызовами, которые могут привести к потерям, нарушению сроков, либо снижению качества результата работы.

Риск-менеджмент представляет собой систематический процесс выявления, анализа и реаширования на риски, влияющие на лостижение целей проекта. В рамках проектного менеджмента риск понимается как событие, которое может оказать разноплановое влияние на результаты проекта. Соответственно, управление рисками включает не только минимизацию угроз, но и использование рыночных возможностей, возникающих в процессе реализации проекта.

Процесс управления рисками включает несколько последовательных этапов:

- идентификация,

- анализ и оценка,
- разработка мер воздействия,
- мониторинг.

На этапе идентификации осуществляется определение возможных рисков, их источников и факторов возникновения. Анализ и оценка позволяют определить вероятность наступления каждого риска и степень его влияния на цели проекта. Разработка мер воздействия предполагает выбор стратегии - избегание, снижение, передача или принятие риска.

Современные условия вызывают наибольший интерес к таким проектным подходам, как гибкие технологии - Agile и Scrum, которые характеризуют итеративный метод и непрерывную адаптацию к изменениям. Эти методы позволяют более оперативно реагировать на возникающие риски и снизить их последствия за счет постоянного анализа текущего состояния проекта и пересмотра приоритетов.

Следующим инструментом управления рисками является формирование реестра рисков, в котором определяются все идентифицированные риски, их описание, вероятность, влияние и план реагирования. Данный документ обеспечивает прозрачность и открытость процессов и позволяет эффективно распределять функции и ответственность между участниками проектной команды.

Для успешного управления рисками важно применять методы количественного анализа, такие как анализ чувствительности, моделирование методом Монте-Карло, дерево решений. Данные инструменты позволяют руководителям проектов принимать более взвешенные и обоснованные решения, учитывая различные сценарии развития вероятностных событий.

В таблице 1 представлен примерные типы рисков, с которыми сталкивается бизнес при реализации проектов.

Таблица 1 – Классификация рисков в проектной деятельности

Тип риска	Характеристика
Финансовые	Недостаток финансирования и неэффективное пользование ресурсами.
Организационные	Нерациональная структура управления и непонятое распределение обязанностей.
Технические	Отказ оборудования и сбои техники
Правовые	Нарушение контрактов и требований.
Социальные	Проблемы коммуникаций и плохая мотивация сотрудников.

Таким образом, управление рисками становится важной частью проектного менеджмента, которая обеспечивает устойчивость и предсказуемость в процессе разработки и реализации проектов. Создание более эффективной системы управления рисками способствует минимизации вероятности неблагоприятных событий и позволяет организациям достигать поставленных целей в условиях неопределенности и высокой конкуренции.

Список использованных источников:

1. Керзнер Г. Управление проектами: системный подход к планированию и контролю. – М.: Вильямс, 2022. – 960 с.
2. ГОСТ Р 51901.1-2021. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М.: Стандартиформ, 2021. – 48 с.
3. Hillson D. Practical Project Risk Management. – New York: Routledge, 2020. – 256 p.
4. Галимзянов И.В. Корпоративная социальная ответственность как вектор развития организации / И.В. Галимзянов, А.М. Миназова // 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. – EDN QFZXVM.
5. Кириллова А.А. Применение методов проектного управления в деятельности организации // People-management в условиях цифровой трансформации экономики: сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа: ФГБОУ ВО «УУНиТ», 2024. – С. 86-89..

© Сафиуллина К.И., 2025

УДК 005.8

Семикрасов А.А

студент

Научный руководитель – Галимзянов И.В., к.э.н, доцент

Уфимский университет науки и технологий

г. Уфа, Российская Федерация

aleksejsemikrasov@gmail.com

ЭФФЕКТИВНОСТЬ АДАПТИВНЫХ ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. В работе исследуется эффективность адаптивных и гибридных проектных методологий в условиях высокой неопределенности. Показано, как комбинирование подходов повышает управляемость проектов, снижает риски и обеспечивает устойчивость результатов в динамичной среде.

Ключевые слова: адаптивные методологии, гибридные подходы, неопределенность, управление проектами, риски, итеративность.

Semikrasov A.A

EFFECTIVENESS OF ADAPTIVE PROJECT METHODOLOGIES IN CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY

Abstract. The study examines the effectiveness of adaptive and hybrid project management methodologies under high uncertainty. It demonstrates how combining

approaches increases project controllability, reduces risks, and ensures stable outcomes in dynamic environments.

Key words: adaptive methodologies, hybrid approaches, uncertainty, project management, risks, iteration.

Анализ методов управления проектами показывает, что жесткие каскадные модели утрачивают способность удерживать контроль над задачами, когда требования постоянно меняются. В исследованиях Перфилова указывается, что разрыв между планируемым и фактическим ходом работ при классическом подходе возрастает пропорционально скорости изменений среды [6, с.]. Этот разрыв особенно заметен в проектах, где заказчик корректирует ожидания уже в момент выполнения работ. В таких условиях формальные планы превращаются в фиксацию прошлого состояния, а не инструменты управления будущим. Гибкие методологии появились как реакция на подобные сбои, и их структура изначально строится вокруг предположения, что неопределенность не устранима и должна быть встроена в процесс. Именно поэтому во многих технологических организациях переход на адаптивные модели начинался с локальных инициатив отдельных команд, которым необходимо было ускорить цикл проверки гипотез.

Неопределенность проявляется не только в изменении требований, но и в скачках ресурсной доступности, регуляторных ограничениях и информационных разрывах между участниками проекта. В работе Кизеева подчеркивается, что рост неопределенности линейно увеличивает вероятность перерасхода бюджета и одновременно снижает управляемость сроков [4, с.]. Иногда такие сбои формируются не внешне, а внутри организационной структуры, как это видно в исследовании Галимзянова, где описаны случаи несогласованности данных между системами и ведомствами [3, с.]. Адаптивные методологии позволяют уменьшить эффект подобных провалов за счет коротких циклов обратной связи, при которых информация обновляется быстрее, чем успевает накопиться критическая ошибка. При использовании итеративной схемы команда корректирует продукт по мере появления новых вводных, что особенно полезно на рынках, подверженных технологическим скачкам. Личный опыт работы с проектами в условиях нестабильных требований подтверждает: там, где попытки стабилизировать среду обречены, гибкие подходы становятся единственным способом сохранить управляемость.

Гибридные подходы дают возможность сочетать дисциплину традиционных схем и мобильность гибких практик, создавая управленческую конструкцию, способную выдерживать давление неопределенности. В исследованиях Бельского прослеживается интересная закономерность: эффективность гибридных методологий возрастает, когда требования распределяются по уровням жесткости, а не рассматриваются как единый массив [2, с.]. Такой принцип позволяет переносить стабильные компоненты проекта в предсказуемый контур, а труднопланируемые элементы оставлять в зоне итеративного управления. Баракин показывает, что подобный подход

успешно работает в промышленном комплексе, где технические регламенты сочетаются с динамикой смежных процессов [1, с.]. В личной практике встречались случаи, когда гибридная схема спасала проекты: например, при модернизации производственного участка жесткая часть плана сохраняла контроль над безопасностью, тогда как адаптивные спринты помогали корректировать программные модули под новые требования оборудования.

Разработка модели выбора методологии предполагает учет организационной зрелости, уровня рисков и специфики этапов проекта. Умеренков подчеркивает, что гибкость не должна быть равномерной, иначе команда теряет опору и распыляет силы [7, с.]. Более продуктивно распределять гибкость по фазам: стратегический этап требует осторожного прогнозирования, этап разработки – максимального маневра, этап внедрения – точной фиксации параметров. Кондрашова обращает внимание на зависимость выбора методологии от инновационной насыщенности среды: чем более изменчив продукт, тем выше потребность в адаптации циклов управления [5, с.]. На основе этих выводов можно предложить практическую модель: оценивать проект через матрицу «изменчивость – критичность результата» и выбирать методологию по квадрантам. Такая схема помогает избежать хаотичных решений и в то же время не связывает руки излишними регламентами, сохраняя баланс между структурой и гибкостью.

Список использованных источников:

1. Баракин Б. С. Управление проектами в промышленном комплексе: методологии, инструменты и успешные практики / Б. С. Баракин // Человек. Общество. Инклюзия (Приложение). – 2023. – № S1-1. – С. 267-271. – EDN PVBVZZ.
2. Бельский И. Н. Комплексный анализ методологий управления проектами: оценка эффективности гибридных подходов и адаптационных стратегий / И. Н. Бельский, Т. Б. Климова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2024. – Т. 10, № 4. – С. 111-120. – DOI 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-8. – EDN TTMRC D.
3. Кизеев В. М. Особенности проектов с высокой неопределенностью и их влияние на развитие организаций / В. М. Кизеев // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 12. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-12a-20. – EDN BSJPIU.
4. Кондрашова А. В. Современные методы управления проектами: инновации и гибкие подходы / А. В. Кондрашова, В. Е. Бобрышева, В. Г. Киракосян // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 4. – С. 182-188. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.26.39.025. – EDN FTPTHO.
5. Перфилов В. А. Анализ традиционных и гибких методологий управления проектами / В. А. Перфилов, В. О. Асланов, Е. Ю. Дубцова // Инженерный вестник Дона. – 2025. – № 2(122). – С. 177-187. – EDN ZIYPMN.
6. Галимзянов, И. В. Импортзамещение технологий на основе государственно-частного партнёрства в инновационной сфере экономики Российской Федерации / И. В. Галимзянов, Д. А. Фомина // Международный

УДК 517.272

Судакова М.С.

студент

Научный руководитель – Ведерникова Ю.А., старший преподаватель
Поволжский государственный технологический университет
г. Йошкар-Ола, Российская Федерация

**ВЕРОЯТНОСТНЫЙ АНАЛИЗ В ОЦЕНКЕ РИСКОВ ПРОЕКТА
ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ МУЗЫКАЛЬНОЙ СТРИМИНГОВОЙ
ПЛАТФОРМЫ**

Аннотация. Исследование посвящено обоснованию актуальности применения вероятностного анализа для оценки ключевых рисков проекта персонализации музыкальной стриминговой платформы для обеспечения принятия решений и повышение финансовой устойчивости сервиса.

Ключевые слова: вероятностный анализ, оценка рисков проекта.

Sudakova M.S.

**PROBABILISTIC ANALYSIS IN RISK ASSESSMENT OF A MUSIC
STREAMING PLATFORM PERSONALIZATION PROJECT**

Abstract. This study examines the relevance of using probabilistic analysis to assess key risks in a music streaming platform personalization project to support decision-making and improve the financial sustainability of the service.

Key words: probabilistic analysis, project risk assessment.

Актуальность. Современный рынок стриминговых сервисов отличается острой конкуренцией и возрастающими требованиями аудитории к индивидуализации предложений. Успех любого начинания здесь обусловлен способностью эффективно справляться с возникающими рисками и неопределённостью. Именно поэтому использование методов вероятностного моделирования приобретает особую значимость. Этот инструмент помогает точно измерять воздействие ключевых факторов риска, обеспечивая заинтересованные стороны прозрачной информацией о возможных экономических итогах и надёжности инициативы.

Цель работы – апробировать методику вероятностного анализа для комплексной оценки рисков проекта персонализации музыкальной стриминговой платформы с целью минимизации финансовых потерь и повышения обоснованности управленческих решений.

Глубокий анализ пользовательского опыта, представленный на карте пользовательского опыта Client Journey Map (CJM) на основе изучения опыта молодого человека-меломана в возрасте 18-25 лет, служит критически важной основой для последующего вероятностного анализа рисков проекта (рис. 1). Выявленные "болевые точки" пользователя – когнитивная перегрузка при выборе музыки, недостаток контекстных рекомендаций и неудобство социальных взаимодействий – трансформируются в конкретные риски проекта: риск низкого вовлечения из-за сложного интерфейса, риск нерелевантности рекомендательных алгоритмов и риск низкого внедрения социальных функций.

Каждое выявленное неудобство пользователя оценивается численно: методика Монте-Карло даёт возможность создать модели, показывающие, каким образом разные варианты точности рекомендаций (например, уровень ошибок от 20% до 40%) скажутся на оттоке клиентов и суммарной ценности каждого пользователя (Lifetime Value, LTV). Такой подход также помогает рассчитать вероятность негативных реакций на нововведения вроде чрезмерно назойливого музыкального чата и спрогнозировать их эффект на показатель ежедневной активности (Daily Active Users, DAU) [1, 2]. CJM переводит абстрактные опасения в измеримые гипотезы, а вероятностный анализ превращает эти гипотезы в количественные оценки рисков [3, с. 143].

Такой инструмент проектирования как CJM переводит абстрактные опасения в измеримые гипотезы, а вероятностный анализ превращает эти гипотезы в количественные оценки рисков [3, с. 143].

Метод Монте-Карло – это вычислительный алгоритм, который использует повторяющуюся случайную выборку для получения численных результатов, создаются тысячи сценариев, варьируются ключевые входные параметры в пределах их возможных диапазонов. Это идеально подходит для проекта персонализации, где ключевые метрики успеха зависят от множества непредсказуемых факторов: субъективной реакции пользователей, точности алгоритмов и поведения конкурентов.

Рассмотрим, как именно этот метод применяется к рискам, выявленным через карту пользовательского опыта нашего проекта.

1. Риск нерелевантности рекомендаций. Точность алгоритма: не фиксированная величина, а диапазон. Предполагаем, что точность будет между 70% и 90%, но с наибольшей вероятностью вокруг 85% (нормальное распределение). Влияние ошибки на удержание: насколько вероятность оттока пользователя увеличивается при каждой ошибке рекомендации. Допустим, от 0,5% до 2% за серьезную ошибку (равномерное распределение). Моделируемый результат: показатель оттока пользователей и, как следствие, LTV.

Процесс: запускаем 10000 симуляций. В каждой из них компьютер случайным образом выбирает значение точности алгоритма и соответствующее влияние на удержание. В результате мы получаем вероятностное распределение LTV. Мы можем сказать: «с вероятностью 90% LTV пользователя будет составлять от 1500 до 2500 рублей», а не «LTV составит 2000 рублей».

2. Риск низкого вовлечения из-за сложного интерфейса. Время до начала прослушивания: на основе А/В-тестов или экспертных оценок задается диапазон, например, от 5 секунд (успешный новый интерфейс) до 25 секунд (неудачный релиз). Зависимость вовлечения от времени: насколько DAU падают при увеличении времени поиска. Например, коэффициент от 0,1% до 0,5% потери DAU за лишнюю секунду. Моделируемый результат: количество ежедневных активных пользователей DAU через 6 месяцев после внедрения новой функции. Процесс: симуляция показывает, что с вероятностью 70% DAU вырастет, но существует 15%-ная вероятность, что неудобный интерфейс приведет к падению метрики на 5-10%.

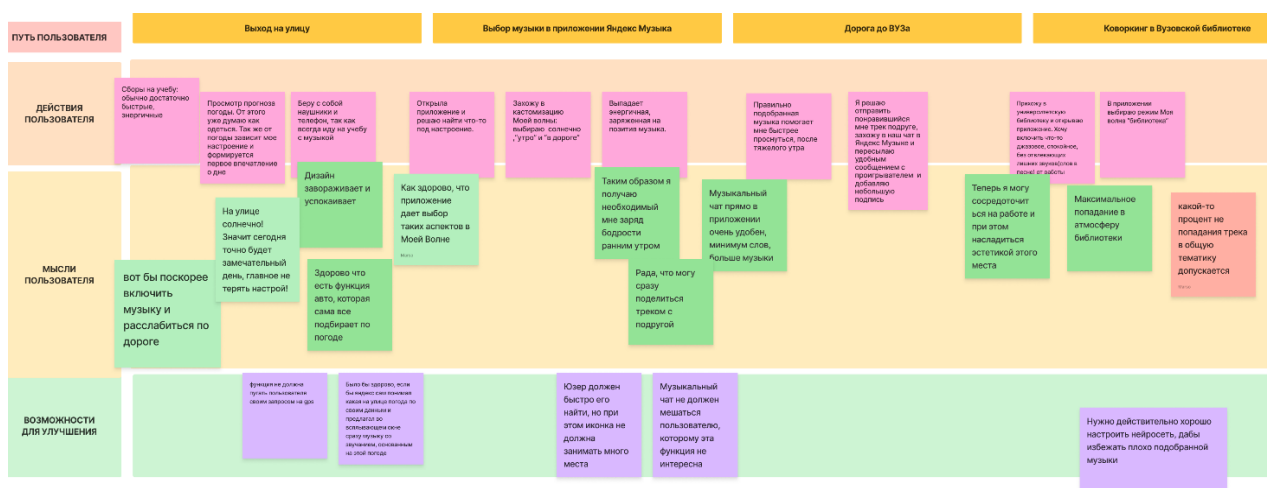


Рисунок 1 – Карта CJM проекта персонализации музыкальной стриминговой платформы

3. Риск провала социальных функций. Процент внедрения функции: каков будет процент пользователей, которые хотя бы раз воспользуются совместным плейлистом? Прогнозируемый диапазон: от 5% (неудача) до 30% (успех). Влияние на виральность: насколько активно пользователи будут привлекать друзей через эту функцию. Моделируемый результат: общий прирост пользовательской базы и стоимость привлечения клиента (CAC). Процесс: анализ позволяет сравнить затраты на разработку социальных функций с вероятным снижением CAC за счет вирального роста. Мы можем принять обоснованное решение: стоит ли вкладываться в эту функцию или ресурсы лучше направить на улучшение алгоритма.

Таким образом, метод Монте-Карло превращает персонализацию из искусства в науку. Он позволяет количественно оценить, как глубокое понимание пользователя, полученное из карты эмпатии, транслируется в финансовую устойчивость и конкурентное преимущество проекта, минимизируя неопределенность на каждом этапе разработки. Проведенный вероятностный анализ на основе пользовательских сценариев доказал, что ключевые риски проекта персонализации сосредоточены в качестве рекомендаций и удобстве интерфейса.

Список использованных источников:

1. Александровская, Т.П. Вероятностный анализ рисков проектов цифровой трансформации предприятий культуры и искусства / Т.П. Александровская, А.И. Сергиенко // Современные проблемы науки и образования. 2023. № 3. С. 124-133.
 2. Корсакова, И.А. Риски и перспективы развития цифровых технологий и искусственного интеллекта в музыкальном образовании // Музыкальное искусство и образование. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-perspektivy-razvitiya-tsifrovyyh-tehnologiy-i-iskusstvennogo-intellekta-v-muzykalnom-obrazovanii> (дата обращения: 15.11.2025).
 3. Орлов, А.И. Основы теории вероятности и статистики рисков цифровых платформ персонализации музыки / А.И. Орлов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 2. С. 141-152.
- © Судакова М.С., 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

МОДЕЛИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И МАРКЕТИНГЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

*Сборник материалов
Всероссийской молодежной научно-практической конференции
(г. Уфа, 21 ноября 2025 г.)*

Электронное издание сетевого доступа

*За достоверность информации, изложенной в статьях,
ответственность несут авторы.
Статьи публикуются в авторской редакции*

Подписано к использованию 25.12.2025 г.
Гарнитура «Times New Roman». Объем 6,20 Мб.
Заказ 378.

*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