МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ

Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции, приуроченной к 30-летию Института экономики и управления

г. Пенза, 15 мая 2026 г.

Под редакцией
доктора экономических наук, доцента
Л. А. Гамидуллаевой

Ответственный секретарь *Е. С. Тарханова*

Пенза
Издательство ПГУ
2026

УДК 330.59:316
ББК 60.5
К30

Р е ц е н з е н т ы :
кандидат экономических наук, научный сотрудник Института проблем региональной экономики Российской академии наук (г. Санкт-Петербург)
Л. В. Дорофеева;

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельности Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова
Т. О. Толстых

К30 **Качество жизни населения в современной России**: **социально-экономические и социокультурные аспекты** : сб. ст. по материалам III Всерос. науч.-практ. конф., приуроченной к 30-летию Института экономики и управления (г. Пенза, 15 мая 2026 г.) / под ред. д-ра экон. наук, доц. Л. А. Гамидуллаевой ; отв. секретарь Е. С. Тарханова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2026. – 380 с.

ISBN 978-5-908090-01-8

Обобщен опыт российских ученых и исследователей в области управления качеством жизни населения в контексте обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем.

Представлены структурированные по разделам статьи авторов, которые носят теоретико-прикладной характер и затрагивают проблематики: качества жизни в системе устойчивого развития предприятий, отраслей, территорий; социального самочувствия и ценностных ориентиров молодежи; маркетинговых и цифровых инструментов в управлении социально-экономическим развитием; институциональных факторов и условий обеспечения качества жизни населения; трудовых аспектов повышения качества жизни населения; механизмов государственного и муниципального управления как факторов повышения качества жизни населения.

Издание носит междисциплинарный характер и имеет практическую направленность. Предназначено для научного сообщества, соискателей, аспирантов, магистрантов и бакалавров, а также для всех интересующихся различными аспектами качества жизни населения современной России.

УДК 330.59:316
ББК 60.5

Приказ
о подготовке и проведении III Всероссийской научно-практической конференции «Качество жизни населения в современной России: социально-экономические и социокультурные аспекты», № 277/о от 19.03.2026

ISBN 978-5-908090-01-8

© Пензенский государственный университет, 2026

ВВЕДЕНИЕ

В издании представлены итоги III Всероссийской научно-практической конференции «Качество жизни населения в современной России: социально-экономические и социокультурные аспекты», приуроченной к 30-летию Института экономики и управления, которая состоялась 15 мая 2026 г. в Пензенском государственном университете. Организатором мероприятия выступила кафедра «Менеджмент и государственное управление» Института экономики и управления ПГУ. Партнером конференции являлся Институт проблем региональной экономики Российской академии наук (г. Санкт-Петербург).

Сборник трудов конференции содержит структурированный по разделам теоретический и практический материал, раскрывающий опыт российских исследователей в области управления качеством жизни населения в контексте обеспечения устойчивого развития социально-экономических систем в современных условиях для формирования эффективной социально-экономической политики как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Авторами статей выступили профессорско-преподавательский состав, студенты, аспиранты, соискатели из разных учебных заведений:

– Пензенского государственного университета (г. Пенза, Россия);

– Донецкого государственного университета (г. Донецк, Россия);

– Губкинского филиала Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова (Белгородская область, Россия);

– Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Россия);

– Института проблем региональной экономики РАН (г. Санкт-Петербург, Россия);

– Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Екатеринбург, Россия);

– Института национальных проектов (г. Москва, Россия);

– Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (г. Москва, Россия);

– Медицинского университета «Реавиз» (г. Самара, Россия);

– Московского международного университета (г. Москва, Россия);

– Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (г. Нижний Новгород, Россия);

– Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева (г. Саранск, Россия);

– Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (г. Москва, Россия);

– Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского (г. Саратов, Россия);

– Ульяновского государственного технического университета (г. Ульяновск, Россия);

– Центрального экономико-математического института Российской академии наук (г. Москва, Россия);

– Череповецкого государственного университета (г. Череповец, Россия);

– Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Россия).

Также в сборнике размещена статья авторов из Вьетнама: Университета науки и образования (Университет Дананга).

В работах авторов продемонстрирована многогранность понятия качества жизни, а также представлены современные подходы к его оценке и управлению на региональном и муниципальном уровнях.

Особое внимание авторами статей уделено исследованию:

– качества жизни в системе устойчивого развития предприятий, отраслей, территорий;

– социального самочувствия и ценностных ориентиров молодежи;

– маркетинговых и цифровых инструментов в управлении социально-экономическим развитием;

– институциональных факторов и условий обеспечения качества жизни населения;

– трудовых аспектов повышения качества жизни населения;

– механизмов государственного и муниципального управления как факторов повышения качества жизни населения.

Исследования касаются социально-экономических, социокультурных, социально-психологических аспектов развития российского общества и человеческих ресурсов, прямо или косвенно влияющих на разные аспекты качества жизни населения и трудовой деятельности, функционирование различных организаций в современных условиях для выявления проблем и выработки направлений их решения в рамках формирования эффективной социально-экономической политики как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Издание носит междисциплинарный характер и имеет практическую направленность, предназначено для научного сообщества, аспирантов, соискателей, магистрантов и бакалавров разных направлений подготовки, а также для всех интересующихся различными аспектами качества жизни населения современной России.

Раздел 1
КАЧЕСТВО ЖИЗНИ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, ТЕРРИТОРИЙ

УДК 364.22

БЕДНОСТЬ В СТОЛИЦАХ И ПРОВИНЦИИ: ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ ПРОБЛЕМЫ

Наиля Аскаровна Балтачеева[1], Олеся Игоревна Демиденко[2]

[1,2]Донецкий государственный университет, Донецк, Россия

[1]n.baltacheeva@donnu.ru
[2]olesya.demidenko.04@mail.ru

Аннотация. Для современной России характерна углубляющаяся дифференциация бедности в столичных агломерациях и провинциальных территориях. Выявлены ключевые факторы возникновения территориального неравенства. Обоснована необходимость дифференцированных подходов к снижению бедности с учетом специфики территорий.

Ключевые слова: бедность, неравенство, доход, прожиточный минимум

POVERTY IN CAPITAL AND PROVINCIAL AREAS: TWO SIDES OF THE SAME PROBLEM

Nailya A. Baltacheeva[1], Olesya I. Demidenko[2]

[1,2]Donetsk State University, Donetsk, Russia

[1]n.baltacheeva@donnu.ru
[2]olesya.demidenko.04@mail.ru

Abstract. Modern Russia is characterized by deepening differentiation of poverty in metropolitan agglomerations and provincial territories. The key factors of territorial inequality have been identified. The necessity of differentiated approaches to reducing poverty, taking into account the specifics of the territories, has been substantiated.

Keywords: poverty, inequality, income, living wage

Проблема бедности в современной России сохраняет свою остроту, несмотря на официальную статистику, фиксирующую ее постепенное снижение: если в 2024 году за чертой бедности находилось

7,1 % россиян, то к 2025 году этот показатель сократился до 6,7 % [1; 2]. Однако за усредненными цифрами скрывается глубокая территориальная дифференциация, при которой столичные агломерации и депрессивные провинциальные территории существуют в разных экономических реальностях.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что межрегиональное неравенство в России не только сохраняется, но и приобретает новые формы. Наряду с традиционной для периферийных территорий бедностью формируется феномен «столичной бедности», качественно отличающийся по своим проявлениям и требующий иных подходов к анализу. Неравенство проявляется не только на межрегиональном, но и на внутрирегиональном уровне – между административными центрами и сельской периферией. Для сельских территорий, в частности, фиксируются более медленные темпы снижения бедности, что способствует сохранению диспропорций в региональной структуре населения и усилению миграционного оттока [3]. Углубление разрыва между центром и периферией создает риски социальной напряженности и препятствует реализации стратегических задач национального развития.

Проблематика территориальных различий в уровне бедности активно разрабатывается в современной научной литературе и аналитических материалах. Значительный вклад в понимание данной проблемы вносят исследования академических институтов. Ученые Челябинского филиала Института экономики УрО РАН С. А. Меленькина и А. О. Ужегов предложили методику интегральной оценки благосостояния населения регионов, включающую такие показатели, как доля населения с доходами ниже прожиточного минимума, уровень закредитованности трудоспособного населения, оборот розничной торговли на душу населения в соотношении с величиной прожиточного минимума, а также соотношение среднемесячной заработной платы с прожиточным минимумом [4]. Данный подход позволяет проводить межрегиональные сопоставления с учетом многомерности понятия «благосостояние».

Научный сотрудник Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра РАН Н. А. Никонова провела анализ изменения уровня жизни сельского населения в регионах Северо-Западного федерального округа, выявив устойчивое отставание сельских территорий по темпам сокращения бедности [3]. Исследование подчеркивает своевременность реализации государственных программ развития сельских территорий и необходимость увеличения их финансового обеспечения.

Новые данные о муниципальном неравенстве представил «СберИндекс», который оценил богатство и бедность россиян по муниципалитетам и пришел к выводу, что неравенство связано с различиями между типами муниципалитетов, а не между регионами [5].

Цель исследования – комплексный анализ феномена бедности в столичных и провинциальных территориях современной России, выявление общих черт и специфических характеристик, а также систематизация факторов, определяющих территориальную дифференциацию уровня бедности.

По итогам исследований Финансового университета при Правительстве РФ, самым «богатым» городом России в 2025 году признана Москва, где средний ежемесячный доход жителей составил 105 тысяч рублей, в числе лидеров также оказались Химки (96 тыс. руб.), Одинцово и Реутов (по 95 тыс. руб.), Красногорск (94 тыс. руб.), Санкт-Петербург показал 92 тыс. руб. [6]. Регионами с самым высоким уровнем бедности в России остаются Ингушетия (25,3 %), Тыва (20,0 %) и Карачаево-Черкесская Республика (17,1 %) [1]. Таким образом, столица и города Московской области удерживают лидирующие позиции по уровню доходов, тогда как региональные центры фиксируют наибольшую долю бедности, что отражает социально-экономический дисбаланс в стране.

Анализ статистических данных фиксирует устойчивую поляризацию российского пространства по уровню бедности. Разрыв между регионами достигает 7–8 раз: в Санкт-Петербурге и Ямало-Ненецком округе за чертой бедности находятся 3,4–3,5 % населения, в Ингушетии – 25,3 % (рис. 1).

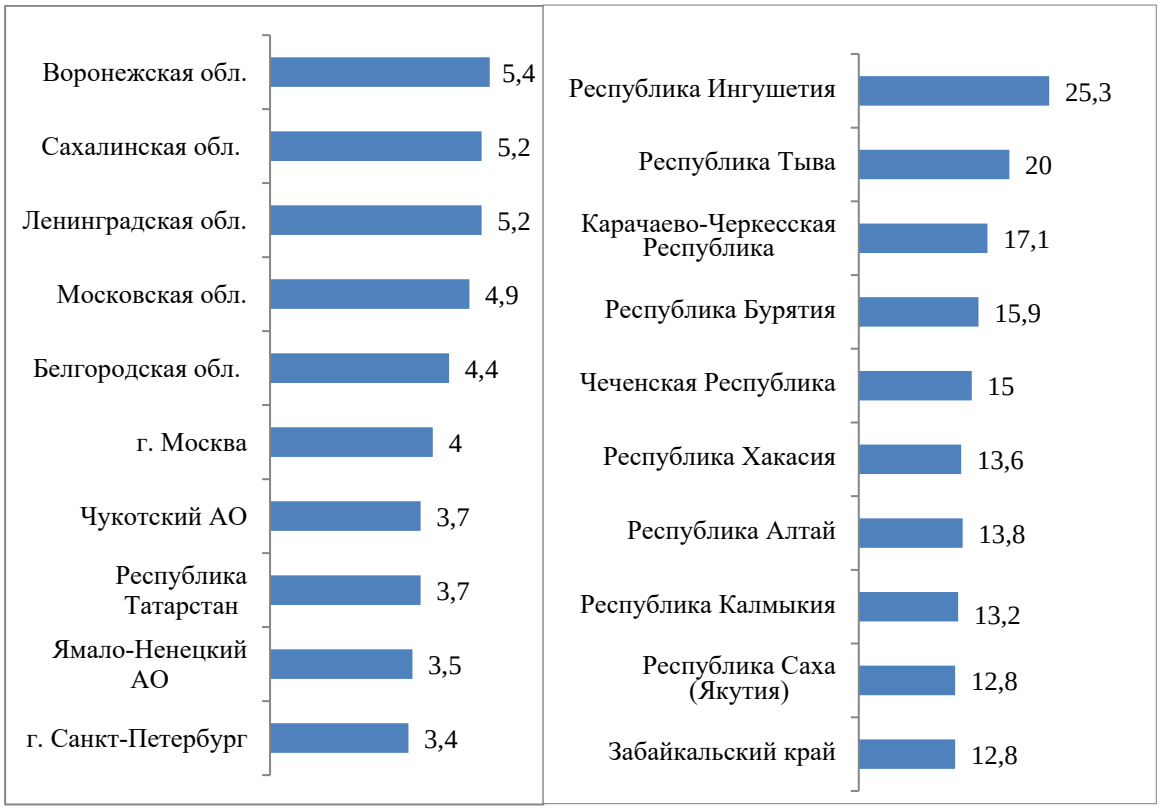


Рис. 1. Топ-10 регионов с наименьшей и наибольшей численностью населения с денежными доходами ниже границы бедности/величины прожиточного минимума в 2024 году, % от общей численности населения (составлено авторами по [1])

Согласно данным Росстата [1], в десятке регионов с максимальным соотношением доходов и прожиточного минимума представлены северные добывающие территории, города Москва и Санкт-Петербург, в десятке регионов с минимальным соотношением – республики Северного Кавказа и южные аграрные регионы.

Позитивная динамика снижения бедности наблюдается повсеместно, однако столицы и регионы-доноры демонстрируют более высокие темпы, чем депрессивные территории.

Качественная специфика бедности принципиально различается. Столичная бедность носит преимущественно относительный характер, связана с высокой стоимостью жизни и формированием группы «новых бедных» из числа утративших прежний уровень благосостояния. Провинциальная бедность – это абсолютная, застойная бедность, обусловленная состоянием локальных рынков труда, монопрофильной структурой экономики и проблемами с привлечением инвестиций. Наиболее остро проблема проявляется на сельских территориях, где бедность сокращается медленнее всего, провоцируя миграционный отток [3].

К факторам, приводящим к территориальному неравенству, относятся: концентрация финансов и высокооплачиваемых рабочих мест в столицах; дефицитность региональных бюджетов и зависимость от федеральных трансфертов; неэффективность использования бюджетных средств; миграционный отток наиболее активного населения из провинции. В совокупности эти факторы формируют самоподдерживающийся цикл воспроизводства неравенства.

При этом столичная и провинциальная бедность представляют собой две стороны одной проблемы – системных дисбалансов российской модели развития. Оба типа являются следствием постиндустриального перехода, неэффективности перераспределительных механизмов и ограничений социальной мобильности. Социально-профессиональный профиль бедности унифицирован: пенсионеры, люди со средним образованием, рабочие и обслуживающий персонал составляют группы риска повсеместно.

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что разрыв между столицами и провинцией по уровню бедности сохраняется и обусловлен влиянием экономических, бюджетных и институциональных факторов. При этом столичная и провинциальная бедность имеют качественно различную природу: в мегаполисах она носит преимущественно относительный характер и связана с высокой стоимостью жизни, тогда как в провинции преобладает абсолютная, застойная бедность, обусловленная состоянием локальных рынков труда. Наиболее остро проблема проявляется на сельских территориях, где бедность сокращается медленнее всего и выступает основным драйвером миграционного оттока, дополнительно ослабляющего человеческий капитал периферии.

Территориальные различия в уровне бедности носят системный характер и не могут быть преодолены исключительно мерами социальной поддержки. Необходима комплексная политика, сочетающая выравнивание бюджетной обеспеченности регионов, стимулирование инвестиционной активности на депрессивных территориях и адресность социальной помощи. Стратегии снижения бедности должны учитывать качественную специфику территорий: для столиц актуальны меры по снижению стоимости жизни, для провинции – создание рабочих мест и развитие социальной инфраструктуры. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку более тонких инструментов измерения бедности, учитывающих не только доходы, но и доступ к услугам, а также на анализ внутрирегиональных различий между городскими центрами и периферией.

Список литературы

1. Неравенство и бедность // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13723 (дата обращения: 30.03.2026).

2. Росстат представляет данные о численности населения с денежными доходами ниже границы бедности в I, II, III, IV квартале 2025 года // Новости Росстата; Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/262132 ; https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/267106 ; https://www.rosstat.gov.ru/folder/313/document/272733 ; https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/279457 (дата обращения: 30.03.2026).

3. Никонова Н. А. Изменение уровня жизни сельского населения в регионах Северо-Западного федерального округа // Экономика сельского хозяйства России. 2025. С. 122–128. URL: http://esxr.ru/article/4767 (дата обращения: 18.03.2026).

4. Меленькина С. А., Ужегов А. О. Интегральная оценка благосостояния населения регионов России: подход, динамика, интерпретация // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2025. Т. 23, № 4. С. 85–95. doi: 10.24147/1812-3988.2025.23(4).85-95 URL: https://sciact.uiec.ru/public/article/5095 (дата обращения: 18.03.2026).

5. Богатство рассчитали по городам и селам новые данные о неравенстве // РБК. 2025. 7 июля. URL: https://pro.rbc.ru/demo/6863c7799a7947c7f38c1bfd (дата обращения: 17.03.2026).

6. В Финуниверситете назвали города с самыми высокими доходами населения // Российская газета. 2026. 7 января. URL: https://rg.ru/2026/01/07/v-finuniversitete-nazvali-goroda-s-samymi-vysokimi-dohodami-naseleniia. html?utm_source=copilot.com&utm_referrer=https%3A%2F%2Fcopilot.microsoft.com%2F (дата обращения: 30.03.2026).

Сведения об авторах

Балтачеева Наиля Аскаровна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Управление персоналом и экономика труда» Донецкого государственного университета, n.baltacheeva@donnu.ru, ORCID: 0000-0002-6531-1972

Демиденко Олеся Игоревна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Донецкого государственного университета, olesya.demidenko.04@mail.ru

УДК 338.48

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ ФЕСТИВАЛЕЙ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Евгения Михайловна Бижанова[1], Полина Сергеевна Спиричкина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]janette@list.ru
[2]polina.spirichkina@icloud.com

Аннотация. Рассматриваются ключевые этапы организации гастрономического фестиваля как инструмента развития регионального туризма. В качестве примеров анализируются существующие российские гастрономические фестивали, демонстрирующие влияние на укрепление туристической привлекательности регионов.

Ключевые слова: гастрономический фестиваль, событийный туризм, организация фестиваля, брендинг, партнерство

PECULIARITIES OF ORGANIZING GASTRONOMIC FESTIVALS IN THE REGIONS OF RUSSIA

Evgenia M. Bizhanova[1], Polina S. Spirichkina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]janette@list.ru
[2]polina.spirichkina@icloud.com

Abstract. This article examines the key stages of organizing a gastronomic festival as a tool for developing regional tourism. Existing Russian gastronomic festivals are analyzed as examples, demonstrating their impact on strengthening the tourist appeal of regions.

Keywords: gastronomic festival, event tourism, festival organization, branding, partnership

В современных условиях гастрономические фестивали становятся важным инструментом развития регионального туризма. Они не только популяризируют местную кухню и традиционные продукты и блюда, но и формируют позитивный имидж региона, оказывая влияние на рост туристического спроса.

При организации гастрономических фестивалей необходимо учитывать различные факторы и условия для достижения успешного результата. Особое внимание вызывает региональный вопрос – в небольших или мало развитых местностях более ярко чувствуется необходимость в проведении ярких, масштабных и выделяющихся мероприятий, которые будут вызывать интерес и привлекать внимание массового зрителя и туриста. Организация фестиваля требует системного подхода, поскольку сам фестиваль как явление социально-культурной жизни становится важным аспектом в ходе формирования образа региона и развития его экономики [1, с. 123].

В качестве наиболее важных этапов при организации гастрономического фестиваля можно выделить:

– разработку концепции;

– формирование системы сотрудничества и партнерства;

– разработку бренда: логотип, фирменный стиль, сайт;

– составление плана и программы;

– определение бюджета и источников финансирования.

Разработку концепции фестиваля можно назвать одним из важнейших шагов в его организации. Грамотно выбранная и логически обоснованная концепция мероприятия, а также его удачное проведение, может положительно повлиять как на дальнейшую деятельность компании-организатора (если главными организаторами выступают представители какого-либо бизнеса), так и на формирование региональной туристической привлекательности.

Концепция гастрономического фестиваля должна отражать особенности региона, в котором проводится мероприятие, а также соответствовать ожиданиям посетителей и создавать положительные туристские впечатления [2, с. 18]. Основываясь на этом, гастрономический фестиваль должен включать не только дегустации блюд или напитков, что представляет основной интерес посетителей, но и, к примеру, лекции от профессионалов – шеф-поваров, виноделов, производителей напитков; музыкальную программу, которая будет подходить по тематике мероприятия, возможности активного и пассивного отдыха, например детскую зону или различные тематические турниры, а также зоны приобретение сувениров. Совокупность всех составляющих позволит гостям и туристам полноценно погрузиться в мероприятие, понять его тему и получить глубокие положительные впечатления.

В качестве примера грамотно подобранной и реализованной концепции выступает гастрономический праздник-фестиваль «День

огурца» в Суздале, который можно назвать выдающимся примером среди региональных гастрономических фестивалей. Его яркая и отличающаяся идея, которая отражает особенности и традиции местной кулинарии, многие годы вызывает активный интерес у туристов. В центре мероприятия – блюда, напитки и изделия из огурца как одного из традиционных гастрономических символов Суздаля. В программу входят дегустации разносолов и иных огуречных блюд, ярмарка ремесел местных производителей, конкурсы, игры, старинные аттракционы, гастрономические мастер-классы и музыкальная программа, состоящая из фолк- и этнокомпозиций. Фестиваль проводится с 2001 года, но массовым он стал в 2015 году, когда количество посетителей превысило 15 тыс. человек. На сегодняшний день «Праздник огурца» является одним из крупнейших гастрономических событий России и ежегодно собирает до 35 тыс. посетителей [3].

Сотрудничество и партнерство при организации фестиваля предполагает различные формы социального взаимодействия и взаимный учет интересов участников проекта. Среди партнеров гастрономического фестиваля могут выступать производители местной продукции региона, а также представители соседних регионов, если имеется возможность кооперации на основе тематики мероприятия. Во втором случае фестиваль строится на идее межрегионального сотрудничества в гастрономической сфере. Нельзя не отметить, что успешный гастрономический фестиваль приносит выгоду и участникам, и организаторам мероприятия: представляя на мероприятии продукцию собственного производства они таким образом продвигают ее.

Успешное взаимовыгодное партнерство можно увидеть на примере организации российского фестиваля сидра «Russian Cider Fest», где участниками и партнерами фестиваля являлись производители сидров из многих регионов России, а главным организатором выступал основатель московской сети сидрерий[1] «WE Cidreria». Их бизнес-сотрудничество, проявлявшееся с одной стороны в поставке продукции от сидроделен ресторанам, а с другой – в продаже и продвижении ассортимента в ресторанах среди массового гостя, вылилось в организацию крупного тематического сидрового фестиваля, где каждая из сторон получила личную выгоду.

Также примером успешного сотрудничества являются случаи, когда представители регионов кооперируются для одной общей цели – нести в массу информацию об особенностях территорий в рамках одного конкретного мероприятия. Так, гастрономический фестиваль регионального продукта «Волжские сезоны», проходящий с 2021 года в Самаре, объединил рестораторов, шефов и производителей из

[1] Сидрерия – специализированное заведение, бар или ресторан, основной специализацией которого является продажа и дегустация сидра.

11 городов Поволжья с целью продвижения волжских вкусов, культуры гостеприимства и традиций. Фестиваль получил популярность и признание, а в 2024 году занял первое место на XIII Междунар. премии «Russian Event Awards» в номинации «Лучшее событие в области гастрономического туризма». Проект был признан лучшим за развитие гастрономического туризма и продвижение локальных продуктов и традиций [4].

Разработка визуальной составляющей брендинга (фирменный стиль, логотип и официальный сайт) также является немаловажным фактором при организации фестиваля. Она должна отражать концепцию и тему фестиваля, а также выделять его среди других подобных в регионе, округе и стране в целом. Запоминающийся и яркий фирменный стиль фестиваля в сумме с активной публикацией информации в СМИ с большой вероятностью вызовет интерес публики и обеспечит мероприятию большое число посетителей. Помимо этого, запоминающиеся элементы фирменного стиля смогут закрепиться в голове зрителя и повысить узнаваемость фестиваля в последующие годы проведения. Создание официального сайта особенно обязательно при наличии входных билетов и предварительной записи на внутрифестивальные мероприятия, например, лекции или дегустации с ограниченным количеством мест. Также наличие сайта становится необходимым, если фестиваль проводится несколько лет подряд. Для новых потенциальных гостей важна вкладка с информацией о том, как проходило мероприятие в предыдущие годы – в формате фото- или видеоотчета. Так человек сможет сформировать конкретные ожидания от фестиваля.

Примером гастрономического фестиваля с качественным брендингом можно назвать фестиваль минтая «О!Мега Вкус» во Владивостоке. Организаторы качественно поработали над визуальными составляющими, благодаря чему все элементы отражают концепцию данного события.

«О!Мега Вкус» проводится с 2023 года, он посвящен популяризации блюд из минтая. Ключевая задача – способствовать внедрению минтая в культуру массового потребления россиян [5]. Название фестиваля было выбрано из упора на характеристики основного продукта: минтай является одним из главных источников омега-3 жирных кислот. В программу входят различные мастер-классы, дегустации и показательные выступления от поваров ведущих ресторанов Приморского края. Логотип отражает основную идею: на первом плане находится сама рыба минтай, над ним – название фестиваля. Он присутствует на сайте, афишах, печатных и непечатных носителях. Фирменными цветами выступают голубой, белый и красный. Красный цвет выбран

акцентным, он используется как ассоциация с главным организатором фестиваля – Русской рыбопромышленной компанией.

Фестиваль располагает официальным сайтом, выполненным в тех же фирменных цветах, где можно ознакомиться с подробной информацией о концепции и миссии, записаться на мероприятия от его организаторов, у список ресторанов-участников, а также узнать об итогах прошлых годов. Брендинг «О!Мега Вкус» является примером качественной работы организаторов и дизайнеров.

Составление плана и программы главным образом влияет на успех гастрономического фестиваля. В первую очередь, необходимо определить время и место проведения мероприятия – они оказывают большое влияние на дальнейшее планирование мероприятия. Программа гастрономического фестиваля должна быть активной и разнообразной, обязательно должна включать дегустации нескольких продуктов, а также дополнительные мероприятия – мастер-классы, викторины, музыкальную программу и т.д. Расписание этих мероприятий необходимо структурировать по времени и заблаговременно разместить на официальном сайте, особенно если они требуют регистрации или записи. На протяжении всего фестиваля необходимо придерживаться общей концепции, чтобы мероприятие воспринималось целостным. Поскольку дегустации являются центральным действием всего гастрономического фестиваля, следует уделить время расчету необходимых образцов в зависимости от ожидаемого количества посетителей. Непродуманный план дегустаций может привести к провалу фестиваля из-за нехватки или отсутствия центрального продукта.

Определение бюджета фестиваля включает в себя составление списка расходов и поиск источников финансирования, в качестве которых, как правило, выступают организаторы и партнеры, регистрационные взносы участников, спонсорская помощь [1, с. 124]. Основным источником финансирования мероприятия является спонсорство. Поиск спонсоров в полной мере зависит от организаторов, немаловажно наличие связей и знакомств в сфере тематики фестиваля.

В качестве спонсоров могут выступать сами участники мероприятия, как в упомянутом выше фестивале «Russian Cider Fest», предоставляя продукты для дегустаций. Помимо этого, спонсорскую помощь могут вносить иные лица и организации, в том числе местные органы власти, если фестиваль несет в массы соответствующие ценности. Так, фестиваль минтая «О!Мега Вкус» организуется при поддержке Министерства туризма Приморского края, поскольку вносит вклад в туризм региона, «развивает индустрию гостеприимства, тандем сотрудничества бизнеса и власти» [6].

Основными источниками доходов фестиваля являются средства, расходуемые посетителями в ходе мероприятия. Как показывает

практика, успешный фестиваль обычно основывается на одной из двух доминирующих концепций:

1) продажа входных билетов при предоставлении бесплатных внутрифестивальных активностей;

2) свободный вход на фестиваль с возможностью дополнительных затрат внутри мероприятия.

Данные подходы можно считать наиболее оптимальными с точки зрения комфорта как для организаторов, так и для посетителей. Смешение данных концепций может негативно сказаться на результативности фестиваля и оставить негативные впечатления у посетителей.

Важным моментом в организации фестиваля является и то, что проведение массовых мероприятий в черте города всегда требует согласования с местными органами власти. В первую очередь, для обеспечения безопасности посетителей за счет своевременных действий со стороны скорой помощи, МЧС или полиции. Для согласования с администрацией необходимо представить презентацию проводимого фестиваля, включающую:

– краткую информацию о мероприятии (дата, место, время проведения, цель, источники финансирования);

– визуализацию мероприятия, содержащую план и программу;

– социальную значимость мероприятия [7].

Помимо одобрения в проведении фестиваля, местные органы власти могут помочь в распространении информации через подконтрольные им СМИ, например, опубликовать информационные посты на официальном сайте правительства региона.

Организация гастрономического фестиваля является сложным, структурированным и важным процессом. В организационном плане фестиваль представляет собой комплексный продукт, для создания которого необходимо следование технологии поэтапного планирования. При последовательной, комплексной и тщательной организации, гастрономический фестиваль может стать не просто ярким событийным мероприятием, но и эффективным инструментом развития туризма и увеличения привлекательности региона.

Список литературы

1. Гомилевская Г. А., Ден В. Г. Модели организации гастрономических фестивалей // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 2 (23). С. 121–125.

2. Романова Г. М., Колесникова Э. Н. Гастрономический туризм и туристские гастрономические впечатления как драйверы развития туристской дестинации // Теоретические и прикладные аспекты развития сферы рекреации и туризма. 2024. № 4 (24). С. 14–20.

3. XXIV Праздник Огурца. URL: https://vladmuseum.ru/ru/event/god-prazdniki/xxiii-prazdnik-ogurtsa/ (дата обращения: 19.03.2026).

4. Официальный сайт гастрофестиваля «Волжские сезоны». URL: https://xn--b1agachdngych4ad8l.xn--p1ai/tpost/kc0ho555j1-volzhskie-sezoni-na-pervom-meste (дата обращения: 19.03.2026).

5. Официальный сайт фестиваля «О!Мега Вкус». URL: https://omegavkus.ru/ (дата обращения: 19.03.2026).

6. Фестиваль минтая «О!Мега Вкус». URL: https://visit-primorye.ru/what-to-do/festival-o-mega-vkus (дата обращения: 19.03.2026).

7. Дорогина О. Согласование мероприятий с городской администрацией: порядок действий. URL: https://eventologia.ru/blog/soglasovanie-meropriyatij-s-gorodskoj-administratsiej (дата обращения: 19.03.2026).

Сведения об авторах

Бижанова Евгения Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, janette@list.ru

Спиричкина Полина Сергеевна – студент направления подготовки «Туризм» кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, polina.spirichkina@icloud.com

УДК 316.34

ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ КАПИТАЛ КАК НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АКТИВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Ирина Николаевна Воробьева

Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия

Vorobyova-i-n@yandex.ru

Аннотация. Одним из продуктивных теоретико-методологических подходов для изучения нематериальных ресурсов устойчивости и развития территории является ресурсный подход. В исследовании доказывается, что имеющийся у научного сообщества задел, разработанный категориальный аппарат ресурсного подхода дают возможности теоретического обоснования и введения в научный оборот новых видов нематериального капитала. Рассматривается новый концепт «деятельностный капитал», который позволяет более детально исследовать практики участия населения, направленные на общественный результат, качества и установки, их определяющие: социальная ответственность, социальная солидарность, альтруизм, инициативность, креативность, лидерство. Приводятся виды конвертации деятельностного капитала в другие формы нематериального капитала, анализируются его эффекты для развития территории.

Ключевые слова: нематериальный капитал, деятельностный капитал, конвертация капиталов, социальная ответственность, социальная солидарность, социальное участие, территориальная идентичность

ACTIVITY CAPITAL AS AN INTANGIBLE ASSET FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT

Irina N. Vorobeva

Cherepovets State University, Cherepovets, Russia

Vorobyova-i-n@yandex.ru

Abstract. One of the productive theoretical and methodological approaches for studying the intangible resources of sustainability and development of the territory is the resource approach. The article proves that the groundwork of the scientific community, the developed categorical apparatus of the resource approach, provide opportunities for theoretical substantiation and the introduction of new types of intangible capital into scientific circulation. The new concept of "activity capital" is being considered, which allows for a more detailed study of public participation practices aimed at social outcomes, qualities and attitudes that define them: social responsibility, social solidarity, altruism, initiative, creativity, leadership. The types of conversion of activity capital into other forms of intangible capital are given, and its effects on the development of the territory are analyzed.

Keywords: intangible capital, activity capital, capital conversion, social responsibility, social solidarity, social participation, territorial identity

Поиск активов и ресурсов развития территории и общества является одной из фундаментальных классических задач как экономических, так и социальных наук. Все больше исследователи обращают внимание на нематериальные ресурсы развития и устойчивости общества [1]. Базовый вклад в понимание обусловленности экономического развития нематериальными факторами внес ресурсный подход. Введение в научный понятийный оборот категорий человеческий, социальный, символический, культурный капитал существенно расширило понимание социально-экономических процессов, происходящих в обществе, и позволило рассчитывать потенциал развития территории не только с точки зрения материальных, но и нематериальных ресурсов. Наибольший вклад в ресурсный подход внесли Г. Беккер [2], П. Бурдье [3], Р. Патнем [4]. Отечественные ученые В. А. Ядов [5], Т. И. Заславская [6], Н. Е. Тихонова, Н. М. Давыдова [7; 8] доказали, что существенный эвристический потенциал ресурсного подхода кроется в использовании его для стратификационных исследований. Детальный анализ категории нематериального капитала представлен в трудах Л. А. Беляевой [9]. Для понимания сущности нематериального капитала, его структуры, состояний, свойств весомый вклад внесли П. Бурдье [3] и В. В. Радаев [10]. Имеющийся задел, разработанный категориальный аппарат зарубежными и отечественными авторами дают возможности применения ресурсного подхода для теоретического обоснования и введения в научный оборот новых видов нематериального капитала.

В обществе имеется существенный запрос на гражданскую и социальную активность населения, формирование качеств и установок, способствующих социальной активности, направленной на общественный результат, что получило свое отражение в национальных целях развития нашей страны. Одной из центральных национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года (Указ Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309) стала «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности».

На наш взгляд, для исследования социального и гражданского участия, помогающего поведения, выявления факторов и ресурсов их определяющих, будет продуктивным введение новой категории – «деятельностный капитал». *Деятельностный капитал – это совокупность качеств, установок и поведенческих практик личности/населения, востребованных обществом и направленных на общественной значимый результат (волонтерская деятельность, благоустройство территории, благотворительность и т.д).* Деятельнотсный капитал наиболее ярко проявляется в вовлеченности населения в практики формального и неформального участия, помогающего поведения в многообразии его видов. Самые распространенные из них: волонтерская и благотворительная деятельность по помощи социально незащищенным, нуждающимся в ней, слоям населения, вовлеченность в событийное волонтерство, деятельность по благоустройству территорий во всех его формах от субботников до голосования за объекты благоустройства и участие в ТОС, безвозмездное помогающее поведение. За данными практиками стоят сформированные ценностные ориентиры и смыслы у личности и населения, качества и установки, которые предопределяют выбор человека между участием и неучастием. Данные качества и установки являются ресурсами населения, деятельностным капиталом в инкорпорированном виде. При анализе категорий ресурсного подхода, таких как деятельностный потенциал, социальный капитал, человеческий потенциал, социальные ресурсы было выявлено, что основными качествами личности, которые ведут к социальной активности, являются: инициативность, лидерство, внутренний локус ответственности, склонность к повышению образованию, креативность. Но для включенности в безвозмездные общественные практики данных ресурсов, больше ориентированных на себя и свое развитие, не всегда достаточно, базовыми являются социально ориентированные качества и установки: социальная солидарность, социальная ответственность, альтруизм. В случае сочетания у населения личности обеих групп качеств вовлеченность в деятельность, направленную на общественный результат, существенно возрастает.

Эффект деятельностного капитала для развития общества заключается не только в реальном материальном выражении, который может быть измерен при анализе полученных благ в ходе реализации разных практик активности, направленных на общественный результат. Деятельностный капитал сам выступает нематериальным активом развития общества, страны, города, региона, и конвертируется в другие, важные для развития общества формы материального и нематериального капитала. Практики социального и гражданского участия ведут к повышению профессиональных компетенций в процессе участия, развитию, то есть конвертируются в *человеческий капитал*. В процессе совместной деятельности, целью которой служит общее благо, укрепляется и формируется социальная солидарность населения. Это проявляется как в формальном виде – членство в общественных организациях, так и неформальном – общение, тесные взаимосвязи групп населения. Соответственно, возрастает *социальный капитал*. Деятельностный капитал конвертируется в *символический капитал территории.* Преобразовывая социальное пространство, территорию непосредственного проживания, вливаясь в соучаствующее управление, благоустройство, население меняет территорию, делает ее лучше, то есть создает *символический капитал территории*. В процессе формирования деятельностного капитала, возрастает он сам, как за счет внутренних процессов, так и за счет вклада в человеческий, социальный, символический капиталы, который задает базу для ресурсов развития деятельностного капитала в инкорпорированном состоянии, возрастании установок к активности населения.

Для территории деятельностный капитал является значимым нематериальным ресурсом развития. С одной стороны, он имеет вполне материально измеримые результаты: объем работ, выполненный волонтерами, собранная на разные нужды благотворительная помощь, преобразованные физические объекты территориального пространства. Но на наш взгляд, существенно более значимый эффект кроется в сложно измеримых показателях – это формирование социально ответственной личности, укрепление социальных сетей и солидарности, усиление гражданственности. А для конкретной территории это и формирование территориальной идентичности. В процессе участия, особенно в практиках благоустройства территории, сохранения культурного наследия население привязывается к собственной местности, снижается уровень миграционных настроений.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельностный капитал, как теоретический концепт, обладает существенным эвристическим потенциалом. С одной стороны, он выступает инструментом

анализа самой его структуры, свойств и качеств, ведущих к активности, практик участия, факторов, их определяющих. С другой стороны, обладает возможностями исследования потенциала территорий. Перспективным направлением дальнейшего исследования является разработка эмпирической модели измерения деятельностного капитала, обоснование его базовых типов, анализ социально-демографического профиля разных по активности групп населения, анализ структуры территориального сообщества с точки зрении обладания данным видом капитала.

Список литературы

1. Where is the Wealth of nations? Measuring capital for the 21st Century. Washington : World Bank, 2006. URL: http://siteresources.worldbank.org/INTEEI/214578-1110886258964/20748034/All.pdf

2. Беккер Г. Человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология, 1993. № 11. С. 107–119.

3. Бурдье П. Формы капитала // Западная экономическая социология. Хрестоматия современной классики / науч. ред. и сост. В. В. Радаев ; пер. М. С. Добряковой [и др.]. М. : РОССПЭН, 2004.

4. Putnam R. Bowling Alone: America's Declining Social Capital // The Journal of Democracy. 1995. Vol. 6, № 1. P. 65–78.

5. Заславская Т. И. Современное российское общество: социальный механизм трансформации. М. : Дело, 2004. 400 с.

6. Ядов В. А. Социальный ресурс индивидов и групп как их капитал: Возможность применения универсальной методологии исследования реального расслоения в российском обществе // Кто и куда стремится вести Россию? / под ред. Т. И. Заславской. М. : МВШСЭН, 2001. С. 310–319.

7. Тихонова Н. Е. Ресурсный подход как новая теоретическая парадигма в стратификационных исследованиях // Экономическая социология. 2006. Т. 7, № 3. С. 12–26.

8. Давыдова Н. М., Тихонова Н. Е. Методика расчета ресурсной обеспеченности при анализе социальной стратификации // Методы социологических исследований. 2006. № 2. С 29–41.

9. Беляева Л. А. Нематериальный капитал: к методологии исследования // Социологические исследования. 2014. № 10. С. 36–44. С. 38

10. Радаев В. В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация ресурсов // Общественные науки и современность. 2002. № 2. С. 2–32.

Сведения об авторе

Воробьева Ирина Николаевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Социология и социальные технологии» Череповецкого государственного университета, Vorobyova-i-n@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-5970-051X

УДК 37.018.43:331.5:332.1

ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: ВЛИЯНИЕ НА ЗАНЯТОСТЬ, КАЧЕСТВО ЖИЗНИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАДРОВ

Ирина Геннадьевна Ищенко[1], Екатерина Николаевна Морозкина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]irina.ishenko@bk.ru
[2]ekatamorozkina@yandex.ru

Аннотация. Рассмотрено значение онлайн-образования в повышении конкурентоспособности и востребованности кадров в условиях цифровой трансформации экономики. Показано, что развитие онлайн-обучения способствует расширению профессиональной мобильности населения, росту возможностей удаленной занятости и повышению эффективности работников на региональном рынке труда. Сделан вывод о том, что онлайн-образование выступает важным инструментом развития человеческого капитала, укрепления кадрового потенциала территорий и повышения качества жизни населения.

Ключевые слова: онлайн-образование, конкурентоспособность кадров, рынок труда, цифровая трансформация, качество жизни

ONLINE EDUCATION IN THE SYSTEM OF INNOVATIVE TERRITORIAL DEVELOPMENT: IMPACT ON EMPLOYMENT, QUALITY OF LIFE, AND WORKFORCE COMPETITIVENESS

Irina G. Ishchenko[1], Ekaterina N. Morozkina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]irina.ishenko@bk.ru
[2]ekatamorozkina@yandex.ru

Abstract. The article examines the role of online education in enhancing workforce competitiveness and demand in the context of the digital transformation of the economy. It is shown that the development of online learning contributes to greater professional mobility of the population, expands opportunities for remote employment, and improves employee performance in regional labor markets. It is concluded that online education serves as an important instrument for human capital development, strengthening the workforce potential of territories, and improving the quality of life of the population.

Keywords: online education, workforce competitiveness, labor market, digital transformation, quality of life

В условиях активной цифровой трансформации общества, государства и экономики все более значимым становится вопрос формирования кадров, способных эффективно работать в новой технологической среде. Современный рынок труда предъявляет к работникам повышенные требования, связанные не только с наличием базового образования, но и с постоянным обновлением знаний, освоением цифровых инструментов, развитием гибких навыков и способностью адаптироваться к быстро меняющимся условиям профессиональной деятельности. В этой связи система онлайн-образования приобретает особое значение, поскольку выступает одним из ключевых механизмов повышения конкурентоспособности и востребованности кадров как на национальном, так и на региональном уровне [1, с. 244].

Особую актуальность данная проблематика приобретает в контексте качества жизни населения в системе инновационного развития территории. Качество жизни сегодня определяется не только уровнем доходов, состоянием социальной инфраструктуры или доступностью медицинских услуг, но и возможностями человека получить современное образование, повысить квалификацию, реализовать профессиональный потенциал и обеспечить устойчивую занятость. Чем шире доступ к качественным образовательным ресурсам, тем выше шансы населения на социальную мобильность, профессиональную самореализацию и адаптацию к новым условиям цифровой экономики. Следовательно, онлайн-образование следует рассматривать не как частную форму организации учебного процесса, а как значимый социально-экономический инструмент, влияющий на развитие человеческого капитала и на повышение качества жизни в целом.

Одним из важнейших эффектов развития онлайн-образования является возможность для человека освоить современную профессию, востребованную в цифровой экономике. Речь идет не только о специалистах в области информационных технологий, хотя именно эта сфера наиболее часто связывается с онлайн-обучением. Современные образовательные платформы предлагают широкий спектр программ, охватывающих аналитику данных, цифровой маркетинг, интернет-коммуникации, проектное управление, графический и веб-дизайн, электронную коммерцию, работу с цифровыми сервисами, финансовую аналитику, клиентский сервис, управление персоналом и многие другие направления. Благодаря этому онлайн-образование становится каналом профессионального входа в новые сегменты рынка труда, доступ к которым ранее был затруднен из-за нехватки образовательной инфраструктуры или территориальной удаленности от крупных образовательных центров.

Особую роль онлайн-образование играет в расширении возможностей удаленной занятости [2, с. 198]. В современной экономике удаленный формат работы становится не временной тенденцией, а устойчивым элементом организации труда. Для значительной части населения это открывает качественно новые перспективы профессиональной реализации.

Онлайн образование способно в первую очередь развить важные, востребованные на рынке труда компетенции. Это дает специалисту возможность работать удаленно на крупную компанию из другого региона или страны, получая больший доход, нежели мог рассчитывать при полной занятости в месте проживания. При этом не испытывая необходимости переезжать, получая возможность продолжать жить в небольшом городе или сельской местности. Это особенно актуально для регионов с низким уровнем доходов, ограниченным количеством рабочих мест, узкой отраслевой специализацией экономики и слабо развитым рынком труда [3, с. 286].

Вместе с тем значение онлайн-образования не сводится исключительно к подготовке кадров для дистанционной занятости. Не менее существенным является его вклад в повышение эффективности работников на региональном офлайн-рынке труда. Даже в тех секторах, где труд осуществляется преимущественно очно, возрастает потребность в цифровых навыках, умении работать с современными программными продуктами, системами учета, управления, аналитики, коммуникации и автоматизации. Работники, прошедшие онлайн-обучение, получают возможность повысить производительность труда, улучшить качество выполняемых функций, быстрее осваивать новые технологии и эффективнее решать профессиональные задачи. Для работодателей это означает снижение издержек на адаптацию персонала, рост организационной устойчивости и повышение общей конкурентоспособности предприятий.

С точки зрения интересов региона, онлайн-обучение значительно сокращает издержки и расширяет возможности для переобучения и повышения уровня квалификации работников конкретно под запросы регионального рынка труда. Такая форма организации обучения позволяет очень оперативно и гибко осуществлять подготовку, переподготовку специалистов в соответствии с меняющимися под влиянием стремительно развивающихся технологий запросами рынка. Без необходимости самостоятельно организовывать физическое обучение работников, либо привлекать готовых специалистов из других регионов, а также формировать условия для их дальнейшей адаптации и удержания. Это, в свою очередь, создает предпосылки для обеспечения устойчивого развития региональной экономики, повышения конкурентоспособности и привлекательности региона для инвесторов, качественного

экономического роста и подержания высокого уровня кадрового потенциала. При этом оказывается прямое воздействие на региональный рынок труда: сокращаются структурные диспропорции, происходит эффективное перераспределение ресурсов, формируется устойчивый кадровый резерв, устанавливается [4, с. 12].

Именно поэтому в контексте инновационного развития территории и цифровой трансформации общества и государства онлайн-образование следует рассматривать как один из приоритетных механизмов формирования современной системы кадрового обеспечения.

Таблица 1

Динамика показателей, характеризующих развитие цифровой среды, онлайн-обучения и удаленной занятости в России в 2020–2024 гг. [5, с. 60]

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Число домохозяйств, имеющих регулярный стабильный доступ к интернету, %	80,00	84,00	86,60	87,90	90,40
Доля населения в возрасте 15–74 лет, ежедневно использующих интернет, %	72,20	76,80	84,90	87,00	85,80
Численность удаленно занятых, млн. чел.	1,21	1,36	1,56	1,42	1,32
Доля удаленно занятого населения в общей численности занятых, %	1,20	1,60	2,70	2,10	1,80

Представленные в таблице 1 данные показывают, что в России в 2020- 2024 гг. усиливались инфраструктурные и поведенческие предпосылки для расширения онлайн-образования и дистанционных форм занятости. Прежде всего выросла доля домохозяйств, имеющих доступ к интернету: с 80,0 % в 2020 г. до 90,4 % в 2024 г. Это означает существенное снижение технических ограничений для включения населения в цифровую образовательную среду.

Синхронно выросла доля населения, ежедневно активно использующая интернет с 72,20 % в 2020 г. до 85,80 % в 2024 г. Это указывает на динамичное и устойчивое закрепление интернета как повседневно используемого инструмента в сфере обучения, коммуникации и профессиональной деятельности.

Обращает на себя внимание факт стремительного роста удаленной занятости. Опыт ведения хозяйственной деятельности в период пандемии коронавируса показал, что организация бизнеса и трудовая деятельность способны достаточно быстро и качественно адаптироваться под новый формат ведения преимущественно удаленной деятельности [6, с.10]. Доля удаленно занятого населения в общей численности занятых стремительно выросла с 1,20 % в 2020 г. до 2,70 % в 2022 г. Несмотря на то, что в дальнейшем сегмент удаленной

занятости сократился до 1,8 % в 2024 г., можно говорить о том, что дистанционный формат сохранился и закрепился как значимый канал занятости. Это подтверждает закрепление удаленной занятости в качестве устойчивого и полноправного сегмента рынка труда.

Таким образом, в условиях цифровой трансформации онлайн-образование целесообразно рассматривать шире, чем исключительно образовательную услугу, поскольку оно выступает стратегическим фактором интеграции человека в современную экономику знаний. Механизмы онлайн-обучения способствуют формированию у населения способности к более быстрой адаптации к технологическим изменениям, освоению новых видов деятельности, переходу в более перспективные профессиональные ниши и сохранению востребованности в условиях высокой динамики изменений на рынке труда. Следовательно, влияние онлайн-образования распространяется не только на индивидуальные траектории занятости, но и на более широкие процессы социально-экономического развития, проявляясь в росте производительности труда, расширении занятости, снижении безработицы, укреплении кадрового потенциала территорий и повышении устойчивости региональных экономик.

Список литературы

1. Варнаева А. Е. Ученые и студенты об онлайн-образовании // Образование. Наука. Научные кадры. 2025. № 1. С. 242–247.

2. Осанова М. В., Одинцова О. В. Развитие онлайн-образования в России // Образование и право. 2022. № 5. С. 196–201.

3. Филатова О. Н., Гирева Е. С., Видревич М. Б. Дистанционные формы и методы обучения в профессиональном образовании // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 11. С. 285–287.

4. Радыгина Е. Г. Построение эффективной модели организации дистанционного обучения // Концепт. 2022. № 2. С. 12–26.

5. Варламова Т. А., Гохберг Л. М., Зорина О. А. [и др.]. Образование в цифрах – 2025 : краткий статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 136 с.

6. Гирева Е. С., Видревич М. Б. Социально-экономическая эффективность внедрения дистанционной формы обучения для студентов высших учебных заведений в период пандемии // StudNet. 2021. № 4. С. 3–29.

Сведения об авторах

Ищенко Ирина Геннадьевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, irina.ishenko@bk.ru, ORCID: 0009-0004-8122-2920

Морозкина Екатерина Николаевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, ekatamorozkina@yandex.ru

УДК 332.1

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ НА УРОВЕНЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ

Андрей Максимович Леонтьев

Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

andrey.leontev02@mail.ru

Аннотация. Анализируется влияние производственного потенциала регионов на уровень жизни населения. Проведен сравнительный анализ показателей, характеризующих как уровень жизни, так и производственный потенциал, на примере Пермского края, Республики Мордовии и Пензенской области. Установлена выраженная взаимосвязь между развитием производственной базы и уровнем благосостояния населения.

Ключевые слова: производственный потенциал, рабочие места, уровень жизни

ASSESSING THE IMPACT OF REGIONAL PRODUCTION POTENTIAL ON THE POPULATION'S STANDARD OF LIVING: A COMPARATIVE ANALYSIS

Andrey M. Leontyev

Penza State University, Penza, Russia

andrey.leontev02@mail.ru

Abstract. The impact of regional production potential on the population's standard of living is analyzed. A comparative analysis of indicators characterizing both standard of living and production potential is conducted using the Perm Krai, the Republic of Mordovia, and the Penza Oblast as examples. A significant correlation is established between the development of the production base and the population's standard of living.

Keywords: production potential, jobs, standard of living

Социально-экономическое развитие региона неразрывно связано с его населением. Уровень жизни населения, согласно определения исследователя А. И. Кагармановой представляет собой экономическую характеристику, отражающую степень обеспеченности людей материальными и духовными ресурсами для удовлетворения своих потребностей в конкретный временной отрезок [1, с. 3]. Повышение уровня жизни населения связано с развитием производственного потенциала региона. Поэтому целью настоящего исследования является комплексный анализ уровня жизни населения и производственного потенциала в выбранных регионах: Пермский край, Республика Мордовия и Пензенская область.

В исследованиях качества и уровня жизни населения анализируются как демографические показатели, так и среднедушевые доходы населения, уровень безработицы и другие, может быть до 12 показателей. В таблице 1 указаны демографические показатели, влияющие на уровень жизни населения в 2024 г.

Таблица 1

Сравнительный анализ демографических и миграционных процессов в исследуемых регионах на 2024 г. [2, с. 13–19]

Объект исследования	Численность населения	Коэфф-т рождаемости населения (на 1000 чел.)	Коэфф-т смертности населения (на 1000 чел.)	Естественный прирост	Миграционный прирост (убыль)
Пермский край	2482080	8,7	14	–5,3	1558
Республика Мордовия	758390	5,5	13,4	–7,9	–1041
Пензенская область	1225984	6,3	15,6	–9,3	2381
ПФО	28397694	7.7	13,6	–5,9	38468

Установлено снижение естественного прироста населения по сравнению с 2023 годом в ПФО до – 5,9. В Пензенской области и Республике Мордовия этот показатель еще ниже (–9,3 и –7,9, соответственно). Миграционный прирост населения в 2024 году наблюдается в Пермском крае (1558 чел.) и Пензенской области (2381 чел.). В Республике Мордовия установлен миграционный отток населения –1041 чел.

В таблице 2 отражены основные показатели уровня жизни населения за 2024 г. [2, с. 20–20].

Таблица 2

Показатели уровня жизни населения в исследуемых регионах за 2024 г. [2]

Объект исследования	Среднедушевые номинальные денежные доходы населения (руб. в мес.)	Средний размер начисленных пенсий (руб. в мес.)	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (руб. в мес.)	Уровень безработицы населения	ВРП на душу населения в тыс. руб.
Пермский край	51949,3	23383,0	73292	2,2	1046,0
Республика Мордовия	36687,0	21296,0	57055	2,0	667,9
Пензенская область	42097,0	21243,0	57468	2,2	652,0
ПФО	48919,0	22479,0	66532	1,9	923,7

Анализ показывает, что Пермский край занимает первое место среди исследуемых регионов по почти по всем показателям: от среднедушевых денежных доходов населения (51949,3 руб.) до ВРП на душу населения (1046,0 тыс. руб.). В том числе Пензенская область и Пермский край имеют показатели по уровню безработицы населения 2,2 %, тогда как в Мордовии он составляет 2,0 %. Средний размер пенсий выше в Мордовии (21296 руб.) по сравнению с Пензенской областью (21243 руб.), также как ВРП на душу населения (667,9 тыс. руб.). А среднедушевые денежные доходы населения и начисленная заработная плата выше в Пензенской области (42097,0 руб. и 57468 руб., соответственно).

Производственного потенциал территории служит основой для создания рабочих мест, генерации доходов и обеспечения развития региона.

Производственный потенциал Пермского края включает в себя следующие отрасли: химическую и нефтехимическую промышленность (АО «Сибур-химпром»); машиностроение (АО «Редуктор-ПМ»); металлургию (ОАО «АВИСМА»); добычу полезных ископаемых (калийные соли, хромитовые руды); лесопромышленный комплекс (ПЦБК); пищевую промышленность (АО «Пермалко»); цифровые технологии (робототехника) и т.д.

В Республике Мордовия он представлен промышленными кластерами («Волоконная оптика и оптоэлектроника»); фармацевтическим производством (АО «Биохимик»); инновационными отраслями (НОЦ «Фотоника»); агропромышленным комплексом (ОАО «Птицефабрика Атемарская»); и др.

А в Пензенской области состоит из отраслевых потенциалов: промышленного комплекса (АО «Завод ГРАЗ»); агропромышленного комплекса (АО «Пензенский тепличный комбинат»); пищевой промышленности (АО «Молком»); строительной и фармацевтической отрасли, торговли и сферы услуг.

Такой производственный потенциал становится главным фактором, определяющим уровень, структуру и динамику ВРП региона, табл. 3.

Таблица 3

Структура валового регионального продукта исследуемых регионов по отраслям экономики за 2024 г. [3]

Субъект ПФО	Промышленность	Сельское хозяйство	Строительная отрасль	Торговля и сфера услуг	ВРП, в млрд руб.
Пермский край	48,7	2,6	4,5	44,2	2,40
Республика Мордовия	30,0	16,7	4,0	49,3	0,45
Пензенская область	28,5	12,3	6,4	52,8	0,80

Анализ структуры ВРП показал, что Пермский край обладает значительным промышленным потенциалом, так как на долю промышлен-

ности приходится 48,7 %, а сельского хозяйства всего 2,6 %. Напротив, Республика Мордовия имеет индустриально-аграрную специализацию: сфера торговли и услуг занимает первое место (49,3 %), промышленность – 30 %, а сельское хозяйство – 16,7 %. Пензенская область отличается сильным аграрным сектором – 12,3 % и промышленностью – 28,5 %, а также демонстрирует самый высокий среди исследуемых регионов уровень развития строительной отрасли (6,4 %) [4, с. 6].

Производственный потенциал по сути отражает способность производственной системы трансформировать материально-технические и трудовые ресурсы в материальные блага для удовлетворения общественных потребностей. Он напрямую влияет на потребность в рабочей силе [5, с. 78]. На рис. 1 представлены данные по численности занятых в возрасте от 15 лет и старше (тыс. чел.) по регионам в период времени с 2022 по 2024 гг.

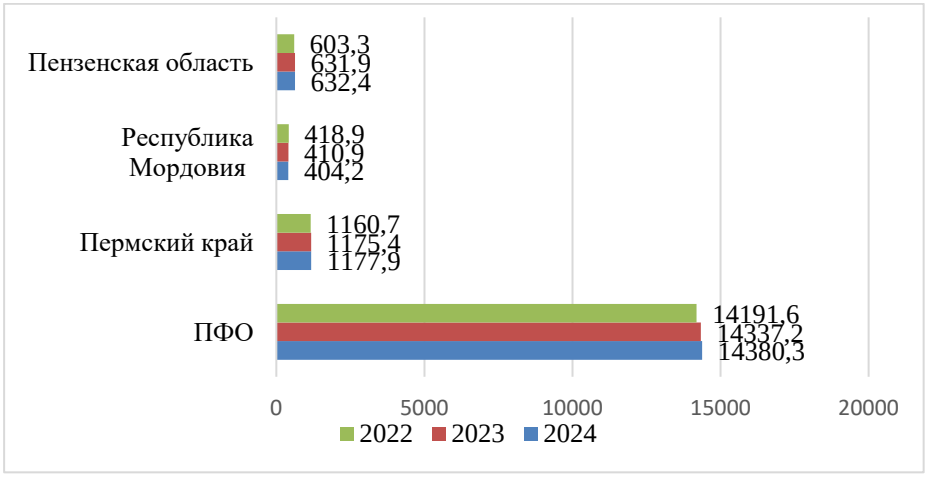


Рис. 1. Динамика численности занятых в возрасте от 15 лет и старше за период 2022–2024 гг. [2, с. 31]

Отмечается умеренный рост численности занятых в Пермском крае и Пензенской области. Однако в Мордовии подтверждено снижение показателя с 418,9 тыс. чел. в 2022 году до 404,2 тыс. чел. в 2024 г. Во всех исследуемых регионах ощущается нехватка квалифицированных кадров, особенно в отраслях, ориентированных на инновации и современные технологии. Демографические проблемы: старение и естественная убыль населения, отток молодых специалистов, несомненно, создают долгосрочные вызовы по обеспечению региональной экономики трудовыми ресурсами.

Ряд исследователей пришли к выводу, что отраслевая специализация промышленности или сельского хозяйства является фактором прямого влияния на уровень жизни населения в некоторых регионах [6, с. 51]. Результаты исследования подтверждают это утверждение по следующим причинам. Во-первых, промышленный сектор Пермского края являет крупнейшим работодателем, обеспечивающим население

стабильным доходом. В Пензенской области такую задачу выполняют промышленный, строительный и аграрный сектора региональной экономики, а в Мордовии отрасли торговли, услуг, промышленности и сельского хозяйства. Развитие ключевых отраслей повышает производственный потенциал региона, что способствует созданию новых рабочих мест. Во-вторых, модернизация и роботизация производства требует наличия квалифицированных специалистов. Привлечение кадров достигается за счет региональных программ и инвестиций в образовательные и научно-исследовательские учреждения. Так, в Пензенской области система среднего профессионального образования перестраивается для подготовки кадров для производственных нужд. Для этого на базе ПГТУ создаются образовательные кластеры. В Пермском крае солидная научно-образовательная база и отраслевые НИИ обеспечивают кадры для промышленности. В Мордовии на базе НОЦ «Фотоника» и МГУ им. Н. П. Огарева созданы образовательные центры для подготовки специалистов, в том числе, для оптоволоконной отрасли.

Установлено, что производственный потенциал территории является ключевым фактором, определяющим качество жизни населения через создание рабочих мест, повышение доходов населения, развитие сферы образования.

Список литературы

1. Кагарманова А. И. Содержание категории «уровень жизни населения» // Дневник науки. 2022. № 3 (63). URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48463580

2. Аналитический бюллетень ПФО за 2024 год. URL: https://uiec.ru/wp-content/uploads/2025/10/ПФО_итоги_2025_с-обложкой.pdf

3. Данные за 2024 год официального портала Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: https://www.rosstat.gov.ru/

4. Леонтьев А. М. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности ряда регионов Приволжского федерального округа // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17, № s5. URL: https://esj.today/PDF/08FAVN525.pdf

5. Бердиева А., Аннаева Ш. Роль промышленного сектора в росте экономики // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 10 (79). URL: https://www.вестник-науки.рф/article/17842

6. Зюкин Д. А., Яковлев Н. А., Зюкин Д. В. [и др.]. Влияние развития ведущих отраслей экономики на уровень жизни в регионах // Международный сельскохозяйственный журнал. 2024. Т. 67, № 1 (397). С. 48–52. doi: 10.55186/25876740_2024_67_1_48

Сведения об авторе

Леонтьев Андрей Максимович – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, andrey.leontev02@mail.ru, ORCID: 0009-0000-5616-8759

УДК 339.137.2

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ЛОКАЛЬНЫХ И ФЕДЕРАЛЬНЫХ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ (НА МАТЕРИАЛАХ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Виктория Андреевна Неклюдова[1], Ирина Геннадьевна Ищенко[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Neklydovavika@yandex.ru
[2]irina.ishenko@bk.ru

Аннотация. Рассматриваются особенности конкурентных стратегий локальных и федеральных аптечных сетей на региональном рынке Пензенской области. Анализируются ключевые факторы конкурентоспособности: ценовая политика, ассортимент, расположение, качество обслуживания. Приводятся результаты сравнительного анализа стратегий лидера рынка (ОАО «Фармация») и муниципального предприятия АО «Городские аптеки». Выделяются направления повышения конкурентоспособности локальных игроков в условиях экспансии федеральных сетей и цифровизации отрасли.

Ключевые слова: аптечные сети, конкурентоспособность, конкурентные стратегии, локальные сети, федеральные сети, Пензенская область, цифровизация

COMPARATIVE ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF LOCAL AND FEDERAL PHARMACY CHAINS (BASED ON THE MATERIALS OF THE PENZA REGION)

Victoria A. Neklyudova[1], Irina G. Ishchenko[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Neklydovavika@yandex.ru
[2]irina.ishenko@bk.ru

Abstract. The features of competitive strategies of local and federal pharmacy chains in the regional market of the Penza region are considered. Key factors of competitiveness are analyzed: pricing policy, assortment, location, quality of service. The results of a comparative analysis of the strategies of the market leader (OAO «Pharmacy») and the municipal enterprise JSC «City Pharmacies» are presented. Directions for increasing the competitiveness of local players in the context of the expansion of federal networks and digitalization of the industry are highlighted.

Keywords: pharmacy chains, competitiveness, competitive strategies, local networks, federal networks, Penza region, digitalization

Фармацевтический рынок России последние годы переживает активную фазу консолидации. Крупные федеральные сети поглощают

региональных игроков, доля онлайн-продаж растет двузначными темпами, а регуляторная среда ужесточается. Для локальных аптечных сетей вопрос выживания становится критическим. Пензенская область – типичный регион, где эти процессы идут в полную силу, а значит, ее опыт можно использовать для выработки общих рекомендаций.

В 2025 году произошло знаковое событие: федеральная сеть «Ригла» приобрела региональную сеть «Алия», владевшую 174 аптеками в восьми субъектах РФ, включая Пензенскую область. Как сообщается в пресс-релизе компании, «компания рассчитывает таким образом выйти в новые для бизнеса регионы, Оренбургскую и Пензенскую области, а также нарастить собственную долю в Поволжье» [1, с. 113]. Борис Попов, генеральный директор «Риглы», уточнил: «Во флагманской для сети «Алия» Самарской области мы планируем увеличить долю рынка с текущих 2,8 до 10 %» [2, с. 4]. Это не единичный случай, а часть общероссийского тренда. По данным DSM Group, к началу 2025 года в России работало 80,7 тысячи аптек, а сеть «Ригла» после 16 сделок заняла почти 10 % рынка (9,58 %) [3, с. 7]. Генеральный директор аптечной сети «Аптека Фарма» Александр Миронов комментирует: «Консолидация в аптечном звене идет быстрыми темпами. Для малых сетей профессиональные объединения – единственный способ продолжать существовать» [4, с. 9].

Основными игроками на фармацевтическом рынке Пензенской области являются сети «Фармация», «Имплозия», «Вита», «Фармтрейд» и «Городские аптеки». Согласно исследованию Д. О. Гуриной и О. А. Сазыкиной, явным лидером выступает ОАО «Фармация» [5, с. 3]. Ее преимущества – выгодное расположение аптек в «шаговой доступности» (в жилых домах, у поликлиник) и эффективная ценовая политика. Широкий ассортимент также играет роль: потребитель предпочитает аптеку, где можно найти все необходимое в одном месте, не тратя время на поиски [6, с. 34].

АО «Городские аптеки» находится в более сложной позиции. На заседании Пензенской городской Думы в апреле 2025 года председатель Денис Соболев предложил включить предприятие в план приватизации, заявив, что «муниципальное предприятие не может составлять конкуренцию частным аптекам» [1, с. 114]. Депутат Александр Смирнов возразил, напомнив, что у предприятия есть «все шансы для того, чтобы развиваться, это и необходимые помещения, и лицензия на производство лекарственных препаратов» [7, с. 22]. Мэр Пензы Олег Денисов в интервью порталу МедиаПенза подчеркнул социальную роль: «Вопрос здоровья горожан и доступности медикаментов остаются в приоритете… закрытие аптек – крайняя мера» [8, с. 8].

Проблема «Городских аптек» типична для муниципальных аптек: необходимость балансировать между социальной функцией (доступ-

ность для пенсионеров, льготников, жителей отдаленных районов) и коммерческой эффективностью. Чисто рыночные методы здесь не работают, но и работать в убыток нельзя.

Конкурентные стратегии федеральных и локальных аптечных сетей различаются принципиально. Это не просто разные подходы к ведению бизнеса, а две разные философии, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Понимание этих различий необходимо для того, чтобы оценить перспективы региональных игроков в условиях, когда рынок стремительно меняется.

Федеральные сети делают ставку на масштаб и экономию. Это их главный козырь, который позволяет им диктовать условия на рынке. За счет огромных объемов закупок они получают от дистрибьюторов лучшие цены. Поставщики заинтересованы работать с крупными клиентами, которые забирают товар большими партиями, поэтому федералам дают скидки, недоступные мелким сетям. Это позволяет им устанавливать низкие цены на многие позиции, иногда даже демпинговать – продавать отдельные лекарства ниже себестоимости, чтобы привлечь покупателей. Потеря на одном препарате компенсируется продажами других товаров с нормальной наценкой. Такой подход называют «стратегией низких цен» или «ценовым лидерством». Кроме того, федеральные сети вкладывают миллиарды рублей в рекламу и IT-инфраструктуру. У них есть бюджеты на телевизионную рекламу, на продвижение в интернете, на разработку мобильных приложений и сайтов. Как отмечает Анатолий Тенцер, директор по развитию АО НПК «Катрен», «онлайн активно рекламируется – бюджеты составляют от сотен миллионов до миллиардов рублей в год у разных сервисов. Наш офлайн не рекламируется никак» [9, с. 78]. Это создает неравные условия конкуренции: федеральные сети постоянно напоминают о себе, а локальные остаются в тени, если только сами не начинают вкладываться в продвижение.

Локальные сети вынуждены искать другие пути. Конкурировать с федералами по цене на стандартный ассортимент практически невозможно – экономия на масштабе слишком велика. Поэтому региональные игроки делают ставку на то, что у федералов отсутствует или развито слабо. Первое преимущество – знание местного потребителя. Локальные сети работают на одном рынке годами, они понимают, что нужно людям в конкретном районе, какие препараты пользуются спросом, когда начинается сезон простуд, какие товары лучше завозить в отдаленные деревни. Федеральные сети оперируют усредненными данными по всей стране, и их ассортиментная матрица часто не учитывает местную специфику. Второе преимущество – гибкость в принятии решений. В локальной сети не нужно согласовывать каждое действие с головным офисом в Москве. Руководитель на месте может быстро

изменить цену, заказать нестандартный товар, запустить локальную акцию. Федералам для таких решений требуется время, бюрократические процедуры и согласования. Третье преимущество – доверие как к «своим». Многие покупатели, особенно старшего поколения, привыкли к местным аптекам, знают продавцов в лицо, доверяют им больше, чем безликой федеральной сети. Исследование HealthIndex показало, что 56 % респондентов доверяют советам работников аптек, а среди старшего поколения этот показатель достигает 63,7 %. Это огромный ресурс локальных сетей, но только при условии, что фармацевты действительно консультируют, а не просто продают. Если сотрудник аптеки готов потратить время, объяснить, чем отличается одно лекарство от другого, предупредить о противопоказаниях, посоветовать более дешевый аналог, – покупатель запомнит это и вернется снова. Федеральные сети с их стандартизированным подходом и высокой текучестью кадров не всегда могут обеспечить такой уровень сервиса. Четвертое преимущество, характерное для АО «Городские аптеки», – наличие собственной производственной лицензии. Это позволяет выпускать уникальные препараты под своим брендом, которые нельзя найти в других аптеках. Такая продукция становится эксклюзивным предложением, формирующим лояльность и дающим конкурентное преимущество.

Поведение потребителей в Пензе в целом соответствует общероссийским трендам, но имеет свою специфику. Опрос 80 жителей, проведенный Гуриной и Сазыкиной, показал, что ключевые факторы выбора аптеки для пензенцев – это цена, ассортимент, расположение и качество обслуживания. Цена остается главным критерием для большинства покупателей, особенно для пенсионеров и людей с невысоким достатком. Ассортимент важен потому, что люди не хотят бегать по разным аптекам в поисках нужного лекарства – удобно, когда все есть в одном месте. Расположение в шаговой доступности от дома или поликлиники также играет большую роль, особенно для пожилых и маломобильных граждан. Качество обслуживания, включающее вежливость, профессионализм и готовность помочь, замыкает этот список, но его значение растет по мере того, как рынок насыщается, и ценовая конкуренция достигает предела.

По общероссийским данным, которые можно экстраполировать и на Пензенскую область, 41 % покупателей выбирают лекарства по цене, 32 % следуют рекомендациям врача, а 46 % склонны к самолечению в некритичных ситуациях [8, с. 12]. Это означает, что значительная часть потребителей принимает решение о покупке прямо в аптеке, полагаясь на совет фармацевта или собственный опыт. Для аптечной сети это возможность влиять на выбор покупателя через качественное консультирование и грамотную выкладку товаров. При этом 27 % россиян

уже используют онлайн-инструменты для покупки лекарств, и эта доля постоянно растет [8, с. 14]. В январе 2026 года интернет-аптеки выполнили 27,7 млн заказов, что на 20 % больше, чем годом ранее. Люди все чаще бронируют лекарства через приложения или сайты, чтобы потом забрать их в ближайшей аптеке, или заказывают доставку на дом. Этот тренд особенно силен среди молодежи и людей среднего возраста, которые ценят свое время и привыкли к цифровым сервисам.

Для локальных сетей все это означает одно: нельзя игнорировать цифровизацию. Если региональная аптечная сеть не предлагает покупателям удобные онлайн-сервисы, она проигрывает. Молодой и экономически активный клиент, который привык все заказывать через телефон, просто уйдет к тому, у кого есть приложение и доставка. Но при этом важно понимать, что цифровизация сама по себе не решает всех проблем. Евгений Ружейников, директор маркетплейса здоровья «Здравсити», формулирует эту мысль очень жестко и точно: «Побеждает тот, чье приложение стоит у потребителя в телефоне, но при этом у него хорошие точки, в которые клиент может зайти и оценить, а как это выглядит внутри, как это пахнет, насколько там качественно». То есть недостаточно просто сделать приложение – нужно, чтобы сам офлайн-опыт был на высоте. Покупатель должен получать удовольствие от посещения аптеки: чистоту, порядок, вежливый персонал, возможность задать вопрос и получить квалифицированный ответ, удобную выкладку товаров. Только сочетание современного цифрового сервиса и традиционного высокого качества обслуживания создает то, что называют омниканальностью – seamless experience, когда клиент не чувствует разницы между онлайн и офлайн, для него это единый процесс. Для локальных сетей, у которых нет бюджетов федералов на рекламу, именно такой комплексный подход становится главным шансом не просто выжить, а занять свою нишу и успешно конкурировать с крупными игроками. Доверие местных жителей, знание их потребностей, гибкость в работе и постепенная, но последовательная цифровизация – вот те киты, на которых держится конкурентоспособность региональной аптечной сети в современных условиях.

На основе анализа можно предложить несколько направлений для повышения конкурентоспособности АО «Городские аптеки» и аналогичных локальных сетей.

Первое – цифровизация клиентского опыта. Разработка мобильного приложения с функциями предзаказа, программы лояльности, онлайн-консультаций и напоминаний о приеме лекарств. Внедрение CRM-системы для персонализации коммуникаций. Исследование Easy Commerce (by Okkam) показало, что лидеры рынка («Ютека», «Здравсити») уже создали полноценные «медиаплатформы» с качественным контентом и аналитикой, а большинство отстают.

Второе – сервисная дифференциация. Бесплатная доставка от определенной суммы, «Школа здоровья» для пациентов с хроническими заболеваниями, экспресс-анализы, измерение давления. Сергей Мещан, директор сети «Гармония здоровья», справедливо замечает: «На самом деле мы лечим пациентов в неменьшей степени, чем врачи». Это конкурентное преимущество, которое федералы тиражируют сложнее.

Третье – оптимизация ассортимента. Категорийный менеджмент с глубокой аналитикой маржинальности и оборачиваемости. Расширение доли дженериков и парафармацевтики (витамины, БАДы, косметевтика). Запуск собственных торговых марок (СТМ) – здесь лицензия «Городских аптек» дает уникальное преимущество. Александр Филиппов, председатель РААС, отмечает, что аптеки вынуждены сознательно уменьшать ассортимент, и «в лучшем случае я могу удовлетворить потребность в выписанных препаратах на 50 %». Значит, выигрывает тот, кто точнее подберет ассортимент под свою локацию.

Четвертое – партнерства. Вступление в ассоциации (АСНА, «СРО Ассоциация независимых аптек») дает доступ к совместным закупкам, маркетинговым бюджетам и готовым IT-решениям. Александр Шишкин, генеральный директор АСНА, говорит о «равных условиях для партнеров» и доступе к технологиям крупных сетей. Сотрудничество с поликлиниками и местными производителями – тоже ресурс.

Пятое – кадровая политика. Дефицит фармацевтов в рознице оценивается в 30–35 %. Программы наставничества, система KPI (средний чек, продажи парафармацевтики, NPS), карьерные треки. С 1 марта 2026 года вводятся новые правила дополнительного профессионального образования, запрещающие полностью удаленное обучение. Это удорожает подготовку, но повышает ее качество.

Экономическая оценка показывает, что затраты на реализацию этого комплекса в первый год составят порядка 3–3,5 млн рублей (разработка приложения, CRM, обучение, маркетинг). Ожидаемые эффекты: рост выручки на 10–15 % от цифровизации, увеличение среднего чека на 8–12 % от программы лояльности, снижение затрат на запасы на 10–15 % от оптимизации ассортимента. Интегрально – рост выручки на 20–25 % за два года, рентабельности продаж с 5 до 7–8 %, доли рынка в Пензе с 12 до 16 %.

Список литературы

1. Гурина Д. О., Сазыкина О. А. Анализ конкурентоспособности аптечных сетей Пензенской области // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 3, № 4. С. 112–118.

2. HealthIndex. Исследование поведения потребителей на фармацевтическом рынке РФ. 2025.

3. ЮMoney, СберСтрахование. Исследование потребительских привычек на рынке лекарств. 2025.

4. Антонов Г. Д. Конкурентоспособность организаций и территорий : учебник. М. : ИНФРА-М, 2023.

5. Измайлов А. М. Механизмы формирования конкурентоспособности фармацевтических производителей в условиях цифровой трансформации. 2024.

6. Бережная Е. С., Брижак З. И. Фармацевтическое консультирование как элемент конкурентоспособности фармацевтической организации // Международный исследовательский журнал. 2021. № 7-1 (109). С. 171–175.

7. Драничников И. А., Олесиюк П. Г. Анализ методов оценки конкурентоспособности фармацевтических предприятий. Минск : БГТУ, 2023.

8. Джоробаева М. А. Система индикаторов и критериев оценки конкурентоспособности предприятий фармацевтической промышленности // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 4 (49). С. 123–132.

9. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2023.

Сведения об авторах

Неклюдова Виктория Андреевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, Neklydovavika@ yandex.ru

Ищенко Ирина Геннадьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, irina.ishenko@bk.ru, ORCID: 0009-0004-8122-2920

УДК 005.94:658:684

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ В РОССИЙСКОЙ И КИТАЙСКОЙ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Светлана Сергеевна Солдатова[1], Егор Вячеславович Лукашов[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]sssoldatova@mail.ru
[2]egorlukasov9@gmail.com

Аннотация. Проводится сравнительный кросс-культурный анализ доминирующих моделей управления в мебельной промышленности России и Китая. Выявляются системные различия в подходах к организационной структуре, принятию решений, мотивации персонала и управлению инновациями. Формируются две концептуальные модели: китайская «адаптивная сетевая экосистема» и российская «иерархически-процессная стабильность».

Ключевые слова: сравнительный менеджмент, кросс-культурный анализ, мебельная промышленность, китайская модель управления

COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT APPROACHES IN A RUSSIAN AND CHINESE FURNITURE COMPANY

Svetlana S. Soldatova[1], Egor V. Lukashov[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]sssoldatova@mail.ru
[2]egorlukasov9@gmail.com

Abstract. A comparative cross-cultural analysis of the dominant management models in the furniture industry of Russia and China is conducted. Systemic differences in approaches to organizational structure, decision-making, staff motivation and innovation management are identified. Two conceptual models are formed: the Chinese "adaptive network ecosystem" and the Russian "hierarchical-process stability".

Keywords: comparative management, cross-cultural analysis, furniture industry, Chinese management model

Углубление экономической кооперации между Россией и Китаем актуализирует проблему взаимопонимания управленческих парадигм. Для успешной реализации совместных проектов критически важно понимание культурных кодов, определяющих логику принятия решений и мотивации персонала [1]. Мебельная промышленность представляет собой репрезентативное поле для сравнительного кросс-культурного анализа. Цель исследования – системное сопоставление доминирующих моделей управления в мебельной промышленности России и Китая, выявление их институциональных основ и формулирование практических рекомендаций по взаимному адаптивному заимствованию.

В основе анализа лежит институциональный подход [1] и модель культурных измерений Г. Хофстеде [2]. Выделен комплекс управленческих аспектов, чувствительных к культурным различиям: структура управления и коммуникации; процесс принятия решений; системы мотивации и контроля; инновационная деятельность.

Китайская модель управления в мебельном секторе сформировалась в условиях гиперконкуренции и цифровой дистрибуции. Ее сущность – «адаптированная сетевая экосистема», отражающая уместное сочетание строгой иерархии власти на стратегическом уровне и гибкости менеджмента на операционном уровне управления бизнес-процессами [3]. Основные характеристики китайской модели управления, применяемой в мебельной промышленности, представлены в табл. 1.

Китайская модель управления, применяемая в мебельной производстве, имеет высокую эффективность в условиях волатильного спроса на продукцию, основная ее достоинство – это клиентоориентированность, а также достаточно высокая скорость адаптации бизнеса к быстроизменяющимся условиям рынка. Однако, при этом возникает ряд рисков, связанных с недостаточными финансовыми средствами

и низким уровнем инвестирования в процесс развития человеческого капитала компании, что снижает лояльность персонала к стратегическим целям и приоритетам развития бизнеса.

Таблица 1

Характеристики китайской модели управления в мебельной промышленности [3, 4]

Функциональный уровень и аспект управления	Ключевые черты	Проявление в мебельном бизнесе
Организационная структура	Гибкая, сетевая, с элементами иерархии. Активный аутсорсинг	Производственные кластеры (Шуньдэ). Фабрика фокусируется на ключевых узлах
Принятие решений	Централизованное стратегическое, децентрализованное тактическое. Данные – ключевой драйвер	Решение о запуске новой коллекции принимает владелец бизнеса, а индивидуальный дизайн корректируется исходя из специфики конкретного заказа
Управление мотивацией персонала	Высококонкурентная, резко дифференцированная, сильный материальный компонент	Менеджеры на низком окладе + высокий процент от оборота. Жесткие ежемесячные планы
Отношение к инновациям	Прагматичный эксперимент. Быстрое пилотирование, отказ от неудачного	A/B-тестирование дизайна через соцсети перед запуском в производство

Российская модель управления, применяемая в мебельной производстве, сформировалась в условиях дефицита кадровых ресурсов и высокой неопределенности рынка [2, 5]. Ее основные характеристики представлены в табл. 2.

Необходимо отметить, что российская управленческая модель обеспечивает надежность и слаженность функционирования практически всех внутренних бизнес-процессов, даже в условиях определенных ресурсных ограничений. Достоинство данной модели заключается в технологической проработке всех управленческих функций, а так же в способности удержать квалифицированных специалистов за счет меневренности фонда отплаты труди применения гибкого графика работы. В качестве основного недостатка отмечается – слабая клиентоориентированность бизнеса.

Таблица 2

Основные характеристики российской модели управления, применяемые в мебельной промышленности [5, 6]

Аспект управления	Ключевые черты	Проявление в мебельном бизнесе
Организационная структура	Четкая вертикальная иерархия, функциональная департаментализация	Слабая горизонтальная координация между снабжением, производством и продажами
Принятие решений	Высоко централизованное. Значительная роль личного опыта первого лица	Решения об инвестициях и запуске новых линий – владельцем
Мотивация персонала	Ориентация на стабильность. Значительная роль гарантированного оклада	Премии за стаж и лояльность. KPI внедряются осторожно
Отношение к инновациям	Осторожное, риск-аверсивное	Длительный цикл принятия управленческих решений, стремление к созданию идеального продукта до его выхода на рынок

Выполненный анализ выявил два варианта построения модели управления, которые могут применяться в мебельном производстве: подход китайская модель – экстравертированный, динамичный подход; российская модель – интровертированный, устойчивый подход. В качестве вывода, необходимо отметить, что в практике управления бизнес-процессами в мебельной промышленности рекомендовано применять вышеперечисленные модели совместно, так как они не дополняют друг друга, исключая. таким образом, недостатки каждой отдельной управленческой модели:

а) российским компаниям стоит внедрить гибкие структуры управления, создать «кросс-функциональные» команды, перейти на «data-driven» анализ покупательского поведения;

б) китайским бизнес-структурам, выходящим на российский рынок, необходимо учитывать важность формальных процедур, долгосрочных отношений с партнерами.

Обмен практическим опытом, адаптация лучших управленческих решений – это путь создания устойчивой гибридной модели управления, способной эффективно противостоять всем внешним вызовам

Список литературы

1. Гурков И. Б., Саидов З. Стратегический процесс и практики в российских промышленных компаниях // Journal of East-West Business. 2017. Т. 23, № 2. С. 126–150.

2. Норт Д. К. Институты, институциональные изменения и экономическая эффективность. Кембридж : Cambridge University Press, 1990. 152 с.

3. Маккарти Д. Дж., Паффер С. М., Дарда С. В. Конвергенция в стиле предпринимательского лидерства: данные из России // California Management Review. 2010. Т. 52, № 4. С. 48–72.

4. Хофстеде Г., Хофстеде Г. Й., Минков М. Культуры и организации: программное обеспечение разума. 3-е изд. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2010. 561 с.

5. Чэнь М.-Дж., Миллер Д. Реконцептуализация конкурентной динамики: многомерная структура // Strategic Management Journal. 2015. Т. 36, вып. 5. С. 758–775.

6. Ли П. П. Двойственность китайского стратегического лидерства: пример Huawei // Chinese Management Studies. 2020. Т. 14, № 3. С. 553–567.

Сведения об авторах

Солдатова Светлана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, sssoldatova@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3719-1344

Лукашов Егор Вячеславович – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, egorlukasov9@gmail.com

Раздел 2
СОЦИАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ И ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ МОЛОДЕЖИ

УДК 316.4

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ В ПОСТРОЕНИИ КАРЬЕРНЫХ СТРАТЕГИЙ

Наталья Олеговна Болдышева[1], Анастасия Игоревна Лазаренко[2]

[1]Московский международный университет, Москва, Россия
[2]Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

[1]nboldysheva@mail.ru
[2]lazarenko.anastassia@yandex.ru

Аннотация. На основе социологического исследования проведенного в 2026 г., анализируются карьерные стратегии студентов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Исследование показало, что большинство студентов занимают активную позицию в планировании карьеры. В процессе выбора работы преобладают материальные мотивы (высокая зарплата, карьерный рост), при низкой значимости ее общественной полезности. Высшее образование рассматривается скорее как инструмент достижения карьерных целей, акцент делается на развитии универсальных компетенций. Полученные результаты соотносятся с глобальным трендом перехода от линейной модели карьеры к портфельной.

Ключевые слова: студенты, планирование карьеры, высшее образование, ценности, мотивы, компетенции

VALUES OF MODERN YOUTH IN BUILDING CAREER STRATEGIES

Natalia O. Boldysheva[1], Anastasia I. Lazarenko[2]

[1]Moscow International University, Moscow, Russia
[2]Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

[1]nboldysheva@mail.ru
[2]lazarenko.anastassia@yandex.ru

Abstract. This article, based on a sociological study conducted in 2026, analyzes the career strategies of students at the Financial University under the Government of the Russian Federation. The study found that most students take a proactive approach to career planning, with material motives (high salary, career advancement) dominating their

job choices, while social utility of the job is of low importance. Higher education is viewed more as a tool for achieving career goals, with an emphasis on developing soft-skills. The findings align with the global transfer from a linear to portfolio-based career.
Keywords: students, career planning, higher education, values, motives, skills

В современном мире образование и рынок труда претерпевают значительные и крайне стремительные изменения. Так, согласно глобальному исследованию Workmonitor 2026, традиционная карьерная лестница перестает быть доминирующей моделью профессионального развития в Европе [1]. Люди иначе строят свою профессиональную жизнь, рассматривая как более предпочтительную портфельную, а не линейную модель карьеры.

Для современного российского студента представления о карьере как ценности связано с показателями материального достатка и социального статуса [2]. Планирование карьеры несомненно связано и с образованием, однако современная молодежь демонстрирует низкий горизонт планирования карьеры, и делает акцент на выборе образовательных курсов и стажировок с целью накопления профессиональных навыков [3].

В 2026 году в Финансовом университете при Правительстве РФ (далее – Финансовый университет) было проведено исследование, посвященное вопросам карьерных стратегий студентов на рынке труда. Эмпирическую базу исследования составили результаты анкетного опроса студентов Финансового университета (опрошено 384 студента, в число которых вошли студенты, обучающиеся по программам бакалавриата (1–4 курса)), а также материалы 15 глубинных интервью.

Исследование показало, что, несмотря на высокую скорость изменений в экономике, студенты в основном представляют свою будущую карьеру или сферу деятельности и прилагают усилия для достижения поставленных целей.

Таблица 1

Видение карьерной стратегии через 10 лет

Вариант ответа	% ответивших
Я знаю, кем я буду работать. Я понимаю свою будущую сферу деятельности и должность и активно предпринимаю действия для достижения этой цели	34,1
Я меня есть несколько вариантов развития карьеры, и я прокачиваю навыки с учетом этих вариантов	36,9
Я пока точно не знаю, чем я буду заниматься, не планировал (-а) так далеко. Пробую себя в разных сферах, прокачиваю различные навыки, которые мне сейчас интересны	24,7
Я не знаю, кем я буду работать. Не совершаю активных действий для того, чтобы построить определенную карьерную стратегию	4,3

Первый вариант ответа свидетельствует о полной уверенности в выборе и реализации карьеры, а также путей достижения поставленной цели, и скорее относится к линейной модели карьеры. В качестве иллюстрации такой уверенности можно привести цитату из глубинного интервью, в котором *Информант 4* сказала о действиях, направленных на достижение карьерных целей: *«…составила, дорожную карту… в целом сейчас по дорожной карте и двигаюсь…». Б*ольшинство респондентов скорее склоняются к портфельной модели карьерной стратегии, что совпадает с глобальным трендом.

Для респондентов, выбравших второй или третий вариант ответа, на формирование карьерной стратегии могут влиять внешние факторы, например, *Информант 5* сказал: «*План есть, да, существуют два вида планов, размытый и четкий. Пока что мой более размытый, потому что после этого полугодия и окончания Финансового университета предстоит год службы в армии...».* Во многом карьерные планы определяются материальными факторами. Как отметил *Информант 7*: *«Ну, прям точно специальности не могу представить, на которой я работаю и, чем я занимаюсь, но представляю, что у меня очень-очень много денег, у меня очень высокооплачиваемая работа…».*

В целом важно подчеркнуть, что лишь небольшой процент (4,3 %) респондентов не может предложить каких-либо вариантов карьерной стратегии. Как сказал *Информант 6*: *«Мне, в действительности, сложно представить себя через 10 лет, и, я, честно говоря, не знаю, кем бы я могла работать…».*

В то же время *б*ольшинство респондентов (71 %) демонстрируют активную позицию в отношении карьеры, при этом респонденты более склонны выбирать развитие универсальных компетенций: 26,3 % респондентов указали, что они развивают «soft –skills», в то же время развитие «hard –skills» отметили 23,7 % респондентов. Курсы дополнительного образования проходят 9,4 % респондентов, стажировки – 8,9 %. Поступление в магистратуру связывают с карьерными планами лишь 10,5 % респондентов.

Студенты не рассматривают нетворкинг в качестве эффективного способа построения карьеры: только 4,8 % респондентов отметили, что посещают дни карьеры в университете и в других организациях, или ходят на собеседования в различные компании (6,3 %). Это отражает общие тренды на рынке труда, где гибкость и адаптивность стали важнее традиционной стабильности, а также указывает на возможности роста, в том числе необходимость повышения осведомленности молодежи о современных карьерных инструментах и их ценности.

Отношение к высшему образованию, как инструменту достижения материального благополучия и достойного дохода, закладывается еще в семье. На вопрос о трудовых ценностях, разделяемых семьей,

респонденты выбрали следующие ответы: получение высшего образования – 27,2 %; наличие престижной работы – 13,7 %; непрерывное профессиональное развитие – 8 %; достойная оплата труда – 17 %; материальное благополучие – 17 %; занятость любимым делом – 14,4 %; выполнение общественно значимой работы – 2,8 %. При этом «непрерывное профессиональное развитие» и «общественная значимость работы» существенно отстают по популярности при выборе ответов.

Говоря о выборе работы, респонденты проранжировали мотивы выбора следующим образом (таблица 2). Такая расстановка приоритетов отражает прагматичный подход молодого поколения к выбору места работы. Как видно из ответов респондентов, материальные мотивы превалируют, в то время как репутация компании, условия труда и общественная полезность работы не представляются молодым людям столь же важными. Недостаточное внимание к условиям труда говорит скорее о том, что студенты не осведомлены о долгосрочных последствиях их выбора – например, влиянии рабочей среды на физическое и психологическое здоровье и продуктивность.

Таблица 2

Мотивы, которыми руководствуются студенты при выборе работы

Мотив	Ранг от 1 до 7 (где, 1 – важно, 7 – неважно)
Перспективы карьерного продвижения	2,69
Интересные рабочие задачи	3,19
Стабильность и гарантии занятости	3,61
Высокая заработная плата	2,46
Репутация компании	5,30
Общественная полезность работы	6,27
Условия труда	4,47

Подводя итог, можно сказать, что современные студенты сочетают активную позицию на рынке труда и прагматизм, при этом их стратегии часто краткосрочны и ориентированы на немедленную отдачу. Это создает вызов, как для вузов, так и для работодателей. Развитие инструментов долгосрочного планирования наряду с усилением роли нетворкинга может помочь молодежи интегрировать личные интересы в карьерные траектории.

Список литературы

1. Randstad Workmonitor 2026: The great workforce adaptation : отчет / Randstad. 2026. URL: https://workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2026 (дата обращения: 06.05.2026).

2. Жупник О. Н. Карьера в системе ценностей современной студенческой молодежи // Ученые записки Крымского федерального университета

имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2019. Т. 5, № 2. С. 19–27.

3. Новикова В. С., Максимова С. Г. Образовательно-карьерные траектории в современных условиях: социологический анализ // Society and Security Insights. 2025. Т. 8, № 1. С. 55–70.

Сведения об авторах

Болдышева Наталья Олеговна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансов Московского международного университета, nboldysheva@mail.ru, ORCID: 0000-0002-8948-2901

Лазаренко Анастасия Игоревна – студент направления подготовки «Социология» Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация, lazarenko.anastassia@yandex.ru, ORCID: 0009-0003-5148-6848

УДК 316.35

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ

Ирина Геннадьевна Ищенко[1], Ольга Алексеевна Загородова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]irina.ishenko@bk.ru
[2]olga.zagorodova@gmail.com

Аннотация. Современная студенческая молодежь показывает сложную и многогранную систему ценностей, во многом обусловленную процессами цифровизации, глобальными вызовами современности, социальными трансформациями и базовыми составляющими традиционный культуры. Целью исследования является изучение ценностных ориентаций современной студенческой молодежи.

Ключевые слова: студенческая молодежь, ценности, ценностные ориентации, студенты

VALUE ORIENTATIONS OF STUDENT YOUTH

Irina G. Ishenko [1], Olga A. Zagorodova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]irina.ishenko@bk.ru
[2]olga.zagorodova@gmail.com

Abstract. Modern student youth demonstrates a complex and multifaceted system of values, which is largely influenced by the processes of digitalization, global challenges

of the modern world, social transformations, and the basic components of traditional culture. The purpose of this study is to explore value orientations of modern student youth.
Keywords: student youth, values, value orientations, students

Понятие «ценности» на протяжении всей истории человечества получало самые разные трактовки у социологов. Лишь в XIX веке, с развитием аксиологии, началось целенаправленное, системное изучение ценностей как самостоятельной категории. Как показывают исследования и изменения в понимании этого феномена, ценности носят двойственный характер: они одновременно существуют и на уровне отдельной личности, и в общественном сознании.

Одной из самых авторитетных фигур в истории аксиологической мысли по праву считают Шалома Шварца. В его интерпретации ценности – это не что иное, как «убеждения человека в значимости тех или иных абстрактных целей, выступающих в роли жизненных ориентиров». Вместе с У. Билски он предложил разделять ценности на две крупные группы: одни отражают интересы индивида, другие – интересы группы. Это деление легло в основу известной методики «Портретный опросник» Шварца, где измеряются 19 базовых ценностей, объединенных в четыре метаценности (открытость изменениям, самоутверждение, сохранение и самоопределение). Опросник включает 57 пунктов, каждый оценивается по шкале от 1 («совсем не похож на меня») до 6 («очень похож на меня») (рис. 1).



Рис. 1. Модель ценностей по методике Ш. Шварца [1]

Р. Инглхарт, в свою очередь, делит ценности на материалистические (связанные с базовыми потребностями, согласно пирамиде Маслоу) и постматериалистические (качество жизни, самореализация и другие потребности более высокого уровня). По мнению Б. Г. Ме-

щерякова и В.П. Зинченко, ценностные ориентации представляют собой ключевой элемент как личностного мировоззрения, так и групповой идеологии. Они выражают предпочтения и устремления человека или группы в отношении обобщенных человеческих ценностей – например, благосостояния, здоровья, комфорта, познания, гражданских свобод, творчества, труда и т.п.

Не менее распространена и методика «Ценностные ориентации» М. Рокича, основанная на ранжировании ценностей двух типов. Первые – терминальные, то есть убеждения, что некая конечная цель индивидуального существования достойна того, чтобы к ней стремиться. Вторые – инструментальные: убеждения, что определенный образ действий или черта характера предпочтительны в любой ситуации. Иными словами, ценности-цели и ценности-средства.

Для нашей страны очень важно выявлять ценностные ориентации молодежи, а прежде всего, студенческой – уникальной социальной группы, которая находится в переходной фазе между завершением первичной социализации и вхождением в профессиональную и гражданскую жизнь; именно в этот период активно пересматриваются и перестраиваются ценностные иерархии. Студенчество сегодня – главный социальный и демографический ресурс страны, от которого зависит завтрашний день экономики, культуры и политики России.

Ценностные установки современной молодежи находятся в прямой взаимосвязи с реализуемой государственной молодежной политикой. В частности, в распоряжении Правительства РФ от 17.08.2024 № 2233-р (актуальная редакция от 08.05.2025), в рамках «Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года», присутствует специальный раздел «Духовно-нравственные и ценностные ориентиры современной молодежи». На практике это выражается в том, что государство внедряет новые инструменты для оценки ценностных ориентаций студентов. Так, в 2025 году платформа «Россия – страна возможностей» запустила масштабное диагностическое исследование в форме специализированного опросника, предназначенного для выявления ключевых ценностей учащихся. Мероприятие реализовано в рамках проекта «Центры компетенций» и охватило 271 вуз. Полученные результаты, как ожидают организаторы, должны лечь в основу выработки более эффективной молодежной политики в сфере высшего образования [2].

Аналогичные по смыслу задачи, направленные на анализ ценностей, реализуются и в научной среде. В 2025 году Сибирским федеральным университетом (СФУ) было проведено исследование иерархии духовно-нравственных ценностей студентов российских вузов (задействовано 618 студентов первого курса в возрасте от 17 до 27 лет). Анкета включала 17 ценностей, которые респонденты оценивали по 7-балльной шкале (рис. 2) [3].



Рис. 2. Результаты социологического исследования «Консенсус и дискуссия: иерархия ценностных ориентаций студентов российских вузов в эпоху индивидуализации» (СФУ).

В 2024 году Московским гуманитарным университетом (МосГУ) в ходе социологических исследований также поднимался вопрос о ценностных ориентациях молодежи – об этом свидетельствовали их представления о том, что означает «хорошо жить?» (табл. 1) [4].

Таблица 1

Результаты исследования ценностных ориентаций студентов (МосГУ) [4]

Что, по Вашему мнению, означает «хорошо жить»?	Всего	
	Абс.	%
Быть материально обеспеченным	461	78,7
Быть здоровым	440	75,1
Любить и быть любимым	410	70,0
Иметь хорошую семью, детей	370	63,1
Чувствовать себя защищенным, в безопасности	306	52,2
Иметь друзей	297	50,7
Иметь хорошую работу	274	46,8
Сделать карьеру	273	46,6
Иметь хорошие жилищные условия	198	33,8
Иметь хорошее образование	141	24,1
Иметь власть, занимать высокое положение в обществе	65	11,1
Иметь влиятельных знакомых	60	10,2
Заботиться сначала о других, а потом о себе	38	6,5
Хорошо жить в наше время нельзя	31	5,3
Совсем не работать	27	4,6
Другое	7	1,2

Проводимые исследования показывают, что в основе ценностной системы современных студентов лежат базовые гуманистические

ценности (жизнь, свобода, достоинство, гуманизм и т.д.), а также традиционные – семья и здоровье, что противоречит распространенному мнению о кризисе традиционных ценностей. Студенты видят в семье стабильность, любовь, поддержку и безопасность, а здоровый образ жизни становится популярнее среди молодежи, что обуславливается стремлением к успешной и полноценной жизни. Большое значение для студенческой молодежи также имеет материальный достаток: финансовая обеспеченность и карьера являются важными факторами для стабильной жизни и самореализации.

Современные молодые люди сталкиваются с ценностным диссонансом, в ходе которого вырастает конфликт между материальным и духовным. В настоящее время – это естественный этап развития молодежи, в котором важно держать баланс между стремлением к стабильности и независимости, транслируемым обществом потребления, и фундаментальными духовно-нравственными ценностями, являющимися важнейшими ориентирами.

Список литературы

1. Каракулова О. В., Степаненко С. П., Буравлева Н. А. Психология ценностей личности : учеб.-метод. пособие. Томск : Изд-во Томск. гос. пед. ун-та, 2024. 99 с.

2. В российских вузах стартовала диагностика ценностных ориентаций студентов. URL: https://softskills.rsv.ru/tpost/7f79vl5i61-v-rossiiskih-vuzah-startovala-diagnostik (дата обращения: 12.04.2026).

3. Вечерин А. В., Чумакова М. А., Пташник Ю. П., Козлова М. В. Консенсус и дискуссия: иерархия ценностных ориентаций студентов российских вузов в эпоху индивидуализации // Сибирский антропологический журнал. 2025. Т. 9, № 4. С. 110–121.

4. Ковалева А. И. Студент Московского гуманитарного университета: настроения, ценности и гражданская самоидентификация. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/student-moskovskogo-gumanitarnogo-universiteta-nastroeniya-tsennosti-i-grazhdanskaya-samoidentif-ikatsiya/viewer (дата обращения: 12.04.2026).

Сведения об авторах

Ищенко Ирина Геннадьевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, irina.ishenko@bk.ru, ORCID: 0009-0004-8122-2920

Загородова Ольга Алексеевна – студент направления подготовки «Туризм» Пензенского государственного университета, olga.zagorodova@gmail.com

УДК 377

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА СТУДЕНТОВ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ ВЫБОРЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Илья Александрович Малыхин

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева, Саранск, Россия

imalykhin77@mail.ru

Аннотация. Анализируются проблемы цифровой трансформации, которая непосредственно оказывает влияние на процессы выбора профессиональной стратегии у студентов среднего профессионального образования. Рассматриваются аспекты такого влияния, различные взгляды молодежи на выбор будущей карьеры при учете требований работодателя. Проведенный анализ литературы помогает глубоко изучить потребности рынка труда и взгляды молодых специалистов на построение карьеры в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, студенты среднего профессионального образования, выбор специальности, трудоустройство, профессиональное самоопределение

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON SPO STUDENTS WHEN CHOOSING A SPECIALIZATION

Ilya A. Malykhin

National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

imalykhin77@mail.ru

Abstract. The article analyzes the problems of digital transformation, which directly influence the processes of choosing a professional strategy among students of secondary vocational education. The article considers aspects of such influence and various perspectives of young people on choosing their future careers, taking into account employer requirements. The conducted literature review helps to deeply examine labor market needs and young professionals' views on building a career in the context of digital transformation.

Keywords: digital transformation, students of secondary vocational education, choice of specialty, employment, professional self-determination

В современном мире, в быстроизменяющемся и развивающемся, студенты зачастую встают перед сложным выбором, куда идти после окончания и получения среднего профессионального образования. Многие студенты уже осознают требования рынка труда к компетен-

циям будущих сотрудников и стараются обучиться, получить ценные навыки. На данный момент многие работодатели зачастую стараются все больше и больше интегрировать искусственный интеллект, а также гибкие подходы в свою работу, что позволяет развивать цифровую трансформацию. Интегрируя и развивая цифровую трансформацию, которая оказывает огромное влияние на процессы в работе, перед руководством стоит задачи найма профессионалов, которые смогут справиться с условиями цифровой интеграции и вывести работу компании на хорошие показатели. Для этого необходимо подбирать молодых специалистов, которые готовы адаптироваться к таким реалиям, что во многом зависит и от самих специалистов.

Студенты средних профессиональных образований все чаще отдают предпочтение таким специальностям как IT специалист, аналитик данных, машиностроение, робототехника, искусственный интеллект и многие другие. Это демонстрирует стремление студентов развиваться в актуальных на данный момент сферах. Но стоит отметить, что не многие студенты знают о таких специальностях, может даже никогда не сталкивались, что говорит о недостаточной информированности молодого поколения.

На данный момент цифровая трансформация оказывает огромную поддержку при выборе студентами будущей профессии. Так, например, Е. М. Громова, Д. И. Беркутова, Т. А. Горшкова в своих трудах поднимали тему цифровых сервисов профориентации для молодого поколения, приводя в пример различные программы, которыми могут воспользоваться студенты для определения будущей специальности. Они отмечали, что цифровые сервисы играют важную роль в профориентации молодежи. Новому поколению цифровой эпохи, названному поколением Z, предстоит жить и работать в условиях стремительных изменений содержания труда, появления профессий будущего. Согласно исследователям, «…цифровая среда должна восприниматься как некое подобие библиотеки, содержащей огромные массивы информации, но вместе с тем цифровое поколение должно осознавать, что компьютер – это лишь средство цифровизации, но не само орудие производства. Внедрение цифровых инструментов в промышленность, науку, бизнес способствует значительному росту экономики за счет повышения производительности труда и оптимизации процессов» [1, с. 128–129].

Для того, чтобы студент, который еще обучается и не совсем понимает, что ему предстоит делать на будущем месте работы был осведомлен, создаются различные программы и экскурсии на площадки работодателей. Более того, чтобы посмотреть на будущее место работы не обязательно согласовывать с работодателем экскурсии или выбирать время для посещения предприятий. В современном мире множество работодателей готовы назначать встречи в формате онлайн, что облегчает

возможность знакомства с профессией. Многие готовы рассказать и даже показать все прямо на видеоконференции. Работодатели делятся опытом, проговаривают условия работы, знакомят с будущими задачами и процессами. Такие небольшие обзоры могут помочь студентам средних профессиональных образований еще до практики посмотреть на рабочие процессы и сделать выводы о специальности, которую они выбрали.

Во многом образовательные организации помогают и интегрируют в процессы обучения цифровые нововведения. Еще на стадии обучения в школе, вводятся различные программы и реализовываются проекты по профессиональному определению учащихся. Например, проект по профессиональному определению был внедрен в МБО «СОШ «Кудровский ЦО № 1». В течение трех лет проводилась профессиональная ориентация среди учащихся и даже родителей. В оценке приняли участие 1382 учащихся и 903 родителя, где был задан вопрос «Выбрали ли уже будущую профессию или профессиональную сферу?» [2, с. 36–37].

В современных исследованиях особое внимание уделяется изучению профессиональных стратегий студентов СПО в условиях цифровизации. У обучающихся СПО формируется прагматическая стратегия выбора профессии, которая направлена на востребованность на рынке труда и уровень цифровых навыков. Исследования показывают, что уровень сформированности цифровых компетенций оказывает влияние на уверенность студентов в выборе профессионального пути и их готовность к трудоустройству. Кроме того, студенты, обладающие цифровыми навыками, чаще ориентируются на перспективные и высокотехнологичные направления подготовки; при этом, недостаточный уровень цифровой грамотности ограничивает возможности профессионального самоопределения и снижает качество выбора специальности [3; 4].

Сегодня в плане реформирования и модернизации глобальной образовательной среды особое внимание уделяется цифровизации образования. Стало понятно, что традиционной модели образования, направленной только на получение знаний, нет места в современном мире. А. В. Шалдина утверждает, что «необходима трансформация всей парадигмы образования и пересмотр существующих методов и моделей обучения, нацеленных на развитие навыков общей цифровой грамотности, социальных и эмоциональных навыков для успеха в новом цифровом мире. Все больше внимания направлено на развитии надпрофессиональных компетенций специалистов (soft skills), особенно в области владения цифровыми технологиями» [5].

Из данного рисунка видно, что даже уже состоявшиеся люди не совсем согласны с выбором своей работы. Стоит отметить, что программа реализована с целью помочь молодым учащимся определиться с профессией гораздо раньше, прежде чем пойти обучаться в колледжи или другие учебные заведения.

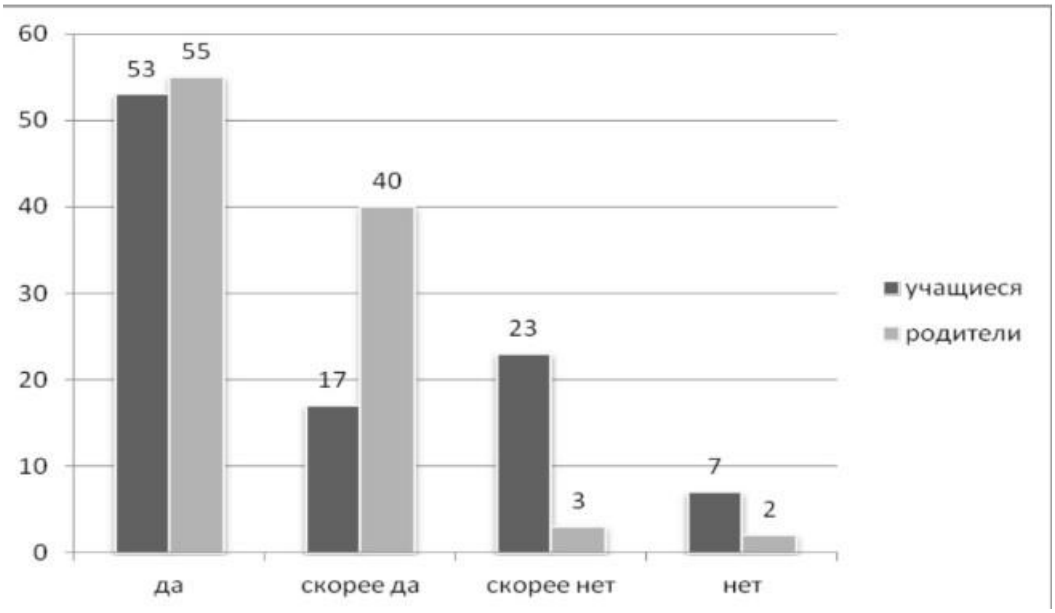


Рис. 1. Профессиональное самоопределение обучающихся

Влияние цифровой трансформации, сказывается на студентах и учащихся средних профессиональных образований положительно. Ребята могут изучить множество профессий, не выходя из дома, посещая различные онлайн конференции, виртуальные экскурсии и общаясь с многими работодателями онлайн. Именно эти возможности смогут помочь учащимся реализовать свой потенциал и проанализировать подробнее свое достаточно близкое будущее в построении карьеры, и выборе профессии.

В рамках собственного наблюдения и первичной диагностики среди студентов СПО были выявлены особенности влияния цифровой среды на профессиональное самоопределение. В исследовании приняли участие обучающиеся, находящиеся на разных этапах выбора профессионального пути. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что значительная часть студентов ориентируется на цифровую среду как основной источник информации о профессиях.

Дополнительно было установлено, что студенты с высоким уровнем цифровых компетенций демонстрируют более осознанный и уверенный выбор профессиональной стратегии, в то время как обучающиеся с низким уровнем цифровой грамотности чаще испытывают затруднения в процессе определения будущей профессии. Это подтверждает значимость развития цифровых навыков в системе СПО как фактора профессионального самоопределения.

Список литературы

1. Громова Е. М., Беркутова Д. И., Горшкова Т. А. Цифровые сервисы профориентации: возможности и риски // Современная профориентационная деятельность. 2021. С. 128–135.

2. Пахомова О. Ф., Балобанова Т. Н., Машарова В. А. Сборник материалов по формированию виртуальной среды для профессиональной ориентации детей на основе взаимодействия образовательных организаций различных уровней. 2020. С. 36–37.

3. Домбровская А. Ю., Пырма Р. В., Батанина И. А. Профессиональные стратегии российской молодежи в условиях цифровизации и их репрезентация в социальных медиа: результаты комплексного прикладного анализа // Мониторинг. 2019. № 5 (153).

4. Ляшенко М. В. Саморазвитие цифровой компетентности обучающихся в системе среднего профессионального образования как педагогическая проблема // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. 2019. № 3.

5. Шалдина А. В. Формирование soft skills обучающихся СПО с помощью цифровых компетенций // Педагогическое мастерство: материалы XVI Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2021 г.). Казань : Молодой ученый, 2021. С. 65–71.

Сведения об авторе

Малыхин Илья Александрович – аспирант I курса направления подготовки «Социальная структура, социальные институты и процессы» Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева, imalykhin77@mail.ru

УДК 316.752

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ: ПЕРЕХОД ОТ МАТЕРИАЛЬНЫХ К ПОСТМАТЕРИАЛЬНЫМ ЦЕННОСТЯМ

Владимир Георгиевич Сугян

Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

sugyan81@bk.ru

Аннотация. Анализируется специфика перехода от материальных к постматериальным ценностям у современной студенческой молодежи России. В качестве теоретической основы используются положения концепции Р. Инглхарта и К. Вельцеля; эмпирическая база формируется за счет данных Всемирного исследования ценностей, дополненных результатами российских социологических опросов. По результатам анализа установлено, что ценностный профиль студенческой молодежи имеет гибридный характер, демонстрируя сосуществование постматериальных ориентаций с неизменно высокими материальными и традиционно-семейными ценностями.

Ключевые слова: ценностные ориентации, студенческая молодежь, постматериальные ценности, поколение Z

VALUE ORIENTATIONS OF STUDENT YOUTH: SHIFT FROM MATERIAL TO POSTMATERIAL VALUES

Vladimir G. Sugyan

Penza State University, Penza, Russia

sugyan81@bk.ru

Abstract. The article analyzes the specifics of the transition from material to post-material values among modern Russian student youth. The theoretical foundations of the concept of R. Inglehart and C. Welzel are considered, as well as empirical data from the World Values Survey and Russian sociological studies. The hybrid nature of the value profile of student youth is revealed, combining post-material orientations with persistently high material and traditional family values.

Keywords: value orientations, student youth, post-material values, Generation Z

В ноябре 2022 года Указом Президента РФ № 809 были утверждены «Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», что подчеркнуло приоритет воспитательной работы с подрастающим поколением]. Однако эффективность любой политики в области образования и молодежной политики невозможна без глубокого понимания реальных ценностных ориентаций самой молодежи. Особый интерес представляет студенчество, которое является наиболее динамичной и восприимчивой к инновациям группой и в ближайшие годы станет основой кадрового и социального капитала страны. Цель данной статьи – выявить специфику и противоречия перехода от материальных к постматериальным ценностям у современной студенческой молодежи России.

В мировой социологии основополагающая объяснительная модель ценностных изменений разработана Р. Инглхартом и К. Вельцелем. Согласно их эволюционной теории модернизации, по мере роста экзистенциальной безопасности, которая включает экономическое процветание, снижение уровня насилия и расширение доступа к образованию, наблюдается межпоколенческий сдвиг: от материальных ценностей, таких как безопасность, стабильный доход и физический порядок, к постматериальным, охватывающим автономию, свободу выбора, самовыражение и участие в принятии решений [1]. Основными носителями этого сдвига выступают молодые когорты, социализация которых происходила в условиях относительной экономической стабильности и цифровой открытости. К. Вельцель операционализирует постматериализм через четыре компонента: автономию, равенство, выбор и голос [2].

На протяжении продолжительного времени существовало мнение, что Россия, в силу глубокого трансформационного кризиса 1990-х годов, оставалась в пространстве материальных ценностей и ценностей выжива-

ния. Однако анализ пяти волн Всемирного исследования ценностей, выполненный с применением метода «возраст–период–когорта», выявил более сложную динамику. Уровень эмансипативных ценностей в России снизился в 1995 году, но с 2006 года демонстрирует устойчивый рост, и к 2017 году он превысил значение, зафиксированное в 1990 году. Когортные эффекты оказались значимыми для трех компонентов – автономии, выбора и голоса: каждая последующая когорта характеризуется более высоким уровнем данных ценностей. Компонент «равенство» не показал зависимости ни от когорты, ни от возраста, что объясняется длительным советским наследием декларируемого равноправия [2]. Следовательно, в российском обществе присутствует потенциал для перехода к постматериалистическим ценностям, при этом данный потенциал преимущественно аккумулируется среди молодежи.

Эмпирические исследования системы ценностей российских старшеклассников доказывают эту тенденцию. Наиболее значимыми ценностями для них являются жизнь, справедливость, а также права и свободы человека. При этом наименее значимыми оказываются коллективизм и гражданственность в их традиционном понимании, хотя взаимопомощь как близкая, но не тождественная ценность оценивается высоко. Доминирующим ценностным профилем выступает «Индивидуализм и самовыражение», характеризующийся высокой значимостью независимости, амбициозности, личного успеха, свободы и разнообразия. В рамках противопоставления «безопасность – самовыражение» выбор в пользу самовыражения демонстрирует преобладание над выбором в пользу безопасности. Приблизительно треть респондентов демонстрирует ситуативный характер ценностных ориентаций, что соответствует возрастной нестабильности, однако более 40 % показывают относительную устойчивость своих ценностных предпочтений [3].

Представление о полном и безоговорочном переходе студенческой молодежи к постматериальным ценностям представляется слишком упрощенным. Анализ данных общероссийских и региональных социологических исследований выявляет существенные противоречия. Действительно, прослеживается корреляция между высоким уровнем образования и возрастающей значимостью карьерных устремлений, профессиональных достижений, содержательного досуга и межличностного общения. В то же время, ценность материального благополучия и благоприятных жилищных условий демонстрирует стабильно высокую значимость во всех образовательных группах, не выявляя существенных различий по уровню образования. Хотя оценка ценности «хорошей семьи» возрастает с повышением уровня образования, данная тенденция не распространяется на конкретные репродуктивные установки: стремление к многодетности более выражено среди респондентов с меньшим уровнем образования [4]. Вследствие этого, обра-

зовательная стратификация оказывает дифференцированное влияние на различные компоненты семейных ценностей.

Результаты Всемирного исследования ценностей показывают, что приоритетными целями развития страны для российского населения остаются экономическая стабильность и рост, поддержание общественного порядка, а также прогресс в научно-технической сфере, при этом защита свободы слова занимает менее значимую позицию. Подобные установки традиционно рассматриваются как индикаторы общества, ориентированного на выживание [1]. Наблюдается снижение уровня межличностного доверия в России: доля населения, выражающего недоверие к окружающим, возросла с 66,2 % в 2011 году до 74,4 % в 2017 году. Данная динамика соотносится с процессами виртуализации коммуникаций и распространением недостоверной информации. В то же время, отмечается рост религиозности, однако ее характер преимущественно идентификационный, что не всегда транслируется в реальные поведенческие практики. На фоне этих изменений возросла политическая активность, проявляющаяся в готовности подписывать петиции, участвовать в бойкотах и мирных демонстрациях, особенно в онлайн-среде [1]. Совокупность этих разнонаправленных трендов формирует сложный контекст, влияющий на ценностные ориентации студенческой молодежи.

Суммируя представленные данные, можно сформулировать следующее заключение. С одной стороны, когортный анализ по России выявляет тенденцию к росту эмансипативных ценностей в более молодых возрастных группах, а эмпирические исследования среди старшеклассников подтверждают преобладание профиля, ориентированного на индивидуализм и самовыражение, с выраженной значимостью прав и свобод человека. С другой стороны, материальные ценности сохраняют свою приоритетность во всех образовательных группах населения. Семейные ценности, в частности ориентация на многодетность, демонстрируют более высокую значимость среди респондентов с низким уровнем образования. В контексте национального развития приоритет отдается экономической стабильности и общественному порядку, а не свободе слова. Следовательно, для российской студенческой молодежи характерен не классический постматериальный сдвиг, а скорее гибридный ценностный профиль, где постматериальные ориентации сосуществуют с устойчиво высокими материальными и традиционно-семейными ценностями [4].

Практическая значимость этого результата состоит в потенциальной неэффективности образовательных и молодежных политик, разработанных на основе западных моделей. При взаимодействии со студенческой молодежью необходимо учитывать гибридный характер ее ценностной системы, что предполагает как поддержку стремления

к самореализации, свободе и активному участию, так и признание сохраняющейся значимости материальной стабильности, безопасности и семьи. Последующие исследования должны быть ориентированы на уточнение динамики этого гибридного профиля в условиях продолжающихся социально-экономических изменений.

Список литературы

1. Подгорный А. С. Аксиологические основания политических ценностей россиян в работах Рональда Инглхарта // Форум молодых ученых. 2024. № 6 (94).

2. Алмакаева А. М., Мавлетова А. М. Модернизационные процессы в России: ожидать ли сдвига в сторону эмансипативных ценностей? // Мониторинг. 2018. № 6 (148). С. 91–111.

3. Belolutskaya A. K., Golovina A. V., Grinko I. A. Results of testing the author's diagnostic methodology for studying the value orientations of 10–11 grade students // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. 2024. № 4. С. 22–38.

4. Зинькина Ю. В., Шульгин С. Г., Архангельский В. Н. Уровень образования и ценностные ориентации в России // Logos et Praxis. 2020. № 1. С. 74–86.

Сведения об авторе

Сугян Владимир Георгиевич – студент направления подготовки «Менеджмент» Пензенского государственного университета, sugyan81@bk.ru

УДК 316.354.4

РОЛЬ МОЛОДЕЖНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ (НА ПРИМЕРЕ Г. ПЕНЗЫ)

Вера Николаевна Ретинская[1], Софья Вадимовна Арестова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]bvnp@mail.ru
[2]arestova2207@gmail.com

Аннотация. Рассматривается потенциал молодежных общественных организаций как ключевого инструмента реализации государственной молодежной политики на муниципальном уровне. На примере города Пензы анализируются механизмы вовлечения молодежи в решение вопросов местного значения, современные практики работы объединений и существующие правовые лакуны. В заключении предложены рекомендации по совершенствованию нормативной базы, инфра-

структурной поддержки и цифровых коммуникаций для перехода от формального событийного подхода к полноценному партнерству власти и молодежных сообществ.

Ключевые слова: молодежная политика, местное самоуправление, молодежные общественные организации, социальный лифт, муниципальные образования, волонтерство, молодежное самоуправление, кадровый резерв, гражданское участие

THE ROLE OF YOUTH PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF MUNICIPAL YOUTH POLICY (ON THE EXAMPLE OF PENZA)

Vera N. Retinskaya[1], Sofya V. Arestova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]bvnp@mail.ru
[2]arestova2207@gmail.com

Abstract. This article examines the potential of youth public organizations as a key tool for implementing state youth policy at the municipal level. Using the city of Penza as an example, it analyzes mechanisms for engaging youth in local issues, current practices of associations, and existing legal gaps. The article concludes with recommendations for improving the regulatory framework, infrastructure support, and digital communications to transition from a formal, event-driven approach to a full-fledged partnership between the government and youth communities.

Keywords: youth policy, local self-government, youth public organizations, social elevator, municipal entities, volunteering, youth self-government, personnel reserve, civic participation

Развитие молодежной политики является одним из стратегических приоритетов государства, направленных на формирование конкурентоспособного и ответственного поколения. Особое значение в этом процессе приобретает уровень местного самоуправления, поскольку именно на данной территориальной основе осуществляется непосредственное взаимодействие с молодежью и формируются условия для ее самореализации. В последние годы в Российской Федерации наблюдается устойчивый тренд на перезагрузку взаимоотношений между властью и обществом, где молодежные общественные организации выступают драйверами позитивных изменений на муниципальном уровне.

Молодежные общественные организации – это добровольные, самостоятельные некоммерческие формирования, объединяющие молодых людей на основе общности интересов. Их потенциал заключается в возможности вовлечения молодежи в социально-политические процессы, стимулирования гражданских инициатив и реализации кон-

структивной социальной активности. Ключевые аспекты этого потенциала включают: участие в решении вопросов местного значения (от профилактики экстремизма до развития спорта и культуры); создание органов молодежного самоуправления, позволяющих активизировать молодежь; инициативное бюджетирование, предполагающее вовлечение граждан в распределение бюджетных средств; а также формирование чувства ответственности и самостоятельности [1].

Разнообразие современных молодежных объединений чрезвычайно велико: от студенческих профсоюзов и творческих клубов до экологических и предпринимательских организаций. Наиболее активными членами традиционно являются студенты, в то время как работающая и сельская молодежь охвачены значительно меньше в силу занятости и удаленности от информационных центров [2]. Среди наиболее популярных направлений деятельности выделяются социальная деятельность (помощь нуждающимся, благотворительность), образование и наука, культура и искусство, экологическая деятельность, спорт и физическая культура [3].

Под влиянием социально-экономических процессов отмечается рост числа вновь созданных объединений. Молодежные движения становятся площадкой для обсуждения важных вопросов, обмена опытом и реализации значимых проектов. По данным на декабрь 2025 года, в Пензенской области доля молодых людей, участвующих в профессиональных, личностных и патриотических проектах, составляет 43,4 %, а доля занимающихся добровольчеством – 27,3 % [4]. В Пензе действует множество объединений: от «Молодой Гвардии Единой России» до экологического движения «Зеленая волна» и молодежного отряда «Тигр».

Практика организации молодежных движений в РФ свидетельствует, что региональные отделения большинства крупных организаций выстраивают разветвленную сеть первичных отделений на базе школ, колледжей и вузов. Ключевым примером служит «Движение Первых», демонстрирующее системный подход к охвату всех муниципальных образований. Помимо него в Пензе активно действует отряд содействия полиции «Тигр», созданный по инициативе Губернатора в целях охраны общественного порядка, а также Общественный молодежный совет при Пензенской городской Думе, занимающийся изучением проблем молодежи, содействием в защите их прав и разработкой законодательных предложений [5]. Такая сеть обеспечивает равный доступ молодежи к участию в деятельности организаций и создает устойчивую инфраструктуру молодежной политики в регионе.

Для качественной координации деятельности движений активно используются информационно-цифровые технологии, рейтинговая оценка, униформа и положительное освещение в СМИ. Молодежные общественные объединения выполняют функцию социального лифта,

предоставляя возможности для развития навыков, получения менторства и доступа к ресурсам, что способствует карьерному росту и повышению социального статуса молодежи [6].

Вопросами создания и развития объединений уделяется внимание на всех уровнях власти, что подтверждается Федеральным законом № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» и Законом Пензенской области № 3639-ЗПО. Муниципалитеты формируют правовые и финансовые механизмы поддержки: выделяют гранты, ведут реестры объединений, содействуют в трудоустройстве. Однако, несмотря на значимость сферы, правовое регулирование на муниципальном уровне сталкивается с системными проблемами. Зачастую отсутствует единое понимание роли органов местного самоуправления, наблюдается фрагментарность нормативной базы и недостаточность ресурсного обеспечения [7]. Это приводит к вариативности подходов: одни муниципалитеты имеют развитую нормативную базу, другие ограничиваются формальными актами.

Все типы молодежных организаций имеют статус совещательных органов при соответствующем органе власти, выполняя задачу формирования кадрового резерва. Для наиболее талантливой молодежи они являются механизмом «кадрового лифта» в систему государственного и муниципального управления [8].

На основе проведенного анализа можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию механизмов взаимодействия органов местного самоуправления с молодежными общественными организациями в городе Пенза:

Унификация правовой базы. Для преодоления фрагментарности рекомендуется разработать модельный стандарт деятельности молодежных советов с четкими критериями их формирования и оценки эффективности. Также необходимо внедрение обязательной процедуры оценки регулирующего воздействия муниципальных программ в части, касающейся молодежи, с привлечением общественников. Моделью может служить Молодежный совет при администрации Южно-Сахалинска, сформированный на конкурсной основе из представителей НКО, бизнеса и бюджетной сферы [9].

Создание инфраструктурных и финансовых условий. Вместо фрагментарного финансирования мероприятий необходимо перейти к системной инфраструктурной поддержке: созданию на базе муниципальных помещений открытых креативных пространств и коворкингов. Целесообразно введение практики «муниципального заказа» на услуги для молодежи, где заказчиком выступает администрация, а исполнителем – победившая в конкурсе НКО.

Внедрение цифровых инструментов и адресная работа. Для преодоления коммуникационного разрыва необходимо создание муниципальных молодежных медиа (паблики в соцсетях, подкасты), выступающих площадками для дискуссий. Следует проводить регулярные стратегические сессии с работающей молодежью и поддерживать инициативы по созданию собственного контента. Примером может служить проект «PRO будущее Пинежья» в Архангельской области, где силами молодежной медиагруппы создаются репортажи и функционирует креативное пространство [10].

Таким образом, перенос акцента с формальных мероприятий на создание инфраструктуры, унификацию правовых норм и налаживание прямой цифровой коммуникации позволит превратить молодежные организации из объектов воспитания в полноценных субъектов развития муниципальных территорий.

Проведенное исследование подтверждает, что молодежные общественные организации в современной России являются не просто трансляторами государственной политики, а самостоятельными субъектами гражданского участия. Их потенциал требует дальнейшего системного развития и всесторонней поддержки со стороны государства и муниципалитетов, что является приоритетом современной управленческой повестки.

Список литературы

1. Зерчанинова Т. Е., Мудрецова Н. П., Никитина А. С. Общественные организации как акторы гражданского участия молодежи в местном самоуправлении // Власть и управление на Востоке России. 2021. № 1 (94). С. 51–62.

2. Гаврилюк В. В., Трикоз Н. А. Динамика ценностных ориентаций молодежи в период социальной трансформации // Социологические исследования. 2002. № 10. С. 96–104.

3. Ростовская Т. К., Князькова Е. А. Молодежная политика в современной России : учеб. пособие для вузов. М. : Юрайт, 2023. 155 с.

4. В правительстве Пензенской области обсудили развитие молодежной политики // МедиаПенза. 12.09.2025. URL: https://mediapenza.ru/ (дата обращения: 01.05.2026).

5. Об утверждении Положения «Об Общественном молодежном совете при Пензенской городской Думе» : решение Пензенской городской Думы № 363-22/4 от 28.04.2006 (с изм. и доп.) // Гарант.

6. Щанина Е. В., Нарбекова Л. Ш. Молодежные общественные объединения и их роль в молодежной среде (на примере Пензенской области) // Наука. Общество. Государство. 2023. Т. 11, № 2 (42). С. 100–110.

7. Укуев А. Ч., Ормонова Э. А., Камалов А. Н. Правовое регулирование и эффективность молодежной политики в местном самоуправлении: проблемы и перспективы // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 123-2. С. 137–140.

8. Ялухина А. И., Внедрение институциональной практики создания молодежных администраций в муниципальных образованиях Свердловской области // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. Т. 2. С. 180–185.

9. МАУ «ЦМИ» Южно-Сахалинска. Молодежный совет при администрации города приступил к работе // ЦМИ Южно-Сахалинск. URL: https://cmi65.ru/ (дата обращения: 01.05.2026).

10. Фонд президентских грантов. Проект «PRO будущее Пинежья»: победитель конкурса 2023 года // Фонд президентских грантов. URL: https://президентскиегранты.рф/ (дата обращения: 01.05.2026).

Сведения об авторах

Ретинская Вера Николаевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, bvnp@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0425-4046

Арестова Софья Вадимовна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, arestova2207@gmail.com

УДК 316.454.3

ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ АКТИВНОЙ ГРАЖДАНСКОЙ ПОЗИЦИИ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ

Вера Николаевна Ретинская[1], Ксения Романовна Прошкина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]bvnp@mail.ru
[2]Proshkina_ksenia@mail.ru

Аннотация. Обосновывается роль волонтерской деятельности как эффективного механизма формирования активной гражданской позиции молодежи на местном уровне, позволяющего молодым людям через практическое участие в социально значимых проектах осваивать ценности гражданской ответственности, солидарности и взаимопомощи. Выявлены основные проблемы, сдерживающие вовлечение молодежи в добровольчество. Сформулированы практические рекомендации, направленные на трансформацию волонтерства из формата разовых акций в системную модель гражданского участия.

Ключевые слова: молодежь, молодежные инициативы, волонтерство, гражданская позиция, волонтерская деятельность

VOLUNTEER ACTIVITIES AS A TOOL FOR FORMING AN ACTIVE CIVIL POSITION OF MODERN YOUTH

Vera N. Retinskaya[1], Ksenia R. Proshkina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]bvnp@mail.ru
[2]Proshkina_ksenia@mail.ru

Abstract. The role of volunteerism is substantiated as an effective mechanism for fostering active civic engagement among young people at the local level, enabling them to develop the values of civic responsibility, solidarity, and mutual assistance through practical participation in socially significant projects. The key challenges hindering youth engagement in volunteerism are identified. Practical recommendations are formulated to transform volunteerism from a one-time event into a systemic model of civic participation.

Keywords: youth, youth initiatives, volunteerism, civic position, volunteer activities

Основой гражданского общества являются граждане, которые проявляют активную гражданскую позицию. Под термином «активная гражданская позиция» ученые понимают «…совокупность устойчивых установок, оценок, отношений к государству, обществу, профессии, к другим людям, к себе, проявляющаяся в активной деятельности и определяющая действия и поступки человека в аспекте гражданских ценностей» [1]. Стоит уделить особое внимание формированию активной гражданской позиции у такой социально-демографической группы как молодежь. Именно данной группе свойственны активность, обучаемость высокий уровень мобильности, способность реализовывать себя в различных сферах жизни. Молодежь является активной частью населения страны, которая должна стать основой формирования гражданского общества, она ответственна за будущее общества и государства [2].

Одним из наиболее действенных механизмов вовлечения молодежи в общественную жизнь является волонтерская деятельность. Участие в волонтерских проектах позволяет молодым людям не только оказывать практическую помощь различным социальным группам и принимать участие в решении актуальных проблем территории, но и осваивать ценности гражданской ответственности, солидарности, взаимопомощи, развивать организаторские, коммуникативные и лидерские качества. Волонтерство создает условия для практического включения молодежи в общественные процессы, формирует опыт коллективного действия и способствует осознанию собственной значимости в развитии местного сообщества [2]. Еще в рамках реализации волонтерства усваиваются новые социальные роли, формируется новое представление об общечеловеческих ценностях – все это способствует усвоению совершенно нового социального опыта через вхождение в новую

социальную среду и формирование новых социальных связей с приоритетом на гуманизм и милосердие. Личностно ориентированное воспитание лежит в основе волонтерской деятельности, создающей сеть волонтерских групп и организаций социально значимой направленности [3].

В России активно развивают механизмы поддержки волонтерской деятельности. С этой целью разрабатываются и внедряются модели создания волонтерских центров, создаются и применяются специализированные образовательные программы, как для волонтеров, так и для преподавателей, работающих с ними. Проводятся различные семинары по обмену опытом, а также презентации достижений молодежных программ, круглые столы и дискуссии по обсуждению взаимодействия волонтерской организации с государственными структурами. Наиболее ярко волонтерская деятельность проявляется в учебных заведениях, а в частности в студенческих отрядах. Одним из видов студенческих отрядов является студенческий отряд волонтеров, который осуществляет проведение различных благотворительных акций, помогает в организации мероприятий, оказывает помощь детям, оставшимся без попечения родителей и находящихся в детских домах. Следующая форма волонтерской деятельности в учебных заведениях – прохождение студентами практики, которая проходит в рамках образовательной программы. Чаще всего такая практика распространена на специальностях, которые требуют от студентов обладания такими личностными качествами как толерантность, эмпатия и сострадание [4].

Профессиональные перспективы также играют важную роль в мотивации к волонтерству. Для молодежи участие в таких проектах становится ступенью к карьерным успехам. Волонтерство предоставляет возможность развивать навыки, которые ценятся на рынке труда, и улучшать резюме, что может в дальнейшем привести к трудоустройству. Это особенно актуально для студентов, стремящихся выгодно выделиться среди конкурентов [5].

Студенческая молодежь активно занимаясь волонтерской работой, реализует такие направления волонтерской деятельности социальная помощь, включающая в себя социальное патронирование пожилых людей; помощь населению в чрезвычайных ситуациях, проведение мероприятий с детьми из детских домов и интернатов, реабилитационных центров; пропаганда здорового образа жизни, которая включает организацию донорства, реализацию антинаркотических программ, проведение акций и мероприятий в поддержку здорового образа жизни; экологическая защита окружающей среды, которая предполагает организацию уборки локальных объектов, поддержку и защиту животных, акции в сфере охраны окружающей природной среды; социальное просвещение, объединяющее помощь в работе музеев, библиотек, органи-

зацию и проведение интеллектуальных конкурсов и мероприятий, конструктивные разработки в социальных сетях, интернет-добровольчество и др. [6].

Но существуют проблемы, которые мешают реализации различных программ. Например, слабая мотивация к гражданской активности. У части молодежи отсутствует понимание связи между волонтерской деятельностью и реальным влиянием на общество, что снижает готовность молодых людей включатся в волонтерские проекты. Существует ограниченная информированность о возможностях гражданской самореализации, некоторые люди не знают, как через волонтерство можно влиять на социальную среду и проявлять инициативу.

На наш взгляд, рекомендациями по их устранению могут быть:

1. Развитие проектных форматов участия молодежи. Прежде всего, целесообразно развивать локальные выставочные проекты в очном и онлайн-формате, посвященные истории города, памяти о земляках, деятельности волонтеров, школьных военно-патриотических клубов, врачей, учителей, участников поисковых экспедиций и других людей, внесших вклад в развитие местного сообщества. Такие выставки могут организовываться в школах, библиотеках, музеях, молодежных центрах, домах культуры, а также размещаться на сайтах образовательных организаций и в социальных сетях. Важным дополнением может стать использование цифровых решений: QR-кодов, ведущих на архивные материалы, видеосвидетельства, фотохронику, интервью с участниками событий, а также создание простых виртуальных туров по выставке. Это позволит сделать материал более доступным и привлекательным для молодежи.

2. Повышение информированности молодежи о возможностях гражданского участия. Экспертами неоднократно отмечается, что молодые люди не включается в добровольческие проекты не из-за отсутствия интереса, а вследствие недостаточной осведомленности о том, где и каким образом можно реализовать свою инициативу. В связи с этим представляется необходимым использовать более конкретные и системные формы информирования. В школах, колледжах и вузах целесообразно организовывать единые информационные точки: стенды, электронные страницы, разделы на официальных сайтах, где регулярно размещались бы сведения о действующих волонтерских организациях города, календаре мероприятий, открытых наборах в проекты, конкурсах, акциях и программах поддержки молодежных инициатив. Важно, чтобы такая информация была не формальной, а практико-ориентированной: с указанием, кому подходит участие, какие навыки можно приобрести, куда обращаться и как выглядит первый шаг включения в проект. Также рекомендуется ввести периодические презентационные встречи с представителями действующих волонтерских движений. Такие встречи могут проходить в формате открытых диалогов, ярмарок

молодежных инициатив, классных часов, муниципальных дней добровольчества. Их задача – показать молодежи, что гражданская активность имеет реальные формы и доступна каждому.

3. Введение механизмов публичного признания и поощрения молодежной активности. Для того чтобы волонтерская деятельность становилась устойчивой формой гражданского участия, важно не только вовлекать молодежь, но и создавать условия для общественного признания ее вклада. Публичная оценка значимости добровольческой деятельности усиливает мотивацию, повышает престиж молодежных инициатив и способствует распространению положительных практик среди сверстников.

В практическом плане можно рекомендовать организацию дней признания молодежной активности, в рамках которых будут чествоваться наиболее активные участники волонтерских, поисковых, культурных, медицинских и патриотических проектов. Это могут быть не только награждения грамотами, но и публичные встречи с руководителями общественных организаций, педагогами и СМИ.

Кроме того, целесообразно ввести постоянную рубрику о молодежных инициативах на сайтах образовательных организаций, в социальных сетях и медиа. В этой рубрике можно рассказывать о конкретных историях участия: как школьник пришел в волонтерский проект, что он сделал, чему научился, какую пользу это принесло городу или школе.

Проведенный анализ показал, что волонтерские проекты являются значимым механизмом формирования активной гражданской позиции молодежи и важным ресурсом развития местного самоуправления. В современных условиях добровольческая деятельность выходит за рамки разовой общественной помощи и выступает как действенная форма гражданской социализации, в процессе которой молодежь приобретает опыт ответственности, инициативности, коллективного взаимодействия и участия в решении социально значимых задач. Именно через включение в волонтерские практики у молодых людей формируется осознание собственной роли в жизни местного сообщества и готовность к общественному участию.

Важным результатом стала разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности волонтерских проектов на местном уровне. Реализация данных мер позволит перевести волонтерство из формата отдельных акций в более устойчивую систему гражданского участия молодежи.

Список литературы

1. Мухаметзянова Т. Н. Формирование гражданской ответственности и активной гражданской позиции молодежи // Формирование гражданской устойчивости как фактор противодействия идеологии экстремизма и терроризма : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. Казань : Данис, 2017. С. 222–225.

2. Мустафина Д. Б. Формирование активной социальной позиции молодежи через волонтерскую деятельность как одного из видов социальной активности // Новая наука: Стратеги и векторы развития. 2015. № 6-2. С. 34–36.

3. Некишев В. Л., Рамазанов И. А. Волонтерская деятельность как фактор формирования активной гражданской позиции молодежи // Диалог культур в педагогическом и психологическом континууме : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа : Аэтерна, 2018. С. 163–167.

4. Тужикова Л. В. Участие в социальных проектах как фактор формирования активной гражданской позиции. Казань : Изд-во гос. технич. ун-та, 2010. С. 211–214.

5. Шитова Н. В. Психологические особенности формирования активной жизненной позиции личности через вовлечение в волонтерскую деятельность // Актуальные проблемы психолого-педагогического сопровождения личности в образовании : материалы XVIII межрегион. науч.-практ. конф. Старый Оскол : РОСА, 2018. С. 30–33.

6. Путилина К. С. Формирование гражданской позиции студента: мотивы участия в волонтерской деятельности // Аллея науки. 2025. Т. 2, № 1 (100). С. 1104–1108.

Сведения об авторах

Ретинская Вера Николаевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, bvnp@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0425-4046

Прошкина Ксения Романовна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, Proshkina_ksenia@mail.ru

УДК 330.354

ИДОЛ ПОТРЕБЛЕНИЯ: СОЦИАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ, ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ И МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ

Елена Александровна Какоткина[1], Елена Анатольевна Татаринцева[2]

[1]Губкинский филиал Белгородского государственного технологического университета имени В. Г. Шухова, Губкин, Россия
[2]Средняя общеобразовательная школа № 1 с углубленным изучением отдельных предметов, Губкин, Россия

[1]blualena@yandex.ru
[2]elenasol83@mail.ru

Аннотация. Анализируется влияние цифрового капитализма на ценностные ориентиры молодежи, приводящее к кризису духовного и социального самочув-

ствия. Отмечается, что навязываемый соцсетями культ успешности и гонка за материальными благами вызывают тревожность, депрессивные расстройства и внутреннюю пустоту. В качестве альтернативы предлагается разумное потребление и возвращение к ценностям осознанности и нестяжательства для сохранения психического и физического здоровья будущих поколений.

Ключевые слова: цифровой капитализм, молодежь, ценностный кризис, ментальное здоровье, тревожность, синдром упущенной выгоды, разумное потребление, экологический след, нестяжательство

THE IDOL OF CONSUMPTION: SOCIAL WELL-BEING, VALUE GUIDELINES, AND MENTAL HEALTH OF MODERN YOUTH

Elena A. Kakotkina[1], Elena A. Tatarintseva[2]

[1]Gubkinsky Branch of Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov, Gubkin, Russia
[2]Secondary school № 1 with in-depth study of individual subjects, Gubkin, Russia

[1]blualena@yandex.ru
[2]elenasol83@mail.ru

Abstract. The article analyzes the impact of digital capitalism on the value orientations of youth, leading to a crisis of spiritual and social well-being. The author notes that the cult of success imposed by social media and the race for material wealth cause anxiety, depressive disorders, and inner emptiness. As an alternative, reasonable consumption and a return to the values of mindfulness and non-acquisitiveness are proposed to preserve the mental and physical health of future generations.

Key words: digital capitalism, youth, value crisis, mental health, anxiety, fear of missing out (FOMO), reasonable consumption, ecological footprint, non-acquisitiveness

Нынешняя эпоха цифрового капитализма, безусловно, повлияла на все возрастные группы, но в молодежной среде произошла тотальная трансформация ценностных ориентиров, превратив стремление к безопасности, самосохранению и стабильности в деструктивный фактор, порождающий неудовлетворительное социальное самочувствие молодого поколения. Гонка за бесконечным умножением материальных благ и навязываемый социальными сетями культ успешности стремительно разрушают духовную систему молодых людей и приводят к глубокому ценностному кризису. Мнения психологов, экологов и духовенства находятся демонстрируют единство в этом вопросе: стремление к демонстративному богатству и консьюмеризм становятся основными причинами ментального неблагополучия современной молодежи.

Психологическая составляющая данной проблемы связана с деформацией ценностей юношества. Психотерапевты все чаще и чаще отмечают у молодых высококвалифицированных специалистов тревож-

ность, связанную с возможным финансовым неблагополучием, а также синдром упущенной выгоды. Такую тревогу, согласно социологическому мониторингу Института РАН, испытывают практически 70 % молодых людей, при этом симптомы депрессивных расстройств наблюдаются более, чем у 40 % участников опросов по экономической тематике. Если мы вспомним пушкинского скупого рыцаря, который сидел в подвале над своими богатствами, или Аркадия из романа Ф. Достоевского «Подросток», который мечтал стать Ротшильдом, то несложно сделать вывод, что единичные случаи такого деструктивного поведения, нашедшие отражение в литературе прошлых веков, сегодня стали бичом современности. Один из героев чах в подвале, другой мечтал об уединенном могуществе. Но душа человека черствеет вне социума, а экзистенциальный поиск нельзя заменить покупкой вещей. Выброс дофамина, следующий за покупкой нового гаджета, обеспечивает состояние счастья лишь на несколько дней, но механизм гедонистической адаптации каждый раз сокращает период радости и требует новой дофаминовой «дозы». Тим Кассер в своей книге «Быть или иметь? Психология культуры потребления» приводит данные исследований о том, что, чем меньше у молодых людей выражены материалистические ценности, тем реже они страдают от параноидальных расстройств и различного рода зависимостей. Наполненность своими собственными смыслами Т. Кассер противопоставляет внутренней пустоте и давлению общества потребления, указывая на неестественность и деструктивность последнего.

С позиции святоотеческой письменности современный кризис потребления является тупиком страсти сребролюбия и мшелоимства, которые поражают молодые неокрепшие души. В своих «Беседах на Послание к Филиппийцам» Иоанн Златоуст сравнивает богача с человеком, больным горячкой: он жадно пьет воду, пытаясь утолить жажду, но жажда от этого только усиливается. Преподобный Нил Синайский проводит аналогию между стремлением к богатству и морем: как море впитывает в себя все реки и не наполняется, так и богач удваивает свое имущество и хочет снова его удвоить, умирая в бесполезном, осушающем душу труде. Предупреждает об опасности погони за богатством и Апостол Павел, отмечая, что, «предавшись богатству, люди подвергают себя многим скорбям» (1 Тим. 6:10).

Нельзя не сказать о том, что данная девиация уходит и в физический мир. Гонка за накопительством и чрезмерным потреблением оставляет за собой гигантский экологический след. Экологи бьют тревогу, приводя расчеты о том, что, если каждый житель Земли приблизит свое потребление к уровню потребления жителя развитых стран, то нам не хватит и 5 таких планет, как Земля, чтобы восполнить биоемкость. К примеру, на индустрию моды приходится десятая часть глобальных выбросов углекислого газа и пятая часть мирового водного

стока. На пошив хлопковой базовой футболки уходит почти 3000 литров воды, что могло бы удовлетворить трехлетние потребности одного человека. Нереальные цифры демонстрирует цифровая реальность: развитие искусственного интеллекта и дата-центров увеличивает потребность воды для охлаждающих систем до миллиардов кубометров. Например, короткий диалог с нейросетью в 20 вопросов требует 500 миллилитров чистой воды для охлаждения серверов.

Все сказанное подводит к мысли о том, что разумное потребление – единственный вариант существования человека с позиции его психического, ментального и физического здоровья. Именно оно должно стать модным трендом для молодого поколения, вернув его к осознанности и добродетели нестяжательства. Таким образом, будущие поколения смогут перенести жизненные акценты с пустого «иметь» на подлинное «быть».

Сведения об авторах

Какоткина Елена Александровна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Экономика и учет», заместитель директора по научной работе Губкинского филиала Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова, blualena@yandex.ru

Татаринцева Елена Анатольевна – заместитель директора средней общеобразовательной школы № 1 с углубленным изучением отдельных предметов, elenasol83@mail.ru

УДК 159.99+394.942+364.043.4

STUDY ON SOCIAL WORK SERVICES IN MENTAL HEALTHCARE FOR ETHNIC MINORITY STUDENTS IN VIETNAM AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Ha Van Hoang[1], Le My Dung[2], Le Thi Lam[3]

[1,2,3]The University of Danang, Danang City, Vietnam

[1]hvhoang@ued.udn.vn
[2]lmdung@ued.udn.vn
[3]tlam@ued.udn.vn

Abstract. This study applies a document analysis method to provide an overview of works on social work services in mental health care for students in Vietnam, especially ethnic minority students. The results show that the service system is fragmented, lacks uniformity, and faces many barriers to access, such as stigma, limited awareness, and cultural and geographical difficulties. School social work plays an important role but lacks a specialized model. The paper proposes several research directions to develop services and improve the effectiveness of mental health support for ethnic minority students in the future.

Keywords: school social work, mental health, ethnic minority students, social work services, Vietnam

Financing: this research is funded by Vietnam National Foundation for Science and Technology Development (NAFOSTED) under grant number: NCUD.10-2025.24.

ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ИЗ ЭТНИЧЕСКИХ МЕНЬШИНСТВ ВО ВЬЕТНАМЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Ха Ван Хоанг[1], Ле Мй Дунг[2], Ле Тхи Лам[3]

[1,2,3]Университет Дананга, Дананг, Вьетнам

[1]hvhoang@ued.udn.vn
[2]lmdung@ued.udn.vn
[3]tlam@ued.udn.vn

Аннотация. В данном исследовании применяется метод анализа документов для обзора работ по оказанию социальных услуг в сфере охраны психического здоровья учащихся во Вьетнаме, особенно учащихся из этнических меньшинств. Результаты показывают, что система оказания услуг фрагментирована, лишена единообразия и сталкивается со многими барьерами доступа, такими как стигматизация, ограниченная осведомленность, а также культурные и географические трудности. Школьная социальная работа играет важную роль, но ей не хватает специализированной модели. Предлагаются несколько направлений исследований для развития услуг и повышения эффективности поддержки психического здоровья учащихся из этнических меньшинств в будущем.

Ключевые слова: социальная работа в школах, психическое здоровье, учащиеся из этнических меньшинств, социальные услуги, Вьетнам

Финансирование: это исследование финансируется Вьетнамским национальным фондом развития науки и технологий (NAFOSTED) в рамках гранта NCUD.10-2025.24.

1. Introduction

The mental health of students is a growing concern in a society facing numerous challenges that significantly impact the younger generation. School services have contributed to improving both academic performance and mental health issues among students (Yuan & Zhang, 2025). However, access to mental health services for students in Vietnam remains limited, especially in disadvantaged areas and among ethnic minority students (Le et al., 2022).

A UNICEF study (2018) showed that the mental health care service system is fragmented, under-resourced, and faces many barriers such as stigma, lack of awareness, geographical and cultural difficulties. Schools are considered a crucial environment for implementing psychosocial support

services for students (Ha et al., 2025). Social work plays a role in the prevention, intervention, and support of students with mental health problems; however, research on school social work services in Vietnam, especially for ethnic minority students, still has certain limitations (UNICEF, 2022).

Therefore, this study aims to provide an overview of related works, clarify the current state of research, identify gaps, and propose appropriate research directions in the Vietnamese context.

2. Research Methods

This study was conducted using a literature analysis and research review approach to systematize works related to social work services in mental health care for students. Vietnamese literature was collected from UNICEF reports, scientific articles, theses, and domestic research works related to school mental health and social work.

Based on this, the study analyzes, synthesizes, and compares research results to clarify the current situation, barriers to accessing services, and the role of social work in mental health care for students. Simultaneously, the study identifies research gaps and proposes research directions appropriate to the current Vietnamese context.

3. Research results and discussion

Firstly, the studies focus on the current state of mental health and the mental health care service system for students

The study of UNICEF (2018) analyzed the current state of mental health care service provision in Vietnam and argued that the provision of services is currently managed by various ministries and agencies such as the Ministry of Health, the Ministry of Labour, Invalids and Social Affairs, and the Ministry of Education and Training, leading to fragmentation in management and service implementation. The study also pointed out the limitations of the private sector and non-governmental organizations in service provision, especially in disadvantaged areas. In addition, a UNICEF report (2022) emphasized the important role of schools in supporting mental health and psychosocial well-being for adolescent students, as this is an environment where students can relatively easily access support services.

The UNICEF report (2019) continues to address mental health services, including: mental health services integrated into general mental health services; community-based mental health services; and mental health services in specialized facilities. However, the study also points out that these services often only serve a small percentage of the population in urban areas and some pilot rural regions.

Studies by Vu Thi Thu Huyen and Vu Thi Hang (2022) also show that the implementation of mental health care activities for students in many schools currently faces difficulties due to a lack of resources and inconsistent

coordination among the forces involved in supporting students. In general, this research direction has relatively comprehensively reflected the reality of the school mental health care service system in Vietnam, but still lacks in-depth studies evaluating the effectiveness of service models in practice.

Secondly, many studies focus on analyzing learners' access to mental health care services and the barriers to using these services

Another UNICEF report (2018) indicated that difficulties in accessing services stem from both the supply and demand sides. On the supply side, limitations in inter-sectoral coordination, a shortage of professionally trained personnel, stigma surrounding mental health services, and inadequate infrastructure are major barriers. On the demand side, parents and students often lack awareness of mental health, don't know where to seek support, and are hesitant to access services due to fear of stigma. Particularly in remote areas, people still tend to resort to folk remedies, herbal medicine, or traditional rituals before accessing formal services.

A study by Nguyen Mai Huong et al. (2024) showed that ethnic minorities face many disadvantages in accessing healthcare services, including mental health, due to economic conditions, geographical distance, and limited health resources. Meanwhile, a UNICEF report (2022) further emphasized that ethnic minority students face more difficulties in accessing mental health support due to language barriers, geographical conditions, limited information technology, and difficulties in coordinating with parents.

Research by Pham Thi Phuong Thao et al. (2024) showed that up to 49.2 % of students had experienced mental health problems but overcame them on their own without seeking help; students mainly sought help from friends and family instead of mental health professionals. Research by Nguyen Le Bao Hoang et al. (2024) also confirmed that awareness of mental health, social stigma, cultural factors, and the availability of support services at school are the determining factors in high school students' decision to seek mental health support services.

At the same time, research by Hoang Khanh Le and Dinh Thi Minh Hang (2023) showed that students at ethnic boarding schools in Cao Bang province have limited awareness of mental health and little knowledge of professional support resources. In general, studies have clarified the multifaceted barriers in accessing mental health care services, especially for ethnic minority students, but there is still a lack of in-depth research on the mechanisms of impact of cultural and social factors on students' help-seeking behavior.

Thirdly, another research direction focuses on the role of social work and solutions to improve the effectiveness of mental health care for students

The research by Nguyen Thi Mai Huong and colleagues (2019) addressed general theoretical issues regarding social work with students with

mental health problems, while emphasizing several social work methods such as case management, group social work in prevention and intervention, as well as communication and training activities to raise awareness about mental health care. Simultaneously, the research by Nguyen Thi Thu Hang (2023) further affirmed the role of social work in prevention, intervention, and rehabilitation for junior high school students with mental health problems.

From a school intervention perspective, Nguyen Thu Ha et al. (2020) argue that schools are a suitable environment for implementing mental health services and interventions for adolescents. Based on an assessment of students' mental health care needs, Nguyen Huu Long (2024) proposed several solutions such as establishing school psychological counseling rooms, diversifying forms of direct and online counseling, setting up an emergency support hotline, and organizing mental health check-ups when necessary.

In addition, several other studies in Vietnam also emphasize the increasingly important role of school social work in providing psychological support to students. For example, Ha Van Hoang's (2025) study on school social work suggests that social workers play a role in connecting resources between schools, families, and the community to support students in resolving psychosocial difficulties. However, most current studies are still at the theoretical level or propose general solutions, and have not yet developed a specialized social work service model for ethnic minority students, nor have they fully evaluated the practical effectiveness of school mental health support models in the current Vietnamese context.

4. Conclusion and recommendations

Overall research indicates that school mental health is a significant concern in Vietnam. The current service system, encompassing specialized clinics, community-based services, and school-based services, is limited in coverage, lacks coordination, and fails to meet the needs, especially for ethnic minority students. Studies also highlight numerous barriers to accessing services, such as lack of awareness, stigma, insufficient information, economic and geographical difficulties, and cultural factors. Students tend to seek help from family and friends rather than professional services; these barriers are even more pronounced for ethnic minority students. Furthermore, while school social work is recognized as playing a crucial role in prevention, intervention, and support for students, current research is primarily descriptive and has not yet developed specific models for different target groups.

From the overall research findings, it can be seen that in the future, the following main research directions should be focused on:

First, research on social work services in mental health care for ethnic minority students should be promoted to clarify their support needs,

psychosocial characteristics, and barriers to accessing services. *Second*, school social work models suitable for the Vietnamese context should be developed and evaluated, strengthening coordination between schools, families, and communities, and diversifying support forms such as school counseling, group social work, and online support. *Third*, research on factors affecting students' access to mental health care services, such as social stigma, culture, economic conditions, and support policies, should be strengthened; and quantitative research should be expanded to support policy development and the development of the service system. *Fourth*, it is necessary to study inter-sectoral coordination mechanisms between education, health, labor and social organizations, and community organizations to improve the effectiveness of mental health care services for students. *Finally*, it is necessary to expand research on the application of technology in supporting school mental health, such as online counseling, digital psychological support platforms, and awareness-raising communication, in order to increase access to services for students, especially in disadvantaged areas.

References

1. Le Thi Dan Dung. Access to and use of reproductive health care services for ethnic minority adolescent girls: current situation and challenges. Social Sciences Publishing House. 2022.
2. Nguyen Thu Ha. Overview of interventions to improve mental health in school-age children // Nursing Journal. 2020. № 31. P. 3–9.
3. Nguyen Thi Thu Hang. School social work in mental health care activities for students at Nam Tu Liem Secondary School, Hanoi // Educational Equipment Journal. 2023. № 2 (303). P. 225–227.
4. Nguyen Le Bao Hoang. Factors affecting the behavior of high school students seeking mental health help after Covid-19, Khanh Hoa University Journal of Science. 2024. № 3 (8). P. 46–56.
5. Ha Van Hoang. Quality of social work services in connecting and mobilizing resources: a case study at primary schools in the South Central Coastal region // Journal of Education. 2025. № 25 (special iss. 4). P. 251–257. URL: https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/3739
6. Ha Van Hoang, Trinh Thi Nguyet, Pham Thi Kieu Duyen, Ho Thi Thuy Hang. Current status of implementing social work services in primary schools in the South Central Coastal region // Journal of Psychology – Education. 2025. № 6 (31). P. 118–122.
7. Nguyen Thi Mai Huong. Social work with students with mental health problems. Hanoi : Vietnam Education Publishing House, 2019.
8. Nguyen Mai Huong. The reality of health inequality among some ethnic minorities in Vietnam in 2019 // Journal of Health and Development Research. 2024. №. 8 (3). P. 87–96. doi: 10.38148/JHDS.0803SKPT24-029
9. Hoang Khanh Le, Dinh Thi Minh Hang. Awareness of mental health of students in ethnic boarding schools in Cao Bang province // Journal of Science of

Hanoi University of Education 2: Special Issue on Educational Science. 2025. № 3 (02). P. 62–75. URL: https://sjes.hpu2.edu.vn/index.php/journal/article/view/614

10. Nguyen Huu Long. Solutions to meet the needs for mental health care of students at Ho Chi Minh City Open University // Journal of Psychology. 2024. № 2. P. 72–85.

11. Pham Thi Phuong Thao. Trends in seeking help to solve mental health problems and barriers to accessing mental health care services among students at Thai Nguyen University of Medicine and Pharmacy // Vietnam Medical Journal. № 53 (3). P. 262–266. doi: 10.51298/vmj.v539i3.10116

12. Mental health and psychosocial health of children and youth in some provinces and cities in Vietnam // UNICEF. URL: https://www.unicef.org/vietnam/media/1011/file/Báo%20cáo%20nghiên%20cứu%20.pdf

13. The impact of schools on mental health and holistic development of adolescents in Vietnam // UNICEF. URL: https://www.unicef.org/vietnam/media/9781/file/Báo%20cáo%20tóm%20tắt%20chính%20sách:%20Tác%20động%20của%20trường%20h%E1%BB%8Dc%20tới%20sức%20khỏe%20tâm%20thần%20và%20sự%20phát%20triển%20toàn%20diện%20của%20thanh%20thiếu%20niên%20tại%20Việt%20Nam.pdf

14. Comprehensive study on school-related factors affecting the mental health and holistic development of adolescent boys and girls in Vietnam // UNICEF. URL: https://www.unicef.org/vietnam/vi/report/research-on-mental-health-and-comprehensive-development-of-teenagers.

15. Vu Thi Thu Huyen, Vu Thi Hang. Mental health care to improve the quality of life of students during the Covid-19 pandemic // Van Lang University Journal of Science. 2022. № 31. P. 64–71.

16. Yuan X., Zhang X. Mental health services in schools: a pathway to improved academic achievement and reduced student stress // Psychology, Health & Medicine. 2025. № 1–25. doi: 10.1080/13548506.2025.2594757

Information about the authors / Сведения об авторах

Ha Van Hoang – Doctor of Sociology, Senior Lecturer of Faculty of Psychology, Education, and Social Work, The University of Danang, hvhoang@ued.udn.vn

Le My Dung – Associate Professor, Doctor of Psychology of Faculty of Psychology, Education, and Social Work, The University of Danang, lmdung@ued.udn.vn

Le Thi Lam – Doctor of Social Work, Senior Lecturer of Faculty of Psychology, Education, and Social Work, The University of Danang, tlam@ued.udn.vn

Ха Ван Хоанг – доктор социологических наук, старший преподаватель факультета психологии, образования и социальной работы Университета Дананга, hvhoang@ued.udn.vn

Ле Мй Дунг – доцент, доктор психологических наук, факультет психологии, образования и социальной работы Университета Дананга, lmdung@ued.udn.vn

Ле Тхи Лам – доктор социальной работы, старший преподаватель факультета психологии, образования и социальной работы Университета Дананга, tlam@ued.udn.vn

Раздел 3
МАРКЕТИНГОВЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

УДК 316.334:352(470.42)

НОВЫЕ МЕДИА КАК ПЛАТФОРМА ПРОДВИЖЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ОБРАЗА РЕГИОНА В СОЗНАНИИ МОЛОДЕЖИ

Алиса Харисовна Абульханова[1], Ольга Викторовна Шиняева[2]

[1,2]Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

[1]abulkhanova.aaa@mail.ru
[2]olses@rambler.ru

Аннотация. Исследуется влияние новых медиа (ВКонтакте, Telegram) на формирование привлекательного имиджа региона в сознании молодежи 18–30 лет. На основе опроса 560 респондентов из разных регионов России выявлено, что ключевыми каналами получения информации о регионе являются ВКонтакте (63 %) и Telegram (25 %). Доказано, что визуальный и видеоформат контента, а также вовлеченность молодежи в создание публикаций о культурных событиях и карьерных перспективах (72 % респондентов активно взаимодействуют с таким контентом) напрямую повышают позитивное восприятие территории. Сформулированы рекомендации по применению интерактивных форматов (прямые трансляции, голосования, дискуссии) для продвижения региона как привлекательного места для жизни, учебы и работы.

Ключевые слова: новые медиа, социальные сети, ВКонтакте, Telegram, имидж региона, молодежная аудитория, цифровые коммуникации, визуальный контент

Финансирование: исследование выполнено в рамках инициативной научно-исследовательской работы кафедры «Политология, социология и связи с общественностью» УлГТУ.

NEW MEDIA AS A PLATFORM FOR PROMOTING AN ATTRACTIVE IMAGE OF A REGION IN THE MIND OF YOUNG PEOPLE

Alisa Kh. Abulkhanova[1], Olga V. Shinyaeva[2]

[1,2]Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

[1]abulkhanova.aaa@mail.ru
[2]olses@rambler.ru

Abstract. This article examines the influence of new media (VKontakte, Telegram) on the formation of an attractive image of a region in the minds of young people

aged 18–30. Based on a survey of 560 respondents from various regions of Russia, it was found that the key channels for obtaining information about the region are VKontakte (63 %) and Telegram (25 %). It has been proven that visual and video content, as well as youth engagement in creating publications about cultural events and career prospects (72 % of respondents actively interact with such content), directly enhance positive perceptions of a region. Recommendations are provided for the use of interactive formats (live broadcasts, voting, discussions) to promote the region as an attractive place to live, study, and work.

Keywords: new media, social networks, VKontakte, Telegram, regional image, youth audience, digital communications, visual content

Financing: the study was conducted as part of an initiative research project of the Department of Political Science, Sociology, and Public Relations at Ulyanovsk State Technical University.

В эпоху цифровизации новые медиа стали важным инструментом формирования общественного мнения, особенно среди молодой аудитории, которая является активным пользователем социальных сетей и различных онлайн-сервисов. В условиях стремительной глобализации информационных потоков, новые медиа стали основными каналами распространения и получения информации, во многом влияя на восприятие региональных особенностей, как социальных, так и культурных особенностей. Современные медиа не только транслируют информацию, но и активно формируют образ региона, формируя его привлекательный имидж у молодого поколения.

Молодежная аудитория активно пользуется разными российскими социальными сетями, включая ВКонтакте и Телеграм, а также специализированными медиа площадками для обмена мнениями и обсуждения актуальных тем. Именно через эти каналы молодежь ищет информацию о своем регионе, следят за культурными событиями, изучают возможности трудоустройства в перспективном плане и знакомятся с социальной политикой. Поэтому важно изучить, как новые медиа могут способствовать продвижению позитивного образа региона и как молодая аудитория воспринимает такой имидж через эти каналы.

Целью данной статьи является изучение влияния современных медиа в формировании привлекательного образа региона в сознании молодого поколения и анализ их влияния на восприятие региона, а также в оценке эффективности использования разных социальных платформ для продвижения позитивного имиджа регионов.

Исследования в сфере медиа-коммуникаций подтверждают, что новые медиа играют важнейшую роль в формировании общественного мнения. Если раньше теория массовых коммуникаций фокусировалась на влиянии традиционных средств массовой информации(СМИ), то в последние десятилетия, с развитием интернет-технологий, кардинально изменился способ восприятия информации, а именно к социальным медиа как к основным источникам новостей.

Российские медиа-платформы демонстрируют активное включение социальных сетей, таких как ВКонтакте и Телеграм, в процесс формирования общественного мнения. Это связано с растущей популярностью медиа-платформ, которые предоставляют пользователям не только контент, но и позволяют им участвовать в его создании, что делает информацию более персонализированной и достоверной [1, с. 102].

Теория постмодернизма также помогает понять влияние современных медиа. Согласно этой теории, новые медиа способствуют созданию множества образов в которых субъективные восприятия, такие как личные мнения пользователей и их отзывы, играют важнейшую роль [2, с. 99]. Это позволяет молодежи активно участвовать в формирования имиджа региона через создание контента и участие в обсуждениях.

С точки зрения социальной психологии, молодая аудитория лучше воспринимает информацию, которая поступает через социальные сети, как более надежную и авторитетную, чем традиционные источники [3, с. 35]. Молодежь активно вовлекается в создание контента, особенно в визуальных и видеоформатах, которые формируют яркие образы и ассоциаций с регионом.

Для более глубокого анализа влияния российских социальных медиа на восприятие региона, нами был проведен опрос среди молодежи в возрасте от 18 до 30 лет. В опросе участвовало 560 человек, преимущественно студенты и молодые специалисты, проживающие в разных регионах России. Исследование было направлено на выявление того, какие медиа-платформы более активно используются для получения информации о своем регионе, а также на какие факторы жизни региона молодая аудитория обращает внимание при формировании своего мнения.

Результаты опроса выявили, что 63 % респондентов предпочитают получать информацию о своем регионе через ВКонтакте, 25 % используют Телеграм, и только 12 % обращаются к другим платформам. Молодежь активно следит за новостями, культурными событиями и возможностями для трудоустройства, которые публикуются в социальных группах и каналах о местной жизни. При этом большую роль в восприятии региона играют именно визуальные и видео материалы – фотографии с мероприятий, видеоотчеты, публикации об известных личностях.

Кроме этого, исследование выявило, что 72 % респондентов активно взаимодействуют с контентом, которые касаются культурных событий и возможностей для карьерного роста, что свидетельствует о сильном влиянии медиа на принятие решений молодежью о месте проживания и выбора региона для профессиональной реализации.

Ключевыми факторами, влияющими на восприятие региона как привлекательного для молодежи, являются: доступность информации об образовательных возможностях, перспективы для самореализации и карьерного роста, участие в культурных проектах и социальных инициативах. Также важными факторами являются положительные примеры жизни молодого поколения в конкретном регионе, которые активно транслируются через социальные сети.

Результаты исследования подтверждают важную роль российских социальные медиа в формировании привлекательного имиджа региона в глазах молодежи. Применение стратегий работы с социальными платформами, такими как ВКонтакте и Телеграм, помогает активно продвигать позитивный имидж региона через участие молодежи в культурных и социальных инициативах. Для успешного продвижения регионов необходимо вовлекать молодое поколение в создание контента о локальных событиях, и использовать медиа-платформы для создания интерактивных форматов, например, прямые трансляции, видеоматериалы, дискуссии и голосования. Развитие таких проектов поможет не только повысить интерес к региону, но и сформировать его позитивный имидж как привлекательного для жизни, работы и учебы.

Список литературы

1. Волков Д., Гончаров С. Российский медиа-ландшафт: основные тенденции использования СМИ // Вестник общественного мнения. 2017. № 1-2. С. 105–129.

2. Ивченков С. Г., Кошелев А. А. Особенности выбора Интернет-СМИ в молодежной среде: региональный аспект // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура: научный и социокультурный журнал. М. : МГУ ПС (МИИТ), 2016. С. 97–106.

3. Шутенко Е. Н. Психологическое здоровье молодежи в условиях социокультурных трансформаций современного общества // Психолог. 2018. № 3. С. 32–40. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-zdorovie-molodezhi-v-usloviyah-sotsiokulturnyh-transformatsiy-sovremennogo-obschestva

Сведения об авторах

Абульханова Алиса Харисовна – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, abulkhanova.aaa@mail.ru

Шиняева Ольга Викторовна – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, olses@rambler.ru, ORCID: 0000-0001-7852-7257

УДК 339.138:62

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Лейла Айваровна Гамидуллаева[1], Рамина Маратовна Тукшаитова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]gamidullaeva@gmail.com
[2]raminbulat34@gmail.com

Аннотация. Рассматривается трансформация маркетингового инструментария высокотехнологичных компаний под влиянием цифровизации и изменения потребительского поведения. Анализируются ключевые тенденции: переход от продуктового маркетинга к экосистемному, внедрение искусственного интеллекта в процессы клиентского взаимодействия, а также интеграция принципов устойчивого развития в коммуникационные стратегии. Обосновывается необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению конкурентоспособностью в условиях ускорения технологических циклов.

Ключевые слова: маркетинговые инструменты, высокотехнологичные компании, конкурентоспособность, цифровой маркетинг, экосистемный подход, искусственный интеллект, устойчивое развитие

MARKETING TOOLS FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF HIGH-TECH COMPANIES: ANALYSIS OF CURRENT TRENDS

Leila A. Gamidullaeva[1], Ramina M. Tukshaitova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]gamidullaeva@gmail.com
[2]raminbulat34@gmail.com

Abstract. The transformation of marketing tools of high-tech companies under the influence of digitalization and changing consumer behavior is considered. Key trends are analyzed: the shift from product marketing to ecosystem marketing, the introduction of artificial intelligence into customer interaction processes, as well as the integration of sustainable development principles into communication strategies. The necessity of revising traditional approaches to competitiveness management in the context of accelerating technological cycles is substantiated.

Keywords: marketing tools, high-tech companies, competitiveness, digital marketing, ecosystem approach, artificial intelligence, sustainable development

Современный этап развития высокотехнологичных отраслей характеризуется не только ускорением темпов инноваций, но и прин-

ципиальным изменением природы конкуренции. Если ранее конкурентное преимущество обеспечивалось в основном технологическим превосходством, то сегодня оно все чаще зависит от способности компании выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, адаптироваться к изменению их ценностных установок и эффективно использовать цифровые каналы коммуникации [1, с. 68]. Традиционный маркетинговый инструментарий, ориентированный на продвижение отдельного продукта, уступает место комплексным подходам, интегрирующим аналитику больших данных, персонализацию, экосистемное взаимодействие и элементы социальной ответственности [2, с. 115].

Одной из наиболее значимых тенденций последних лет становится переход высокотехнологичных компаний от продуктовой модели к экосистемной. В рамках такого подхода маркетинг перестает быть функцией, ответственной исключительно за продажи, и превращается в механизм формирования связанного потребительского опыта [3, с. 276]. Компании, создавая цифровые платформы, объединяющие различные сервисы и продукты, получают возможность удерживать клиента за счет синергии между направлениями бизнеса. Например, технологические корпорации инвестируют в развитие подписочных моделей, где маркетинговые усилия направлены не на разовую транзакцию, а на постоянное взаимодействие, сопровождающее пользователя на всех этапах жизненного цикла. Это требует внедрения инструментов автоматизации маркетинга (маркетинговые платформы, CRM-системы с AI-модулями), позволяющих сегментировать аудиторию в реальном времени и адаптировать коммуникацию под индивидуальные предпочтения [4, с. 412].

Вторым ключевым направлением трансформации выступает использование искусственного интеллекта (ИИ) в маркетинговых процессах. Высокотехнологичные компании, будучи первыми пользователями технологических инноваций, активно внедряют алгоритмы машинного обучения для прогнозирования спроса, оптимизации рекламных бюджетов и генерации контента. Анализ открытых данных показывает, что применение ИИ-инструментов позволяет повысить точность прогнозирования оттока клиентов на 15–20 % и снизить стоимость привлечения лида за счет более релевантного таргетинга. Однако ключевым эффектом становится не столько операционная эффективность, сколько возможность создания «антиципативного маркетинга» – когда компания предлагает решение еще до того, как потребитель явно сформулировал потребность. В высокотехнологичных сегментах (B2B-рынки промышленного ПО, сложное оборудование) такая предиктивная аналитика становится важнейшим дифференциатором [5, с. 48].

Существенные изменения претерпевает и инструментарий брендинга. Для высокотехнологичных компаний традиционный технологический брендинг (акцент на технические характеристики, патенты, производительность) дополняется концепцией «целостного бренда», интегрирующей ценности устойчивого развития, этичности технологий и социальной ответственности [6, с. 189]. Это обусловлено сменой ожиданий потребителей: согласно результатам отраслевых исследований, более 60 % корпоративных клиентов при выборе поставщика решений в сфере ИИ или промышленного интернета вещей учитывают не только функциональные характеристики, но и соответствие ESG-критериям. Соответственно, в маркетинговый инструментарий входят такие элементы, как публичная отчетность по устойчивому развитию, коммуникация о принципах ответственного использования технологий, а также участие в формировании отраслевых стандартов. Эти действия работают на снижение репутационных рисков и укрепление доверия, что особенно важно для компаний, работающих с чувствительными данными или критической инфраструктурой [7, с. 214].

Наряду с этим, цифровая трансформация изменила подход к управлению каналами коммуникации. Если для традиционных промышленных предприятий преобладали прямые продажи и участие в специализированных выставках, то высокотехнологичные компании сегодня активно используют контент-маркетинг, развитие сообществ и технологические партнерства как каналы привлечения и удержания клиентов. Особое значение приобретает так называемый developer marketing – инструмент, направленный на работу с техническими специалистами, которые выступают лицами, принимающими решения, или влияют на них. Предоставление бесплатного доступа к API, организация хакатонов, создание открытой документации и поддержка разработчиков формируют лояльность и способствуют виральному распространению технологии. Этот подход становится обязательным для компаний, предлагающих платформенные решения или компоненты, интегрируемые в продукты других производителей [2, с. 119].

Эффективность современных маркетинговых инструментов в высокотехнологичных компаниях требует пересмотра подходов к оценке результатов. Традиционные метрики (ROMI, количество лидов) уступают место показателям, отражающим долгосрочную ценность клиента, глубину проникновения в экосистему и качество технологического партнерства. В практиках лидеров рынка все чаще применяются модели сквозной аналитики, объединяющие данные о поведении пользователей на цифровых платформах с данными о продуктивной активности (использовании функций, частоте обновлений, участии в совместных разработках). Такой подход позволяет точнее оценивать вклад

маркетинга не только в привлечение, но и в удержание клиентов, а также в формирование устойчивого конкурентного окружения [1, с. 72].

Важным ограничением, которое необходимо учитывать при внедрении рассмотренных инструментов, остается высокая стоимость технологической инфраструктуры и дефицит квалифицированных кадров, способных интегрировать маркетинговые и аналитические компетенции. Для российских высокотехнологичных компаний, особенно из числа малого и среднего предпринимательства, критически значимым становится выбор между разработкой собственных маркетинговых платформ и использованием готовых отечественных решений, адаптированных к требованиям импортозамещения. Практика показывает, что гибридные модели (внешние платформы для стандартизированных процессов плюс кастомизированная аналитика для ключевых клиентских сегментов) позволяют сбалансировать затраты и получить необходимую гибкость [5, с. 50].

Проведенный анализ позволяет заключить, что современные тенденции развития маркетинговых инструментов высокотехнологичных компаний связаны с тремя базовыми сдвигами: переходом от продуктового к экосистемному позиционированию, внедрением интеллектуальной аналитики как основы персонализации и предиктивности, а также расширением брендинговой парадигмы за счет включения ESG-принципов и работы с техническими сообществами. Формирование конкурентоспособности в этих условиях требует не столько наращивания объемов маркетинговых активностей, сколько качественной реконфигурации подходов – от управления транзакциями к управлению отношениями и экосистемным взаимодействием. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методик оценки эффективности экосистемных маркетинговых стратегий и адаптацию международных практик к условиям российского рынка высоких технологий.

Список литературы

1. Толстых Т. О., Шмелева Н. В. Управление конкурентоспособностью высокотехнологичных предприятий на основе маркетинговых технологий // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 1. С. 67–76.

2. Ветрова Е. Н., Кашина М. А. Экосистемный подход в маркетинге высокотехнологичных компаний // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2024. № 2. С. 112–123.

3. Каплан Р. С., Нортон Д .П. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М. : Олимп-Бизнес, 2020. 512 с.

4. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 864 p.

5. Кузьмина Н. В. Маркетинг инноваций в условиях цифровой трансформации // Инновации. 2023. № 8. С. 45–52.

6. Аакер Д. Создание сильных брендов. М. : Гребенников, 2021. 416 с.
7. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий. М. : Поколение, 2022. 336 с.

Сведения об авторах

Гамидуллаева Лейла Айваровна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, gamidullaeva@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3042-7550

Тукшаитова Рамина Маратовна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, raminbulat34@ gmail.com

УДК 339.138

ФОРМАТЫ КОНТЕНТА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Светлана Владимировна Зинченко[1], Анастасия Игоревна Шоворгина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]slatynova@mail.ru
[2]sh.an1605@bk.ru

Аннотация. Рассматриваются аспекты внедрения контент-маркетинга на организации сферы услуг. Анализируется влияние различных форматов контента на вовлеченность клиентов. Цель работы – определить, какие форматы контента (текст, графика, видео, аудио и их комбинации) наиболее сильно влияют на вовлеченность целевой аудитории, стимулируют ее активное взаимодействие с организацией и способствуют формированию доверия, лояльности и конверсии.

Ключевые слова: контент-маркетинг, вовлеченность, целевая аудитория, сфера услуг, форматы контента

CONTENT FORMAT AND ITS IMPACT ON CUSTOMER ENGAGEMENT IN THE SERVICE INDUSTRY

Svetlana V. Zinchenko[1], Anastasia I. Shovorgina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]slatynova@mail.ru
[2]sh.an1605@bk.ru

Abstract. The article discusses the aspects of implementing content marketing in service organizations. It analyzes the impact of various content formats on customer

engagement. The goal of this work is to determine which content formats (text, graphics, video, audio, and their combinations) have the greatest impact on target audience engagement, stimulate active interaction with the organization, and contribute to building trust, loyalty, and conversions.

Keywords: content marketing, engagement, target audience, service sector, content formats

Контент-маркетинг как одно из направлений маркетинговой деятельности организации помогает привлечь внимание целевой аудитории к услугам и в целом повысить узнаваемость бренда. Он направлен на выстраивание долгосрочных взаимоотношений с клиентами через предоставление полезной информации, способствует формированию доверия и лояльности и при грамотном использовании влияет на рост продаж.

Создание и распространение контента в виде статей, видео, инфографики, гайдов, новостей, кейсов и рассылок помогает организации найти целевую аудиторию и влиять на удержание клиентов, а также рассказать об услуге. Даже качественную услугу трудно продать, если она не знакома пользователям. Контент помогает продемонстрировать результат услуги задолго до ее потребления, показать, чем она отличается от аналогичных на рынке. Также позволяет показать уровень экспертности организации и тем самым повышает доверие клиентов и стимулирует их к принятию решения о покупке.

Организации сферы услуг стремятся повысить свою узнаваемость на рынке. Для этого необходимо создавать качественный и интересный контент, который привлечет внимание тех пользователей, которые заинтересованы в услугах. Регулярное создание полезного и увлекательного контента повышает авторитарность организации, доверие аудитории, что способствует удержанию и превращению потенциальных клиентов в постоянных покупателей. С помощью контента можно узнать о потребностях, вопросах и возражениях потенциальных клиентов, изучить покупателей: их интересы, запросы, проблемы, предпочтения [1].

Для эффективного исследования контент-маркетинга в сфере услуг развивают несколько каналов, планируя материалы с учетом запросов и интересов пользователей:

– в корпоративном блоге размещают полезные статьи об услугах, интервью с экспертами, кейсы, отвечают на вопросы пользователей;

– публикации в соцсетях поддерживают положительный образ организации, помогают привлечь новых клиентов;

– путем образовательного контента распространяются видеоролики, курсы, презентации и интервью, проводятся вебинары и лекции.

Контент-маркетинг помогает увеличить продажи, развить бренд организации путем поиска целевой аудитории. Для этого нужно

изучить интересы, запросы, предпочтения потенциальных покупателей. Эта задача решается путем развития площадок, актуальных для аудитории. Необходимо создание качественных и интересных материалов, которые продемонстрируют полезность и нужность услуги [2].

Очень важная часть стратегии использования контент-маркетинга – составление контент-плана. С его помощью контент публикуется регулярно, учитывая задачи компании и интересы аудитории. Контент-план согласовывает действия разных специалистов, распределяя функции между ними.

Для реализации стратегии контент-маркетинга организаций сферы услуг используют различные форматы контента: текстовый, видео и аудио, графический, а также смешанные [3]:

1. Текстовый контент. Что касается текста, можно под каждую услугу сделать отдельные страницы. Большую роль играют продающие тексты. То есть, нужно собрать наглядные примеры и прописать такие сценарии, в которых человеку может понадобиться услуга. Обязательно должен быть раздел, где можно рассказать об организации, ее основных ценностях, показать фотографии сотрудников, портфолио предоставляемых услуг. Раздел с отзывами и кейсами будет очень интересен клиентам, для информационной подачи, также очень важны рекомендации от экспертов. Особое внимание нужно уделить разделу «ответы на распространенные вопросы потенциальных клиентов», который используется, чтобы развеять сомнения и ускорить процесс выбора.

2. Видео-контент – наиболее современный формат передачи информации. В цифровой среде существует множество разнообразных роликов, но конкурентоспособным станет только очень качественный видео-контент. Помогают демонстрировать услуги, показывая их реальные возможности и преимущества обзорные видео. Очень полезны и обучающие видео, которые помогают проинструктировать, объяснить, как использовать услугу. Больше доверия вызывают видео с реальными клиентами, которые делятся своими положительными впечатлениями об услуге. Актуальны так называемые «вирусные видео», которые содержат сюжет с юмором, неожиданным поворотом или с актуальной темой, которая «зацепит» зрителей и побудит их делиться роликом. Такие видео стремительно распространяются по сети и вызывают хорошую эмоциональную реакцию у зрителей.

3. Аудиоконтент необходим для организаций сферы услуг, так как это простой способ рассказать о продукте. Аудиореклама транслируется в стриминговых сервисах, на радио. Презентация продукта или услуги привлекает внимание слушателей, повышает узнаваемость. С помощью аудиосообщений можно информировать о новых акциях, скидках, мероприятиях и других полезных событиях компании.

4. Графический контент – одна из разновидностей контента для организаций сферы услуг. Это иллюстрация с полезной и интересной информацией на определенную тему. Например, инфографику люди сохраняют и делятся ею охотнее всего. Ее используют для объяснения сложных процессов, визуализации данных с помощью изображений, схем, графиков. А с помощью фотографии можно запечатлеть мастера за работой, его рабочее место, результаты до и после процедуры. Это увеличивает вовлеченность аудитории, помогает изучить ее предпочтения.

Перечисленные форматы контента в отдельности или в смешанном виде создают информационный шум, повышая узнаваемость организации и ее продукции, создают тесный контакт с аудиторией, повышают вовлеченность. Вовлеченность аудитории – это показатель активности пользователей при взаимодействии с контентом (постами, видео, аудио и т.п.). Он отражает заинтересованность аудитории в продукте или услуге, показателем будет количество лайков, комментариев, репостов. Чем больше производится действий, тем выше уровень вовлеченности аудитории. Важно понимать, что высокий показатель вовлеченности возможен даже при небольшом количестве подписчиков. Здесь играет роль не количество, а качество взаимодействия и форматы используемого контента. Вовлеченность является главным ориентиром оценки эффективности контента и роста аккаунта.

Вовлеченность можно рассчитать с помощью базовой формулы:

ER = (лайки + комментарии + репосты) / количество подписчиков × 100 %.

Чтобы сделать выводы по уровню вовлеченности действительно полезными, важно смотреть на общую картину и динамику изменений. Для этого важно сравнивать посты между собой, отслеживать динамику вовлеченности аудитории по неделям или месяцам, следить за изменениями показателя. Вовлеченность может меняться из-за времени публикации, формата, темы и внешних факторов [4].

В таблице 1 представлены результаты сравнения показателей вовлеченности для разных форматов контента.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что контент-маркетинг играет важную роль для организаций сферы услуг. Посредством создания и распространения полезного, релевантного и согласованного контента реализуется привлечение и удержание целевой аудитории. Контент-маркетинг интегрирует интересы бизнеса и целевой аудитории, создавая взаимовыгодные условия для всех участников взаимодействия [5, 6].

Таблица 1

Сравнение показателей вовлеченности для разных форматов контента

Формат контента	Средняя вовлеченность	Особенности
Короткие видео (до 60 сек)	8,2 %	Лидируют по вовлеченности, особенно среди аудитории до 35 лет. Оптимальная частота – 3–5 раз в неделю, лучшее время для постинга – 18:00-21:00
Прямые эфиры	12,5 %	Создают эффект присутствия, повышают доверие к бренду. Рекомендуемая частота – 1-2 раза в неделю, время – 19:00-20:00
Опросы и голосования	9,1 %	Стимулируют активное участие аудитории. Оптимальная частота – 2 раза в неделю, время – 13:00–15:00
Карусели изображений	5,7 %	Эффективны для образовательного контента и пошаговых инструкций. Оптимальное количество слайдов – 5–10
Текстовые посты с изображениями	3,4 %	Подходят для формирования экспертности. Оптимальная частота – ежедневно, время – 08:00–10:00
Пользовательский контент (UGC)	Высокая	Отзывы клиентов, истории использования продукта формируют доверие эффективнее рекламы

Список литературы

1. Цзян Х. Основы контент-маркетинга // Современные научные исследования и инновации. 2025.

2. Балашова С. П. Контент-маркетинг как инструмент развития бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10-1. С. 104.

3. Жадрина И. М., Кохан А. А. Контент-маркетинг и его ценность в современном мире. 2021. Т. 5, № 3. С. 16.

4. Магомедов Ф. З. Контент-маркетинг для B2B-рынка // Молодой ученый. 2025. № 1. URL: https://web.snauka.ru/issues/2025/01/102950

5. Баранова Е. А. Контент-маркетинг как инструмент продвижения медиабренда // Litera. 2025. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-marketing-kak-instrument-prodvizheniya-mediabrenda

6. Маркетинг в социальных сетях: особенности и стратегии взаимодействия. URL: https://nikto-agency.ru/blog/kak-prodvigat-biznes-v-soczialnyix-setyax-v-2024-2025-godu/

Сведения об авторах

Зинченко Светлана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, slatynova@mail.ru, ORCID: 0000-0003-2816-7147

Шоворгина Анастасия Игоревна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, sh.an1605@bk.ru

УДК 339.138

ВИЗУАЛЬНАЯ АЙДЕНТИКА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ К БРЕНДУ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Светлана Владимировна Зинченко[1], Анастасия Дмитриевна Аношина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]slatynova@mail.ru
[2]nassst0891@yandex.ru

Аннотация. Анализируется влияние визуальной айдентики на формирование доверия к бренду в цифровой среде. Рассматриваются отдельные элементы визуальной айдентики (логотип, фирменные цвета, топографику, дизайн и др.) и их роль в формировании репутации организации. Выделяются ключевые рекомендации по усилению доверия к бренду через визуальную айдентику.

Ключевые слова: визуальная айдентика, доверие к бренду, цифровая среда, фирменный стиль, брендинг

VISUAL IDENTITY AS A FACTOR IN BUILDING TRUST IN A DIGITAL ENVIRONMENT

Svetlana V. Zinchenko[1], Anastasiya D. Anoshina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]slatynova@mail.ru
[2]nassst0891@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the impact of visual identity on building brand trust in the digital environment. It examines individual elements of visual identity (logo, brand colors, topography, design, and others) and their role in shaping an organization's reputation. The article highlights key recommendations for enhancing brand trust through visual identity..

Keywords: visual identity, brand trust, digital environment, corporate identity, branding

Язык бренда – это система элементов дизайна: цвет, форма, шрифт, образ, текстура, материал, тональность и многое другое, что создается с целью донесения достоинств и ценностей организации до целевой аудитории. Внешний вид, характер и в целом язык бренда

должны вызывать необходимые ассоциации, выражать ценности и обеспечивать преданность своей аудитории. Сегодня брендам становится все труднее выделиться среди конкурентов, потому что рынок переполнен образами и смыслами, а потребители стали более избирательны. Одним из ключевых факторов, который помогает в этом, является визуальная айдентика бренда [1].

Визуальная айдентика (от англ. «visual identity» – визуальная идентичность, зрительный образ, фирменный стиль) – это система визуальных элементов, которые формируют узнаваемый и целостный образ бренда, позволяют отличить его от конкурентов и транслируют ценности, характер и позиционирование компании через зрительное восприятие. Она является сложной коммуникационной системой корпоративной идентичности [2, с. 7–8]. Предполагает использование фирменных цветов, типографики, форм и анимации и включает:

– основные элементы – логотип, фирменные цвета, топографику, фирменный знак или символ, графические паттерны и т.п.;

– дополнительные элементы – деловую документацию, упаковку, фирменную одежду персонала, дизайн точек продаж, сувенирную продукцию и т.п.;

– цифровые носители – дизайн сайта, мобильного приложения, социальных сетей и т.п.

Все эти элементы, как правило, фиксируются в брендбуке (или гайдлайне), который задает правила и стандарты их применения для обеспечения визуальной консистентности бренда во всех точках контакта с аудиторией.

Восприятие визуальной системы бренда в онлайн-среде имеет особенности, связанные с динамичностью, универсальностью и адаптивностью, чтобы эффективно доносить сообщение бренда в новых медиа. Айдентика перестает быть «украшением» и становится инструментом, влияющим на восприятие бренда, его ценность в глазах потребителя, формируя и поддерживая доверие.

Убежденность потребителя в надежности, честности и доброжелательности бренда – это уверенность в том, что компания выполнит свои обещания, предоставит заявленное качество продукта или услуги. Готовность полагаться на бренд формируется на основе совокупности рациональных (функциональность, качество) и эмоциональных (ценности, репутация) факторов.

Роль доверия в поведении потребителей заключается в увеличении лояльности к бренду, тенденции совершения повторных покупок. Так потребители становятся «адвокатами» бренда, рекомендуя его своим друзьям, коллегам, родственникам. Доверие также может

распространяться на новые продукты бренда, увеличивая количество следующих касаний.

В цифровом пространстве основная масса взаимодействий происходит через экраны устройств, опосредованно, и первое впечатление формируется мгновенно. Профессиональная и эстетически привлекательная айдентика – это первое обещание, которое дает бренд, сообщая о своей компетентности и надежности. С другой стороны, любое несоответствие стилей на разных цифровых платформах – на сайте, в социальных сетях, в мобильном приложении или в рекламных баннерах вызывает вопросы и подозрения. Уровень доверия падает если у бренда нет единого, узнаваемого лица [3].

После того, как айдентика успешно прошла тест на первое впечатление и привлекла внимание, вызвала положительный эмоциональный отклик, бренд может рассчитывать на то, что потребитель будет готов к дальнейшему взаимодействию через другие цифровые каналы.

Прежде всего, визуальные элементы воздействуют через невербальную коммуникацию, формируя эмоциональный отклик. Рассмотрим это на примере известных организаций. В таблице 1 представлены результаты анализа влияния элементов визуальной айдентики на доверие к брендам.

Таблица 1

Анализ элементов визуальной айдентики брендов и их влияния на доверие к бренду [составлено авторами]

Организация	Элемент визуальной айдентики	Комментарий	Оценка доверия
1	2	3	4
Apple	Логотип	Минималистичный, чистый логотип ассоциируется с инновациями, качеством и надежностью	Центральный элемент бренда, формирует ощущение надежности и стабильности
Сбер	Фирменный стиль (единообразие)	Дизайн построен на фирменном зеленом цвете, лаконичной типографике и узнаваемом стиле иллюстраций с доброжелательными персонажами	Единообразие в использовании элементов дизайна влияет на доверие, создает ощущение легкости и современности. Это актуально в таких отраслях, где пользователям труднее чувствовать приватность при взаимодействии с продуктом

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Госуслуги	Дизайн пользовательского интерфейса	Интерфейс интуитивно понятен пользователям, есть подсказки по использованию, интегрированные в дизайн	Простые и лаконичные элементы поддерживают ощущение надежности и компетентности
ДоДо Пицца	Маскот (персонаж птица ДоДо)	Образ птицы это архетип беззащитности и символ доверия к человеку, напрямую связанный с названием бренда, являясь его ключевой фигурой	Хорошо закрепленный в сознании людей персонаж делает бренд человечным и увеличивает лояльность, повышая доверие
Adobe	Типографика (шрифты)	Функциональные, продуманные шрифты обеспечивают отличную читаемость и узнаваемость в интерфейсах их программ и визуале	Основано на профессионализме и надежности инструментов

Можно выделить следующие рекомендации по усилению доверия к бренду через визуальную айдентику [4]:

1. Строгое соблюдение дизайн-системы. Такой подход обеспечит визуальное единство во всех цифровых каналах (сайт, соцсети, рассылки, приложения и т.п.). Именно определенные правила по использованию логотипа, цветов, шрифтов и стилю изображений будут поддерживать целостный образ бренда.

2. Базирование на психологии восприятия. Цветовые палитры и шрифты необходимо подбирать так, чтобы вызывать и закреплять определенные эмоции у потребителя. Читаемость и легкость восприятия помогут передавать правильное сообщение целевой аудитории. Например, теплые цвета могут ассоциироваться с энергией, холодные со спокойствием, простые шрифты с надежностью, декоративные с креативом и т.п.

3. Адаптивность визуальных решений. Все изображения, иконки, интерфейсные блоки должны одинаково хорошо выглядеть и быть функциональными на разных устройствах и платформах – от больших мониторов до смарт-часов для увеличения точек касаний в том числе.

4. Визуальная иерархия. С помощью размера, цвета, контраста, расположения необходимо направлять взгляд пользователя к наиболее важной информации и призывам к действию. Так пользователь будет быстрее понимать, что является главным на экране и куда ему следует обратить внимание.

5. Тестирование визуальных решений и сбор обратной связи. Например, проведение A/B-тестирований различных вариантов дизайна, сбор пользовательских данных (тепловые карты, записи сессий, опросы) и анализ реакций на визуальные изменения позволят постоянно улучшать эффективность дизайнерских решений на основе реальных данных.

Каждый элемент визуальной айдентики, от иконки до структуры сайта, является маркером для потребителя. Когда общая концепция согласована – это формирует доверие к бренду. В условиях отсутствия физического контакта и личного взаимодействия именно визуальные сигналы являются основным способом коммуникации. Айдентика становится лицом и голосом бренда в цифровой среде: не просто оболочка, а язык общения с аудиторией. Именно поэтому правильное понимание и использование визуальной айдентики как языка бренда особенно важно в цифровой среде.

Список литературы

1. Караулова О. А. Доверие к цифровым сервисам: UX-дизайн и социологические механизмы доверия // Академическая наука. 2025. № 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/doverie-k-tsifrovym-servisam-ux-dizayn-i-sotsiologicheskie-mehanizmy-doveriya (дата обращения: 18.03.2026).

2. Родькин П. Е. Визуальная айдентика: глобальные функции и вызовы; Краткая история современной айдентики: от «старой школы» к плоскому дизайну; Структурное формообразование в современной айдентике – усложнение и упрощение // Айдентика. М. : КАК Проект, Grey Matter, 2014. С. 6–16.

3. Самойленко И. С. Влияние цифровизации экономических и социальных процессов на систему визуальной коммуникации бренда // Маркетинг: проблемы, решения и перспективы / под науч. ред. В. В. Никишкина. М. : Русайнс, 2022. Т. 2. С. 386–399. EDN: YGFUFO

4. Визуальная айдентика бренда на сайте: как поддерживать единый стиль. URL: https://clck.ru/3SiuRP (дата обращения: 18.03.2026).

Сведения об авторах

Зинченко Светлана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, slatynova@mail.ru, ORCID: 0000-0003-2816-7147

Аношина Анастасия Дмитриевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, nassst0891@yandex.ru

УДК 339.138

ИННОВАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ МЕБЕЛИ: ИЗУЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВИРТУАЛЬНЫХ И ДОПОЛНЕННЫХ РЕАЛЬНОСТЕЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Елизавета Дмитриевна Кашкина[1], Гульсина Ислямовна Дубина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]kashkina20.05@mail.ru
[2]gylja0302@yandex.ru

Аннотация. Рассматриваются инновационные подходы в маркетинге мебельной отрасли с использованием технологий виртуальной и дополненной реальности. Анализируется влияние данных технологий на улучшение клиентского опыта, повышение вовлеченности в процесс покупки и разработки мебели, снижение возвратов и увеличение продаж в онлайн-пространстве. Выделяются ключевые тенденции и прогнозы развития интеграции виртуальной и дополненной реальности в мебельный маркетинг, подчеркивается потенциал данных технологий для персонализации клиентского опыта и повышения конкурентоспособности компаний.

Ключевые слова: цифровые технологии, виртуальная реальность, маркетинг, дополненная реальность, продвижение продукта, онлайн-продажи, персонализированное предложение, инновации, клиентский опыт, цифровой маркетинг

INNOVATIONS IN FURNITURE MARKETING: STUDYING THE POSSIBILITIES OF VIRTUAL AND AUGMENTED REALITIES TO IMPROVE CUSTOMER EXPERIENCE

Elizaveta D. Kashkina[1], Gulsina I. Dubina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]kashkina20.05@mail.ru
[2]gylja0302@yandex.ru

Abstract. This article explores innovative approaches in the furniture industry's marketing using virtual and augmented reality technologies. It analyzes the impact of these technologies on improving customer experience, increasing engagement in the furniture purchase and development process, reducing returns, and boosting sales in the online space. The article highlights key trends and predictions for the integration of virtual and augmented reality in furniture marketing, emphasizing the potential of these technologies for personalizing customer experiences and enhancing the competitiveness of companies.

Keywords: digital technologies, virtual reality, marketing, augmented reality, product promotion, online sales, personalized offers, innovations, customer experience, digital marketing

Современный мир переживает трансформацию под влиянием цифровых технологий. Применение и внедрение новых технологических решений меняет не только работу промышленности и торговли, но и повседневную жизнь каждого человека, формируя новые способы взаимодействия с продуктами и сервисами.

Актуальность исследований инноваций в маркетинге мебели заключается в комплексном рассмотрении внедрения виртуальных и дополненных реальностей для улучшения клиентского опыта. Что касается практической значимости, она отражается в возможности разработки виртуальных и дополненных шоурумов, интерактивных приложений и цифровых каталогов, способствующих росту продаж и сокращению возвратов продукции, сбора статистики по возвратам и отказам от товара.

Мебельная индустрия в сложившихся условиях стремительно развивает технологии, включая оптимизацию производственного процесса, продвижения готового продукта до конечного потребителя, маркетинг и рекламу, так как меняются потребительские предпочтения. В этих условиях традиционные инструменты продвижения утрачивают эффективность, уступая место инновационному маркетингу – подходу, ставящему цифровые технологии в центр взаимодействия с потребителем.

Инновационный маркетинг представляет собой систему методов и инструментов продвижения, направленных на создание новых каналов коммуникации с клиентами и доставке до них ценности товара. Использование цифровых технологий и данных, персонализированные предложения, интерактивность и вовлечение составляют основу данного направления маркетинговой деятельности. Инновационный маркетинг тесно связан с развитием цифрового маркетинга, который использует цифровые каналы для привлечения и удержания клиентов. Цифровые технологии оказывают влияние на покупательский опыт, расширяют информацию о товаре, позволяют быстрее обработать и получить обратную связь, подобрать новые каналы сбыта, определиться с рекламой и способами продвижения.

По данным Пензастата организации, не относящиеся к субъектам малого предпринимательства, реализовали в январе 2025 г. товаров на 747,8 миллиона рублей. В сравнении с аналогичным периодом 2024 г. в сопоставимых ценах это на 16 % больше. Доля онлайн-продаж в общем обороте розничной торговли в январе 2025 году составила 5,1 %, а в январе 2024 году – 4,8 % [1]. Рост доли онлайн-продаж формирует запрос на новые инструменты, способные компенсировать отсутствие тактильного контакта с товаром. Одним из наиболее перспективных ответов на этот вызов становятся технологии виртуальной и дополненной реальности.

Виртуальная реальность представляет собой использование технологий, «погружающих» в виртуальный мир, в котором можно создать симулятор комнаты по дизайн-проекту и посмотреть, как выбранная мебель впишется в запланированное пространство. Исходя из названия дополненной реальности, данная технология лишь добавляет цифровые элементы в реальный мир, посредствам смартфона или специальных очков. Например, пользователь видит свою реальную комнату, поверх которой внедряется мебель [2]. Развитие данных технологий в России обеспечивается как научными центрами, так и коммерческими структурами. Ключевые игроки этого рынка представлены ниже.

Лаборатория компьютерного зрения и дополненной реальности Московского физико-технического института занимается разработкой алгоритмов для дополненной реальности, распознавания объектов, визуализации и интерактивных интерфейсов. Александр Коротков работает над алгоритмами компьютерного зрения для распознавания объектов в реальном времени [3]. Лаборатория Санкт-Петербургского политехнического университета ведет проекты для образовательных и маркетинговых приложений, включая компьютерное моделирование интерьеров. Екатерина Голубева занимается виртуальной и дополненной реальностью для образовательных и коммерческих приложений, исследует как пользователь взаимодействует с виртуальными объектами [4]. Среди коммерческий компаний и стартапов можно выделить ARDoor – российские стартапы, которые создают AR-приложения для визуализации мебели через смартфон, а также Digital Design Studio «VR Concept», которые создают VR-модели помещений для виртуальной «примерки» мебели в квартиру [5].

Еще пару лет назад, чтобы пообщаться с потребителем, или найти хорошего посредника для перепродажи продукции, или поставщика материалов производители устраивали мебельные выставки. Оптовый покупатель мог изучить предлагаемые линейки, обсудить скидки в зависимости от объема выкупа продукции, взять с собой образцы всех используемых в производстве материалов, каталоги и узнать другую интересующую его информацию. Розничный потребитель мог также посетить выставку, посмотреть предложения сразу нескольких фабрик и выбрать для себя наиболее оптимальный вариант для совершения покупки.

В настоящее время покупатель ждет от производителя не только качественного товара или выгодной цены, но и интерактивного взаимодействия в онлайн- и офлайн-формате, создание персонализированного предложения. Офлайн магазины остаются местом, где можно получить эмоции: примерить, подобрать продукт, тактильно ощутить качество и материал, а затем уже в более привычном онлайн-формате оформить

заказ с дополнительными функциями и скидками. В свою очередь онлайн-продажи позволяют производителю и менеджеру определить интересы и потребности покупателя, сформировать представление о своей целевой аудитории, собрать статистику покупок и вывести на рынок новый или с более улучшенными качествами и ценой товар.

По данным отчета «Интернет-торговля в России 2025» команды Data Insight в 2024 годы объем рынка розничной интернет-торговли в России составил 11,2 трлн рублей и 6,8 млрд заказов [6]. В связи с тем, что основной объем продаж переходит в онлайн пространство, возрастает конкуренция и повышаются требования со стороны покупателей, производители вынуждены искать новые способы привлечения и удержания клиентов, формируя уникальный и персонализированный клиентский опыт. Основной рост объема онлайн-продаж обеспечивают одни из крупных универсальных маркетплейсов Wildberries и Ozon: во второй половине 2024 года их доля достигла 56 % и 21 % соответственно в общем количестве заказов. Технологии дополненной реальности уже применяются на платформе интернет магазина Wildberries, чтобы покупатель мог примерить мебель в реальном времени, используя камеру смартфона. В карточке товара раздела «мебель» добавляется кнопка 3D-визуализации, но на текущем этапе доступна только ограниченной группе продавцов. А учитывая, что Wildberries продолжает внедрять технологии в карточки других групп товаров, то другим производителям становится сложнее справиться с конкуренцией и сохранить лояльность своих покупателей [7].

Компания Adeptik APS предлагает внедрить искусственный интеллект в различные отрасли производства. Лицензия на их продукт стоит порядка 12 миллионов рублей, без учета стоимости предпроектного обследования предприятия, стоимость проектных работ по внедрению и доработке системы. Применение данной системы позволяет сократить производственный цикл и срок исполнения заказов на 45 % [8].

Опыт применения AR не ограничивается мебельной отраслью. Показательным примером вирусного AR-маркетинга в смежной сфере служит кейс МегаФона. Привлекая новых клиентов и повышая лояльность уже использующих сервис, в 2024 году МегаФон провел новогодний спецпроект: «Следуй за самым быстрым» с использованием нейросетей, разработали розыгрыш призов с внедрением искусственного интеллекта в пользовательский опыт, при поддержке агентства ТМГ. По результатам проекта более 279 тысяч уникальных пользователей, 2,5 млн игровых сессий в совокупности. А в 2017 году МегаФон организовал блокчейн-квест, в рамках которого участники собирали виртуальные «елочные шары» «разбросанные» по улицам Москвы. Победители получили билеты в фан-зону на концерт группы «Ленинград». В квесте приняли участие около 1500 участников. Данное

новогоднее мероприятие получило серебро в номинации «Лучшая мобильная игра» на премии Tagline Awards 2018, и бронзу в категориях «Лучший mobile/AR/VR/IoT-проект» и «Лучшая мобильная рекламная кампания» [9]. Данный опыт подтверждает универсальность AR-инструментов для формирования вовлеченности аудитории – в том числе применительно к мебельному ретейлу.

Также виртуальная реальность применяется компанией «Терра Тех», которая входит в структуру «Роскосмоса». Платформа используется для создания цифровых копий натуральных географических, культурных и исторических объектов, а также для презентации инфраструктурных объектов [10].

Использование технологий дополненной реальности используется многими крупными производителями. Например, ушедшая с российского рынка компания IKEA разработала свою среду IKEA Plase на базе ARKit, которая позволяет «примерить» мебель в реальном помещении, используя точное масштабирование. По данным Co.Design данное приложение использовало более 1 млн постоянных клиентов. По данным на 2019 год онлайн-продажи IKEA выросли на 43 % благодаря использованию технологий дополненной реальности, на 30 % увеличилась конверсия онлайн-покупок. Успешное внедрение технологий повысило общие продажи компании на 17 %, а количество посетителей увеличилось на 5 %, в связи с чем доля интернет-продажи выросла до 10 % от общего объема. Многие мебельные бренды используют платформы на базе ARCorec поддержкой Android, чтобы каждый потребителей, вне зависимости от модели используемого устройства, мог получить для себя данную услугу. Есть приложения, не нуждающиеся в скачивании, которые можно использовать из браузера (SthWall). Приложение Hoff Дизайн появилось по аналогии с IKEA Plase. Данные платформы дают преимущества для бизнеса, потому что увеличивают конверсию в продажах, снижает количество возвратов, так как мебель подбирает и просматривается под конкретные запросы, а не выбирается вслепую, товар персонализируется под каждого клиента, сокращаются затраты на содержание брендового офлайн магазина.

С опорой на полученную информацию в ходе изучения данной темы, были проанализированы технологии виртуальной и дополненной реальности, выделены преимущества их применения и ограничения внедрения в процесс взаимодействия с покупателями. Возможность посмотреть мебель непосредственно у себя дома, с применением специального программного обеспечения, позволяет снизить один из главных барьеров покупки – неопределенность, как мебель будет смотреться в помещении, подойдет ли под запланированный проект. Виртуальные шоурумы со стороны производителя снижают затраты на содержание выставочного помещения, и предоставляют возможность

показать сразу весь каталог производимой мебели. Мебель относится к товарам длительного пользования, поэтому потребитель старается выбрать наиболее качественный продукт, надежный, визуально приятный и эстетичный. В связи с этим происходит высокая вовлеченность покупателя, что увеличивает цикл принятия решения, так как необходимо сравнить все альтернативы, находящиеся на рынке, а также присутствует высокий уровень когнитивного и эмоционального вовлечения в процесс совершения покупки. Использование VR и AR создает эффект «присутствия» и доверия, словно клиент уже владеет данным продуктом, что ускоряет процесс принятия решения о покупке, усиливает бренд в глазах покупателей. Вместе с тем, несмотря на очевидный коммерческий потенциал, внедрение VR и AR сопряжено с рядом существенных ограничений технического и организационного характера [11].

На примере компании Adeptik APS можно увидеть, что весь процесс создания интерактивной платформы требует больших денежных вложений и временных ресурсов, необходимо на постоянной основе поддерживать инфраструктуру, исправлять ошибки и проблемы, возникающие в процессе эксплуатации, при необходимости дополнять каталог продукции. Используя такие платформы важно понимать, что могут присутствовать ошибки масштабирования, важно не подбирать мебель точно под размер ниши, так как даже при монтаже могут возникнуть проблемы установки. Можно выделить технические сложности со стороны использования платформы такие как: не все смартфоны могут выдержать высокую нагрузку, приложение может долго грузиться и работать некорректно, баги и несовместимость. Есть ограничения в виде потребителей, которые не хотят разбираться или не понимают, как пользоваться платформой. Перечисленные ограничения носят преходящий характер: по мере роста технологической грамотности аудитории и удешевления разработки они будут преодолеваться. Уже сегодня совокупный эффект от применения VR и AR перевешивает издержки внедрения, о чем свидетельствует опыт ведущих игроков рынка [12].

Таким образом, применение платформ виртуальной и дополненной реальности позволяют ускорить процесс выбора, снизить количество возвратов, повысить лояльность клиентов. Использование инноваций становятся ключевым фактором повышения конкурентоспособности компании в условиях цифровизации рынка. Данные инструменты могут позволить улучшить клиентский опыт за счет визуализации товаров в реальном пространстве, когда потребитель точно уверен в том, что именно он приобретает, снижая неопределенность и повышая персонализацию. Подобный «конструктор» мебели позволяет эмоционально вовлечь и заинтересовать покупателя, сократить цикл принятия решения. Компании должны учитывать вопрос доступности технологии для разных категорий

пользователей. В дальнейшей развитие таких технологий будет способствовать формированию новых стандартов взаимодействия между брендом и потребителем.

Список литературы

1. Онлайн продажи в Пензенской области // Пенза-взгляд. URL: https://penzavzglyad.ru/news/179656/v-penzenskoy-oblasti-vyrosli-obemy-onlayn-torgovli
2. Виртуальная и дополненная реальность. URL: https://developers.sber.ru/help/ar-vr/virtual-augmented-reality
3. Лаборатория компьютерного зрения и дополненной реальности Московского физико-технического института. URL: https://mipt.ru/
4. Лаборатория Санкт-Петербургского политехнического университета. URL: https://spbpu.com/o-nas/laboratoriya/
5. Коммерческие компании и стартапы по разработке и внедрению виртуальной и дополненной реальности. URL: https://vrdigest.ru/companies/vr-concept/
6. Интернет-торговля в России 2025 – маркетинговое исследование от агенства Data Indight. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025
7. Применение дополненной реальности на платформе интернет магазина Wildberries. URL: https://hi-tech.mail.ru/news/119308-novaya-funkciya-na-wildberries-onlajn-primerka-mebeli/
8. Компания Adeptik APS. URL: https://adeptik.com/snaryad-aps/
9. Блокчейн-квест от «МегаФона». URL: https://tagline.ru/reevolution/cases/megafon-blokcheyn-kvest/
10. Виртуальная реальность, применяемая компанией «Терра Тех». URL: https://russianspacesystems.ru/holding/struktura/terra-tech/
11. Современное состояние и тенденции развития мебельной промышленности // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 2 (16). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya-mebelnoy-promyshlennosti-v-rossii/viewer
12. «Формирование эффективной системы распределения на рынке инновационной продукции // Электронный научно-практический журнал «Студенческие научные исследования». URL: https://ekonomika.snauka.ru/2014/1/3689

Сведения об авторах

Кашкина Елизавета Дмитриевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, kashkina20.05@mail.ru

Дубина Гульсина Ислямовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, gylja0302@yandex.ru

УДК 339

АНАЛИЗ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ НЕЙРОМАРКЕТИНГА

Арина Романовна Кузьмина[1], Лейла Айваровна Гамидуллаева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]arihannakkkuzmina@mail.ru
[2]gamidullaeva@gmail.com

Аннотация. Рассматриваются особенности анализа пользовательского поведения на маркетплейсах с применением методов нейромаркетинга в условиях роста электронной коммерции и высокой конкуренции. Выделяются возможности использования нейрофизиологических и психологических инструментов для изучения реакции пользователей, включая отслеживание взгляда и анализ эмоциональных и когнитивных процессов. Отмечается, что применение данных подходов позволяет точнее выявлять факторы, влияющие на принятие решения о покупке, повышать эффективность маркетинговых коммуникаций и оптимизировать интерфейсы платформ.

Ключевые слова: нейромаркетинг, маркетплейс, электронная коммерция, онлайн-торговля, интернет-платформы, электронные торговые площадки, развитие продаж, интернет-магазины, потребительское поведение, продвижение товаров

ANALYSIS OF USER BEHAVIOR ON MARKETPLACES BASED ON NEUROMARKETING METHODS

Arina R. Kuzmina[1], Leila A. Gamidullaeva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]arihannakkkuzmina@mail.ru
[2]gamidullaeva@gmail.com

Abstract. The paper examines the features of analyzing user behavior on marketplaces using neuromarketing methods in the context of the growth of e-commerce and increasing competition. The study highlights the potential of using neurophysiological and psychological tools to analyze user responses, including eye-tracking and the analysis of emotional and cognitive processes. It is noted that the application of these approaches allows for a more accurate identification of factors influencing purchasing decisions, improves the effectiveness of marketing communications, and helps optimize marketplace interfaces.

Keywords: neuromarketing, marketplace, e-commerce, online trade, internet platforms, electronic trading platforms, sales development, online stores, consumer behavior, product promotion

Развитие цифровой экономики и интернет-технологий обусловило стремительный рост электронной коммерции. В последние годы маркетплейсы стали одним из ключевых форматов онлайн-торговли, объединяющих продавцов и потребителей в рамках единой цифровой среды. Такие платформы, как Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет, обеспечивают широкий ассортимент товаров, удобство поиска и возможность сравнения предложений, что делает их важным элементом современной торговой инфраструктуры [1].

В условиях высокой конкуренции между продавцами на маркетплейсах возрастает необходимость применения более точных и эффективных инструментов анализа поведения потребителей. Традиционные методы маркетинговых исследований, основанные на опросах и анкетировании, не всегда позволяют выявить истинные мотивы принятия решений, поскольку значительная часть потребительских реакций формируется на подсознательном уровне. В этой связи особую актуальность приобретает нейромаркетинг как инструмент исследования скрытых механизмов поведения пользователей.

Объектом исследования является пользовательское поведение на маркетплейсах. Предметом – применение методов нейромаркетинга для его анализа [2].

Цель исследования заключается в изучении возможностей использования нейромаркетинга для анализа поведения пользователей и повышения эффективности маркетинговых решений на маркетплейсах.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

– рассмотреть теоретические основы нейромаркетинга;

– выявить ключевые факторы пользовательского поведения;

– проанализировать методы нейромаркетинга;

– определить их практическое применение на маркетплейсах;

– выявить ограничения и перспективы использования.

В рамках исследования использован теоретический анализ научной литературы и практик электронной коммерции. Рассматривались особенности функционирования таких маркетплейсов, как Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет [3].

Анализу подвергались элементы интерфейса платформ, включая карточки товаров, структуру страниц и визуальные компоненты. В качестве методов исследования применялись:

– контент-анализ интерфейсов маркетплейсов;

– сравнительный анализ цифровых платформ;

– обобщение результатов существующих нейромаркетинговых исследований.

Нейромаркетинг – это область, объединяющая маркетинг, когнитивную психологию и нейронауку. Главная цель исследования – выяснить, как человеческий мозг реагирует на маркетинговые стимулы.

Современные исследования показывают, что многие решения о покупке принимаются под влиянием эмоций. Поэтому важно использовать методы, помогающие анализировать эти бессознательные реакции потребителей. Нейромаркетинг предоставляет такие возможности, позволяя лучше понимать поведение пользователей и делать более точные прогнозы.

В табл. 1 перечислены основные методы нейромаркетинга и примеры их применения на торговых платформах.

Таблица 1

Методы нейромаркетинга в системе продвижения товаров на маркетплейсах [4]

Метод	Что измеряет	Применение на маркетплейсе	Ожидаемый эффект
Электроэнцефалография (ЭЭГ)	активность мозга	тестирование рекламных стимулов	тестирование рекламных стимулов
Электроэнцефалография (ЭЭГ)	движение взгляда	анализ карточек товара	анализ карточек товара
Анализ эмоциональных реакций	эмоции пользователя	оценка дизайна и контента	оценка дизайна и контента
Кожно-гальваническая реакция	уровень возбуждения	тестирование акций	тестирование акций

Анализируя табл. 1, можно сделать вывод, что использование подобных методов помогает выявлять скрытые механизмы восприятия информации и принимать более обоснованные маркетинговые решения [5].

Поведение пользователей на маркетплейсах формируется под воздействием комплекса факторов. К основным из них относятся:

– визуальное оформление карточки товара;

– отзывы и рейтинг;

– цена;

– условия доставки;

– удобство интерфейса.

Особую роль играют эмоциональные факторы, включая доверие к продавцу и ощущение безопасности. В условиях цифровой среды пользователь принимает решение о покупке в течение короткого времени, что усиливает значение визуальных элементов и структуры интерфейса.

Использование методов нейромаркетинга позволяет оптимизировать ключевые элементы карточки товара и повысить эффективность взаимодействия с пользователем. Выделение кнопки покупки увеличивает конверсию, правильное расположение изображений повышает вовлеченность, акцент на скидках усиливает восприятие ценности, а размещение отзывов в зоне внимания способствует росту доверия. Таким образом, нейромаркетинг помогает улучшить пользовательский опыт и результаты продаж [6].

Вместе с тем его применение имеет ограничения. К ним относятся высокая стоимость исследований, сложность интерпретации данных, наличие этических вопросов и ограниченная масштабируемость. Эти факторы необходимо учитывать при использовании нейромаркетинга на практике.

Проведенный теоретический анализ показывает, что нейромаркетинг является перспективным инструментом анализа пользовательского поведения на маркетплейсах. Его применение позволяет выявлять скрытые факторы принятия решений, оптимизировать интерфейсы цифровых платформ и повышать эффективность маркетинговых стратегий [1].

В условиях развития электронной коммерции использование методов нейромаркетинга становится важным фактором повышения конкурентоспособности маркетплейсов и их участников.

Список литературы

1. Диесперова Н. А. Нейромаркетинг и его воздействие на потребителя // Russian Journal of Management. 2023. Т. 11, № 4. С. 112–125.

2. Ariely D., Berns G. Neuromarketing // Nature Reviews Neuroscience. 2010. Vol. 112. P. 284–295.

3. Магомедова Р. Н. Трансформация потребительского поведения // Вопросы управления. 2023. № 5 (83). С. 45–58.

4. Plassmann H., Ramsøy T., Milosavljevic M. Consumer neuroscience // Journal of Consumer Psychology. 2012. Vol. 22. P. 495–507.

5. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15ht ed. Pearson Education, 2016.

6. Рвачева И. М. Нейромаркетинг в цифровой рекламе // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 2. С. 78–89.

Сведения об авторах

Кузьмина Арина Романовна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, arihannakkkuzmina@mail.ru

Гамидуллаева Лейла Айваровна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, gamidullaeva@gmail.com ORCID: 0000-0003-3042-7550

УДК 659.4+004.056

PR И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ: КОММУНИКАЦИЯ В СЛУЧАЕ УТЕЧЕК ДАННЫХ, ХАКЕРСКИХ АТАК И ЗАЩИТА РЕПУТАЦИИ

Ольга Павловна Морозова[1], Алексей Романович Шупилов[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]olga_240185@mail.ru
[2]aastroworldd@mail.ru

Аннотация. Рассматривается роль PR-коммуникаций в условиях киберугроз и цифровых кризисов. Анализируются особенности информационного сопровождения организаций при утечках данных, хакерских атаках и репутационных рисках. Особое внимание уделяется стратегиям антикризисной коммуникации, позволяющим минимизировать последствия инцидентов и сохранить доверие аудитории.

Ключевые слова: PR, кибербезопасность, кризисная коммуникация, утечка данных, хакерская атака, репутация, цифровые риски, управление кризисом

PR AND CYBERSECURITY: COMMUNICATION IN CASE OF DATA LEAKS, HACKER ATTACKS AND REPUTATION PROTECTION

Olga P. Morozova[1], Alexey R. Shupilov[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]olga_240185@mail.ru
[2]aastroworldd@mail.ru

Abstract. This article examines the role of PR communications under conditions of cyber threats and digital crises. The features of information support for organizations during data leaks, hacker attacks and reputational risks are analyzed. Particular attention is paid to crisis communication strategies that help minimize the consequences of incidents and maintain audience trust.

Keywords: PR, cybersecurity, crisis communications, data leak, hacker attack, reputation, digital risks, crisis management

В условиях цифровизации экономики вопросы информационной безопасности становятся не только технической, но и коммуникационной задачей. Современные организации все чаще сталкиваются с ситуациями, когда последствия кибератак выходят за пределы IT-инфраструктуры и напрямую затрагивают общественное доверие, деловую репутацию и отношения с клиентами [1].

Особую значимость приобретает публичная реакция компании в первые часы после инцидента. Если организация своевременно не объясняет ситуацию, информационный вакуум быстро заполняется внешними интерпретациями, что усиливает кризисный эффект.

Одним из наиболее чувствительных сценариев является утечка персональных данных пользователей. В подобных случаях аудитория ожидает не только технического устранения проблемы, но и прозрачной коммуникации относительно масштабов инцидента, возможных последствий и мер защиты [2]. При отсутствии открытой позиции компания рискует столкнуться с ростом негативного информационного фона.

Не менее сложной ситуацией являются хакерские атаки на корпоративные системы. Если атака приводит к остановке сервисов, потере доступа к данным или нарушению работы цифровых платформ, кризис становится публичным практически мгновенно [3]. В этих условиях PR-служба должна действовать совместно с подразделениями информационной безопасности. Коммуникация должна быть согласованной, чтобы исключить противоречивые сообщения.

Особое значение имеет выбор тональности официальных сообщений. Излишне технический стиль затрудняет восприятие информации, тогда как чрезмерно эмоциональная подача может восприниматься как попытка скрыть реальные масштабы проблемы.

На практике выделяются основные каналы кризисной коммуникации – официальный сайт компании, социальные сети, пресс-релизы, комментарии для СМИ, прямые уведомления клиентов. При этом важна единая информационная позиция на всех площадках [4].

Репутационные риски особенно усиливаются в случаях повторных инцидентов. Если организация уже сталкивалась с аналогичными проблемами, общественная реакция становится значительно жестче. Поэтому современная PR-стратегия должна включать заранее подготовленные кризисные сценарии. В них фиксируются шаблоны заявлений, порядок согласования информации и распределение ответственности между подразделениями.

Дополнительную роль играет работа с медиа после завершения острой стадии кризиса. Компании необходимо не только закрыть информационный инцидент, но и показать, какие выводы были сделаны. В этом контексте применяются – публикация отчетов о мерах безопасности, сообщения о внедрении новых технологий защиты, экспертные комментарии руководства, участие в профессиональных дискуссиях по цифровой безопасности. Такая стратегия позволяет постепенно восстановить доверие аудитории [5].

Следует отметить, что в современных условиях PR-деятельность в сфере кибербезопасности все чаще рассматривается как часть общей

системы антикризисного управления организацией. Если ранее вопросы защиты информации относились преимущественно к техническим подразделениям, то сегодня последствия цифровых инцидентов напрямую затрагивают стратегическое управление репутацией компании. Показательным примером является ситуация с это что за компания? Чем занимается? компанией Equifax, где в результате масштабной утечки были скомпрометированы персональные данные миллионов пользователей. Несмотря на технические меры реагирования, первоначальная коммуникация компании была воспринята как недостаточно прозрачная, что существенно усилило общественную критику.

В аналогичных случаях особое значение приобретает не только признание проблемы, но и конкретизация дальнейших действий. Пользователь ожидает ответа на несколько ключевых вопросов: какие данные затронуты, существует ли риск дальнейшего использования информации и какие меры защиты уже приняты.

Другой показательным примером является ситуация вокруг Sony, когда хакерская атака затронула не только внутренние системы компании, но и вызвала масштабный общественный резонанс. В данном случае кризис развивался одновременно в нескольких направлениях: техническом, юридическом и репутационном. Подобные примеры показывают, что цифровой кризис в современных условиях требует комплексной коммуникационной стратегии, где PR-служба работает совместно с юристами, IT-специалистами и руководством организации [2].

Киберинцидент в публичном пространстве быстро превращается в коммуникационный кризис, поскольку информация о произошедшем практически мгновенно распространяется через цифровые медиа, социальные сети и новостные ресурсы. При этом общественная реакция формируется не только на основе самого факта утечки данных или атаки, но и на основе того, каким образом организация объясняет произошедшее [1].

Особую роль играет скорость первого официального сообщения. Исследования в области кризисных коммуникаций показывают, что первые часы после инцидента формируют базовую модель восприятия компании аудиторией. Если организация демонстрирует готовность к открытому диалогу, уровень негативного восприятия заметно снижается. При отсутствии своевременного ответа возникает эффект информационного доминирования внешних источников. В этом случае интерпретация кризиса происходит без участия самой организации, что усиливает репутационные риски. Именно поэтому крупные компании заранее разрабатывают антикризисные коммуникационные протоколы, включающие последовательность действий в случае цифровых угроз.

После завершения острой фазы киберинцидента коммуникационная работа не заканчивается. Наоборот, именно посткризисный период

часто определяет долгосрочное отношение аудитории к организации. На данном этапе важной задачей становится восстановление доверия. Для этого компании используют несколько направлений коммуникации – публикацию обновленных стандартов информационной безопасности, запуск образовательных инициатив для пользователей, демонстрацию новых защитных технологий, проведение публичных экспертных обсуждений.

Особое значение имеет объяснение того, какие организационные выводы были сделаны после инцидента. Если аудитория видит, что кризис стал причиной реальных изменений внутри компании, вероятность восстановления репутации существенно возрастает. Кроме того, современные пользователи положительно воспринимают случаи, когда организация не ограничивается формальным сообщением, а выстраивает длительный информационный диалог. В цифровой среде доверие восстанавливается постепенно и требует последовательной коммуникационной стратегии [3].

Следует учитывать, что в цифровой среде кризис развивается значительно быстрее, чем в традиционной коммуникационной модели. Социальные сети усиливают скорость распространения информации, а негативный контент быстро тиражируется. Поэтому в современных условиях PR становится не дополнением к кибербезопасности, а полноценным элементом системы защиты компании.

Таким образом, коммуникация в условиях киберинцидентов требует высокой скорости реакции, прозрачности и стратегического управления репутацией. Эффективная PR-работа позволяет минимизировать последствия кризиса и сохранить устойчивость бренда в условиях цифровых рисков.

Список литературы

1. Coombs W. Ongoing Crisis Communication. London : Sage Publications, 2022. 256 p.

2. Hadnagy C. Social Engineering: The Science of Human Hacking. Indianapolis : Wiley, 2021. 304 p.

3. Котлер Ф. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения. М. : Альпина Паблишер, 2022. 304 с.

4. Иванов А. П. Цифровые коммуникации в условиях кризиса // Маркетинг в России и за рубежом. 2023. № 3. С. 22–31.

5. Петрова Н. С. Репутационные риски в цифровой среде // Вестник цифровой экономики. 2024. № 1. С. 44–52.

Сведения об авторах

Морозова Ольга Павловна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Философия и социальные коммуникации» Пензенского государственного университета, olga_240185@mail.ru, ORCID: 0009-0008-6817-859X

Шупилов Алексей Романович – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Пензенского государственного университета, aastroworldd@mail.ru

УДК 316.36

РЕКЛАМА В МЕТАВСЕЛЕННЫХ И WEB3: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ФОРМАТЫ, ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

Ольга Павловна Морозова[1], Алексей Романович Шупилов[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]olga_240185@mail.ru
[2]aastroworldd@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются особенности развития рекламных коммуникаций в условиях распространения метавселенных и технологий Web3. Анализируются новые формы взаимодействия брендов с аудиторией в виртуальной среде, включая использование NFT, виртуальных пространств и цифровых мероприятий. Отдельное внимание уделено вопросам оценки эффективности рекламных кампаний в новых цифровых условиях, где традиционные маркетинговые показатели уже не всегда позволяют полноценно оценить результат. Затрагиваются также этические и правовые аспекты рекламной деятельности в метавселенных, связанные с защитой данных пользователей, прозрачностью рекламного воздействия и регулированием цифровых активов.

Ключевые слова: метавселенные, Web3, цифровая реклама, NFT, виртуальная среда, маркетинговые коммуникации, блокчейн, цифровая экономика

ADVERTISING IN METAVERSES AND WEB3: NEW OPPORTUNITIES, FORMATS, PERFORMANCE MEASUREMENT, ETHICAL AND LEGAL ASPECTS

Olga P. Morozova[1], Alexey R. Shupilov[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]olga_240185@mail.ru
[2]aastroworldd@mail.ru

Abstract. The article examines the development of advertising communications in the context of the spread of metaverses and Web3 technologies. New forms of interaction between brands and audiences in the virtual environment are analyzed, including the

use of NFTs, virtual spaces and digital events. Particular attention is paid to measuring the effectiveness of advertising campaigns in new digital conditions, where traditional marketing indicators no longer fully reflect the result. Ethical and legal aspects of advertising activity in metaverses related to user data protection, transparency of advertising influence and regulation of digital assets are also considered.

Keywords: metaverse, Web3, digital advertising, NFT, virtual environment, marketing communications, blockchain, digital economy

Развитие цифровой экономики в последние годы существенно меняет не только способы потребления информации, но и сами механизмы коммуникации между брендами и аудиторией [1]. Особый интерес в этом контексте представляют метавселенные и Web3, поскольку именно они формируют новый этап цифрового взаимодействия, в котором пользователь перестает быть только наблюдателем и становится полноценным участником цифрового пространства[2].

Под метавселенной принято понимать виртуальную среду, в которой человек может взаимодействовать с другими пользователями через цифровой аватар, посещать мероприятия, участвовать в играх, совершать покупки и создавать собственные цифровые объекты [2]. В такой среде реклама перестает быть отдельным сообщением, размещенным рядом с контентом. Она становится частью самой цифровой среды, в которой пользователь находится.

Концепция Web3 усиливает данные изменения. В основе Web3 лежит использование блокчейн-технологий, децентрализации и цифровой собственности [5]. Для рекламы это означает появление новых инструментов, которые раньше отсутствовали в классическом digital-маркетинге.

Следует отметить, что развитие рекламы в виртуальных пространствах связано не только с технологическими изменениями, но и с изменением поведения самой аудитории. Современный пользователь ожидает не просто информации о продукте, а определенного опыта взаимодействия [3]. Именно поэтому компании все чаще создают собственные брендированные пространства внутри виртуальной среды. Такие пространства позволяют пользователю не только увидеть товар, но и взаимодействовать с ним.

Например, в виртуальной среде могут создаваться – цифровые магазины, выставочные пространства, брендированные игровые зоны, интерактивные презентационные площадки. Подобная модель особенно важна потому, что пользователь проводит в таком пространстве значительно больше времени, чем при обычном просмотре рекламного объявления.

Важным направлением становится использование цифровых предметов как элемента рекламной коммуникации. NFT в данном случае выступают как особый инструмент, позволяющий формировать

эмоциональную и экономическую ценность взаимодействия. Пользователь получает не просто рекламный объект, а цифровой актив, который имеет ограниченность и может обладать уникальными характеристиками.

Практически это используется в нескольких вариантах: выдача NFT за участие в мероприятии, выпуск ограниченных коллекций, цифровые сувениры, доступ к закрытым событиям. С точки зрения маркетинга это значительно усиливает вовлеченность, поскольку появляется элемент личной цифровой собственности.

Отдельно стоит отметить роль событийного маркетинга. Если традиционные рекламные кампании часто ограничены временными рамками показа рекламы, то виртуальные события формируют совершенно иной тип контакта. Пользователь участвует в событии добровольно, находится внутри цифровой среды и одновременно взаимодействует с брендом. Внутри метавселенной могут проводиться – презентации новых продуктов, концерты, показы, игровые акции, тематические мероприятия. В результате реклама воспринимается менее как прямое воздействие и больше как часть общего цифрового опыта.

Еще одна важная особенность состоит в том, что реклама в метавселенной тесно связана с игровыми механиками. Пользователь может выполнять действия, получать награды, проходить задания, взаимодействовать с объектами бренда. Такой формат создает высокий уровень естественной вовлеченности, поскольку рекламный элемент встроен в активность. В этих условиях особенно заметно меняется подход к оценке эффективности рекламы.

Традиционные показатели, такие как CTR, CPC или CPM, попрежнему используются, но уже не дают полной картины. Например, высокий показатель просмотра еще не означает глубокого вовлечения пользователя. Поэтому на практике все чаще учитываются дополнительные показатели. Первый такой показатель – время взаимодействия. Если пользователь долго находится в брендированном пространстве, это свидетельствует о более глубоком контакте.

Второй показатель – глубина активности. Оценивается количество действий пользователя – переходы, участие в активности, использование объектов, взаимодействие с контентом. Третий показатель – цифровая экономическая активность. Особое значение имеет в данном случае покупка цифровых объектов. Четвертый показатель – повторное возвращение. Если пользователь снова посещает брендированную зону, это говорит о формировании устойчивого интереса. Пятый показатель – социальное распространение. Дополнительный эффект возникает, когда пользователь демонстрирует цифровой объект другим участникам среды.

Следует учитывать, что в метавселенных реклама начинает работать как социальный сигнал. Если человек использует брендированный цифровой предмет, он одновременно становится носителем рекламного сообщения.

Однако вместе с технологическими преимуществами возникают и новые сложности. Прежде всего это касается этической стороны. Виртуальная среда позволяет значительно глубже воздействовать на внимание пользователя, чем традиционные цифровые каналы. Часто реклама становится частью привычного действия, и пользователь не всегда осознает момент рекламного контакта.

Особенно чувствительной эта проблема становится в отношении подростковой аудитории, поскольку молодые пользователи наиболее активно вовлечены в цифровые игровые пространства. Возникает вопрос о границах допустимого рекламного воздействия.

Кроме того, остается проблема прозрачности рекламного присутствия. Если бренд встроен в игровое пространство, пользователь может воспринимать это как естественную часть среды, а не как коммерческое сообщение.

Не менее важной остается проблема персональных данных. Даже в условиях Web3 цифровая активность пользователя анализируется – маршруты перемещения, длительность контакта, действия внутри пространства, выбор цифровых объектов. Это создает новые вопросы регулирования. С правовой точки зрения ситуация пока остается недостаточно определенной.Сложность заключается в том, что виртуальное пространство не ограничено одной юрисдикцией. Пользователь может находиться в одной стране, сервер – в другой, а цифровая платформа принадлежать Междунар. компании.

Особые вопросы вызывает регулирование NFT. До конца не определено, в каком правовом статусе рассматривать такие объекты – как товар, как интеллектуальную собственность, как цифровой актив, как объект сделки.

Серьезную сложность создает и применение законодательства о рекламе. В традиционной среде рекламное сообщение должно быть обозначено. В метавселенной это не всегда возможно технически.

Дополнительный аспект связан со смарт-контрактами. Часть сделок совершается автоматически, что требует новых подходов к юридическому сопровождению.

В ближайшие годы можно ожидать дальнейшего роста интереса к виртуальной рекламе. Причина заключается в том, что бренды все активнее ищут новые формы вовлечения аудитории. При этом особенно перспективным направлением становится сочетание искусственного интеллекта и виртуальной среды. В будущем рекламные пространства смогут адаптироваться под конкретного пользователя в режиме

реального времени. Это означает переход к еще более персонализированной коммуникации.

Таким образом, метавселенные и Web3 уже сегодня формируют новую модель рекламного взаимодействия, в которой реклама становится частью цифровой среды, пользовательского поведения и виртуальной экономики.

Список литературы

1. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетиаван А. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения. М. : Альпина Паблишер, 2022. 304 с.

2. Matthew Ball The Metaverse: And How It Will Revolutionize Everything. New York : Liveright Publishing, 2022. 352 p.

3. Иванов А. П., Смирнова Е. В. Цифровой маркетинг в условиях развития метавселенных // Маркетинг в России и за рубежом. 2023. № 4. С. 1524.

4. Петрова Н. С. Правовые аспекты регулирования рекламы в виртуальной среде // Вестник цифровой экономики. 2024. № 2. С. 41–49.

5. Shermin Voshmgir. The Decentralized Web: Challenges and Opportunities // Frontiers in Blockchain. 2021. Vol. 4. P. 1–12.

Сведения об авторах

Морозова Ольга Павловна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Философия и социальные коммуникации» Пензенского государственного университета, olga_240185@mail.ru, ORCID: 0009-0008-6817-859X

Шупилов Алексей Романович – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Пензенского государственного университета, aastroworldd@mail.ru

УДК 338.45+615.01

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

Яна Денисовна Николаева[1], Светлана Сергеевна Солдатова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]y.nclv@yandex.ru
[2]sssoldatova@mail.ru

Аннотация. Анализируется развитие российского фармацевтического рынка в 2022–2025 гг. в контексте реализации стратегии «Фарма-2030». Рассматривается влияние макроэкономических показателей (объем рынка, расходы населения, динамика цен) и государственного регулирования на конкурентную среду. Приводятся данные по ведущим производителям, выделяются ключевые тренды

(импортозамещение, двухскоростное ценообразование, цифровизация) и определяются стратегические перспективы отрасли.

Ключевые слова: фармацевтический рынок, Россия, стратегия «Фарма-2030», маркетинговый анализ

MARKETING ANALYSIS OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN RUSSIA

Yana D. Nikolaeva[1], Svetlana S. Soldatova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]y.nclv@yandex.ru
[2]sssoldatova@mail.ru

Abstract. The article analyzes the development of the Russian pharmaceutical market in 2022–2025 in the context of the implementation of the Pharma-2030 strategy. It examines the impact of macroeconomic indicators (market volume, consumer spending, and price dynamics) and government regulation on the competitive environment. The article provides data on leading manufacturers, highlights key trends (import substitution, dual-speed pricing, and digitalization), and identifies strategic prospects for the industry.

Keywords: pharmaceutical market, Russia, Pharma-2030 strategy, marketing analysis

Рынок фармацевтической отрасли отличается от других отраслевых рынков тем, что ему отводится отдельное место в экономической системе Российской Федерации (далее – РФ). Он характеризуется своей вовлеченностью в социальную политику, сферу здравоохранения, а также рассматривается, как один из стратегически важных наукоемких секторов промышленного и химического производства. Его развитие оказывает значительное влияние на качество жизни граждан и экономической безопасности, в целом.

В связи с чем, проведение маркетингового анализа рынка фармацевтической отрасли рассматривается, с одной стороны, как инструмент стратегического развития субъектов национальной экономики, а с другой стороны, как одно из условий дальнейшего развития здравоохранения.

Фармацевтическая отрасль представляет собой государственную фармацевтическую отрасли, которая помимо производства фармацевтических препаратов активно занимается проведением исследований, разработкой лекарственных средств и косметической продукции [1, с. 35].

Сегодня развитие фармацевтической отрасли происходит в быстроменяющихся условиях, однако, несмотря на это она показывает устойчивое развитие и рост, подстраиваясь под существующие факторы развития (рис. 1).

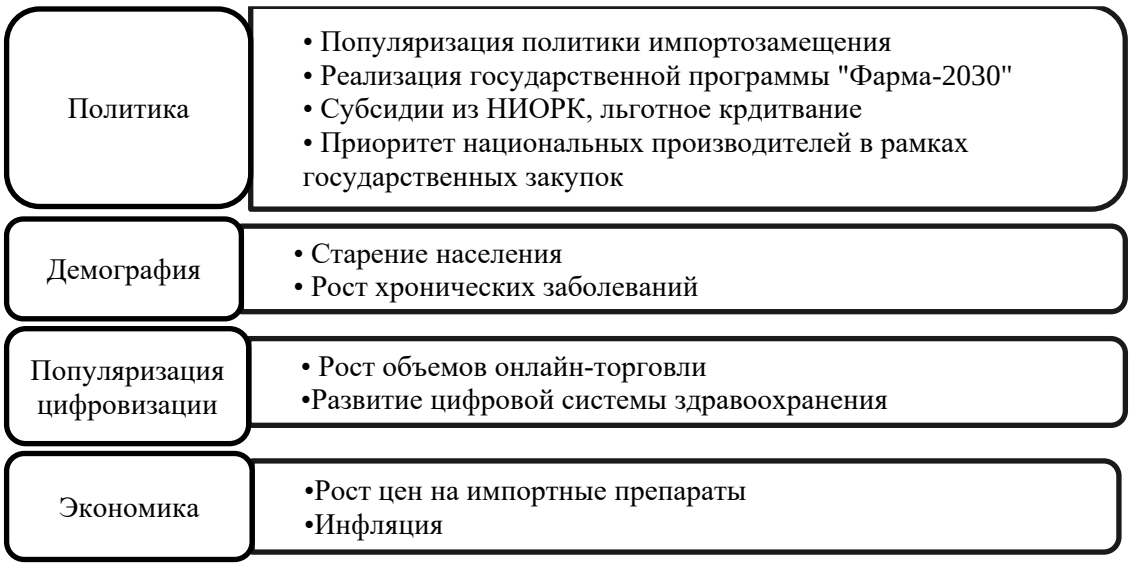


Рис. 1. Драйверы развития рынка фармацевтической отрасли в России [2, с. 288]

Развитие рынка фармацевтической отрасли в Росси обусловлена влиянием таких факторов, как реализация государственной политики, сменой экономической конъюнктуры рынка, а также совершенствованием научной отрасли в стране. Общность данных фактором позволяют рынку оставаться социальнозначимым для потребителей и отличаться высоким уровнем конкуренции.

В целях оценки степени влияния, рассмотренных драйверов на развитие рынка фармацевтической отрасли в России, важно проанализировать основные показатели емкости рынка в динамике (рис. 2).

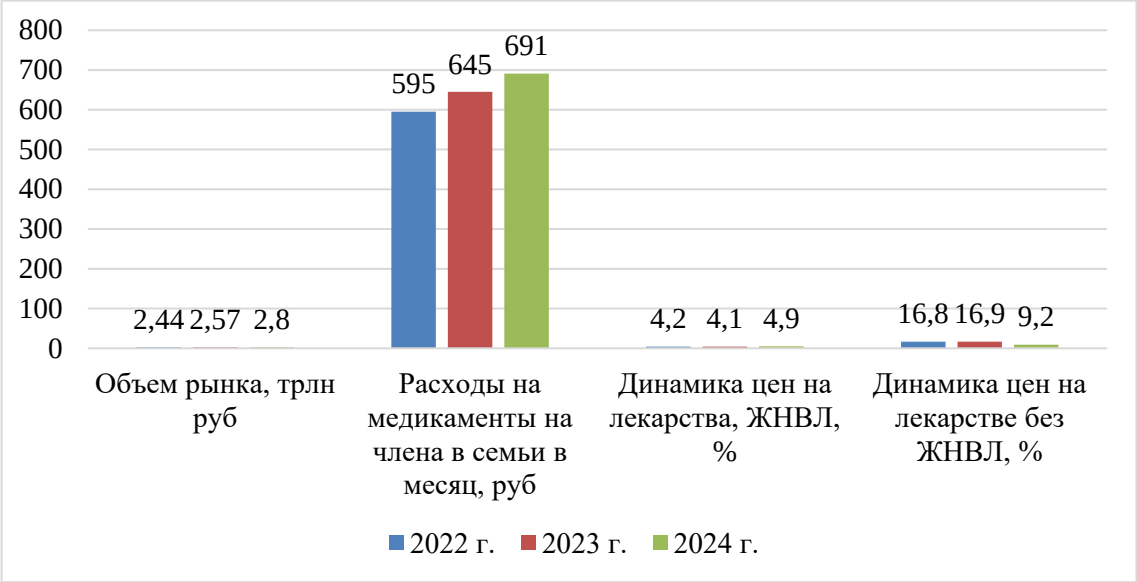


Рис. 2. Динамика основных показателей состояния рынка фармацевтической отрасли в период 2022–2024 гг. в России [3]

Динамика основных показателей фармацевтического рынка за рассматриваемый период свидетельствует о росте производства лекарственных препаратов. Лекарственные препараты ЖНВЛП реализуются при помощи государственного регулирования цен и мер государственной поддержки. Для повышения их спроса производители должны ориентироваться на B2B-рынок при помощи инструмента государственных закупок.

Кроме того, рост расходов на медикаменты свидетельствует о том, что население «не экономит» на лекарственных препаратах, даже в сложной экономической ситуации. Соответственно, данный факт следует рассматривать как возможность расширения производителей.

Также, с учетом мер государственной поддержки «Фарма-2030» напрямую влияет на рост рынка лекарственных препаратов. Соответственно в таких условиях, производители могут ориентироваться на запуск новых производственных мощностей и расширении ассортиментной линейки продукции.

Особое внимание также следует уделать лидерам рынкам фармацевтической отрасли (табл. 1).

Таблица 1

Топ-10 производителей по объему продаж в стоимостном выражении [4]

№	Корпорация	Доля рынка, %
1	Нижфарм Групп (Россия)	3,29
2	Bayer Healthcare (Германия)	3,29
3	Servier (Сервье) (Франция)	3,18
4	Abbott (Эбботт) (США)	3,09
5	Sanofi (Санофи) (Франция)	2,67
6	KRKA (КРКА) (Словения)	2,66
7	Teva (Тева) (Израиль)	2,61
8	Озон Фармацевтика (Россия	2,59
9	Биннофарм Групп (Россия)	2,50
10	Отисифарм (Россия)	2,39

Таблица 1, свидетельствует о том, что российские производителя вошли в топ-10 мировых компаний, среди российских производителей лидирующее положение на рынке занимает «Нижфарм Групп». Однако, важно отметить, что лидеры рынка занимают небольшую долю на рынке, что создает возможность в перспективе увеличения доли рынка. Дальнейшая динамика будет определяться способностью компаний балансировать между инновациями и масштабированием производства доступных лекарств.

На основании проведенного исследования следует сделать *SWOT*-анализ для рынка фармацевтической отрасли в России.

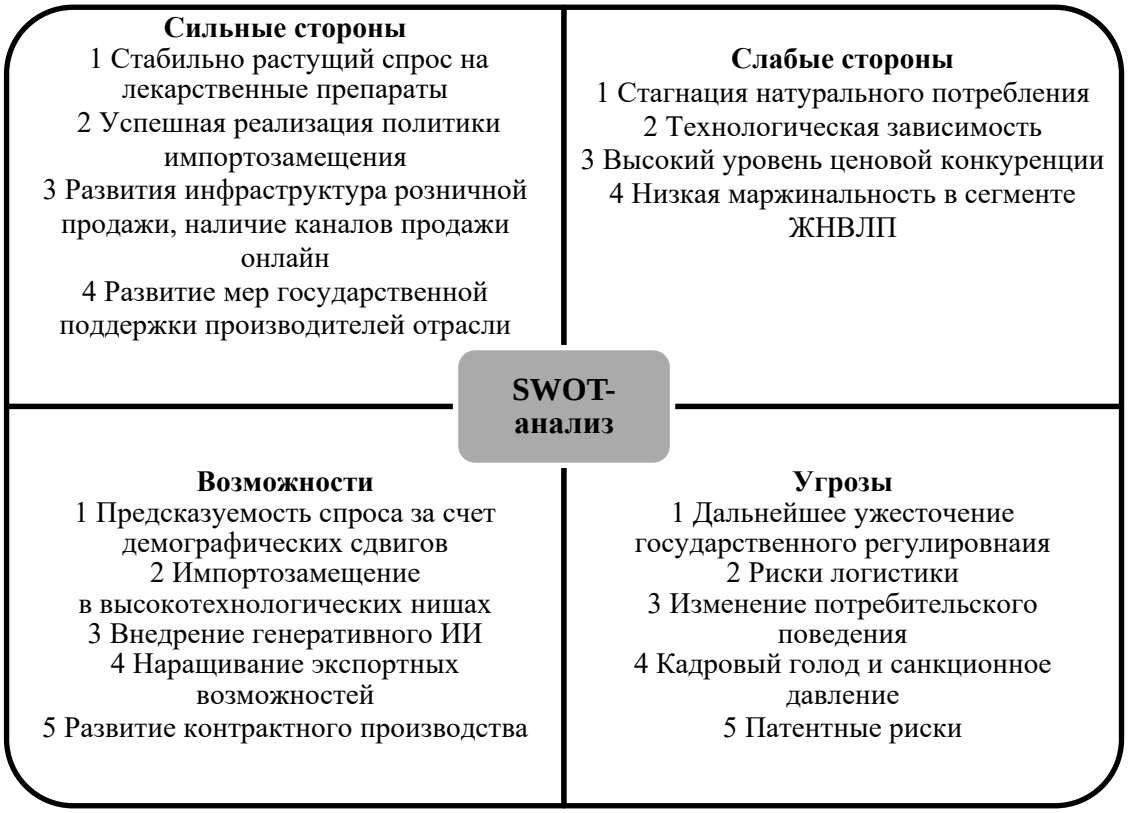


Рис. 3. SWOT-анализ рынка фармацевтической отрасли [составлено автором]

Таким образом, рынок фармацевтической отрасли находится в стадии активного развития за счет реализации государственной программы «Фарма-2030», импортозамещения и устойчивого потребительского спроса.

Конкурентная среда характеризуется усилением позиций российских производителей. В 2025 году впервые компания «Нижфарм Групп» разделила лидерство в стоимостном рейтинге с транснациональной корпорацией Bayer. Российские компании («Озон Фармацевтика», «Биннофарм Групп», «Отисифарм») занимают 4 места в топ-10, при этом «Озон» демонстрирует рекордную динамику (+38 %), агрессивно наращивая долю в сегменте дженериков.

Для дальнейшего развития участников рынка в их маркетинговой стратегии развития должны быть реализованы следующие аспекты:

– уделить внимание на тендерное ценообразование и логистику, в розничные торговли сместить фокус на врачей и пациентов;

– активно инвестировать в разработку высоко инновационных отечественных препаратов;

– выходить со своей продукцией на онлайн-продажи и цифровые сервисы.

Совершенно очевидно, что развитие фармацевтической отрасли в целом невозможно без сильной государственной поддержки, и смещения акцентов внимании государства на импортзамещение в данной

сфере, как основе обеспечения национальной безопасности России в современных геополитических и макроэкономических условиях.

Список литературы

1. Раднаева С. Р., Мацкевич И. В., Ухакшинова Е. М. Фармацевтическая отрасль в России: анализ и экономические аспекты развития // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2020. № 3. С. 31–40.

2. Окольнишникова И. Ю., Быстров В. Н. Маркетинговый анализ ключевых трендов развития фармацевтического рынка России // Вестник Уральского государственного университета. Серия «Экономика и право». Т. 33, вып. 2. С. 286–292.

3. Фармацевтический рынок 2025. URL: https://dsm.ru/upload/medialibrary/a0c/kdpr53rlvmmpj1sotn5jfxcyq5o93j7z/december_2025_pharmacy_analysis.pdf (дата обращения: 08.03.2026).

4. Смена лидера: Рейтинг фармкомпаний на российском рынке по итогам 2025 года. URL: https://pharmprom.news/smena-lidera-rejting-farmkompanij-po-itogam-2025-goda/ (дата обращения: 08.03.2026).

Сведения об авторах

Николаева Яна Денисовна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, y.nclv@yandex.ru

Солдатова Светлана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, sssoldatova@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3719-1344

УДК 658.8.012.12

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Виктория Владимировна Рыженко[1], Владимир Юрьевич Синявин[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]vnc_ql7@mail.ru
[2]vladimir.siniavin@mail.ru

Аннотация. Анализируются потребительские предпочтения в части внедрения систем искусственного интеллекта в гостиничном бизнесе. Выявляются приоритетные направления, предлагаются практические рекомендации, направленные на достижение потребительской удовлетворенности путем цифровизации комплекса услуг гостиничного предприятия.

Ключевые слова: искусственный интеллект, гостиничный бизнес, персонализация обслуживания

RESEARCH ON THE PROBLEM OF IMPLEMENTING AN ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEM IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Victoria V. Ryzhenko[1], Vladimir Yu. Sinyavin[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]vnc_ql7@mail.ru
[2]vladimir.siniavin@mail.ru

Abstract. Consumer preferences are analyzed in terms of the implementation of artificial intelligence systems in the hotel business. Priority areas are identified, and practical recommendations are proposed to achieve consumer satisfaction through the digitalization of the hotel enterprise's service complex.

Keywords: artificial intelligence, hotel business, personalization of service

Обеспечение динамичного развития гостиничного бизнеса и сфера туризма – приоритетная задача не только для предпринимательского сообщества, но и для федеральных и муниципальных органов власти, особенно с учетом вклада данных отраслей в рост национальной экономики.

Представители экспертного сообщества отмечают, что решающим фактором повышения эффективности здесь является углублении персонализации обслуживания.

Исследование потребительских предпочтений в части путей персонализации комплекса услуг в гостиничном бизнесе было проведено нами на примере ГК «Арт-Пенза». Оно осуществлялось в разрезе представленных среди потребителей данного хозяйствующего субъекта возрастных групп: 18–25 лет, 26–55 лет и старше 55 лет.

Участниками опроса в возрастной группе 18–25 лет на долю которого приходится 50 % гостей исследованного предприятия явились 112 человек.

Наибольший процент опрощенных, отметили цифровизацию как наиболее предпочтительное направления персонализации услуг (48 %). Направления персонализация в части использование объектов природной среды и усиление культурной составляющей получили меньшие оценки. По мере перехода в более старшие возрастные группы процент потребителей, отдающих предпочтение искусственному интеллекту снижается, но возрастает доля респондентов, желающих персонализацию в части использования объектов природной среды и усиления культурной составляющей. Несомненно, данный расклад в части потребительских предпочтений должен учитываться при выработке рекомендаций по разработке мер, направленных на повышение потребительской удовлетворенности гостей ГК «Арт-Пенза» в разрезе представленных там возрастных групп.

С учетом выявленгой специфики, в возрастной группе 18–25 был задан ряд уточняющих вопросов.

На основани полученных ответов, следует вывод, что функцию искуставенного интеллекта по запоминанию предпочтений гостей отеля (любимый вид из окна, кулинарные предпочтения и т.д.) положительно оценили 58, 9 % опрошенных. 35,7 % отнесоись к даной возмжной новации нетрально. Лишь меньшую часть госттей наличие нстораживает (5,4 %).

В случае возникновения срочной просьбы к услугам искусственного интеллекта незамедлительно обратились бы (путем письма в чат) 23,2% участников опроса. Большинство респондентов (49,1 %) обратилось бы к ИИ в зависимости от сложности вопроса – с менее сложными они обратились бы к боту, с более сложными – к человеку. 27,7 % предпочла бы решать вопрос традиционным способом – обратились на ресепшен к сотруднику.

40 % опрошенных готовы полностью отказаться от помощи персонала при заселении в отель, если процедурп будет простой и понятной, 25 % вовсе не нуждаются в услугах администратора. 34 % желают сохранить пи заселении человеческий контакт.

Как крайне важную услугу (10 баллов из 10) участники опроса оценили возможность управлять такими параметрами, как освещение, температура воздуха в помещении, положение штор, бытовая техника через приложение или сенсорную панель

Большая часть респондентов желала бы так же иметь в номере интерактивную панель, позволяющую узнавать прогноз погоды, необходимый маршрут и т.д. – 53, 6 %. Для 41,1 % это было бы интересно, хотя возможно они и пользовались бы ей не так часто. Отрицательно оценивают наличие данной опции лишь 5,3 % опрошенных, что видимо объясняется их консервативной натурой (скорее всего данную часть респондентов можно отнести к такой группе, выделяемой на основе скорости восприятия новинки как «отстающие», которые очень консервативны по своей природе и воспринимают любую новинку после всех остальных потребительских групп, когда ее потребление уже успело стать традицией) (рис. 1).

Результаты опроса свидетельствуют – наиболее значимой цифровой технологией при выборе отеля гостями является наличие мобильного приложения, позволяющего управлять номером и заказывать услуги (62, 5 %), на втором месте по значимости – мгновенный онлайн чат с поддержкой (55,4 %), на третьем месте – возможность заселения без стойки регистрации (37, 5 %), на четвертом – рекомендации искусственным интеллектом местных достопримечательностей (22,3 %) (рис. 1).

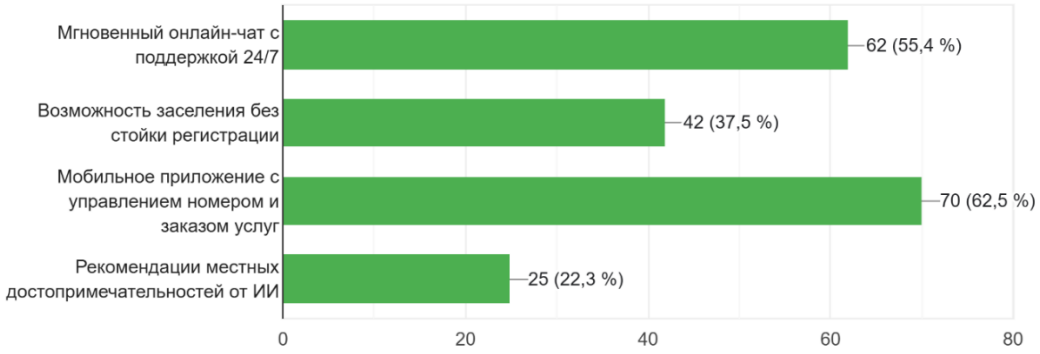


Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос «Какие цифровые инновации для Вас наиболее важны при выборе отеля» в возрастной группе 18–25 лет

Следует заметить, что нами выявлены некоторые опасения, присутствующие в среде целевой аудитории, относительно полной замены человека искусственным интеллектов в процессе оказания гостиничной услуги. 31, 3 % респондентов считают, что полная автоматизация (система «умный отель») может снизить уровень комфорта, так как живое общение с персоналом, по их мнению, – важная часть гостеприимства, 37 5 % полагают, что все будет зависеть от цели поездки (деловая допускает полное вытеснение ИИ человека из процесса обслуживания, отдых требует присутствие персонала). 25 % не видит в полной автоматизации обслуживания ни кокой угрозы для качества услуг, если техника работает без сбоев. 6,2 % затруднились ответить (рис. 2).

На вопрос «Порекомендовали бы Вы отелю в котором планируете остановиться внедрить систему, которая запоминает Ваши предпочтения?» большая часть (58 %) ответили утвердительно, полагая, что это «очень повысит потребительскую лояльность». Для 33 % отнеслись нейтрально. Лишь 8,9 % не порекомендовали бы это, пологая, что данная новация нарушает атмосферу уединения (рис. 3).



Рис. 3. Ответы респондентов на вопрос «Порекомендовали ли бы Вы, отелю, в котором планируете остановиться, внедрить систему, запоминающую Ваши предпочтения?» в возрастной группе 18–25 лет

Таким образом, по итогам проведенного опроса следует сделать вывод о стремлении значительной части потребительской аудитории в возрасте 18–25 лет к большей степени персонализации и связанной с данным процессом цифровизации системы обслуживания.

Следует заметить, что отечественная и зарубежная практика сферы гостеприимства располагает подобными примерами, вызывающие неизменно значительный интерес и одобрение гостей.

Так, пятизвездочный отель «Метрополь Гранд отель Геленджик», расположенный на берегу Черного моря, на мысе Толстый, и предлагающий гостям 380 номеров (люксы, бунгало и отдельно стоящая вилла для роскошного отдыха или комфортной деловой поездки), известен применяемой там технологией чат-бота, которая способна обрабатывать запросы гостей в режиме реального времени, предлагая персонализированные рекомендации и решения. Причем, в отличии от сценарных ботов, построенных на заранее прописанных вариантах взаимодействия и отвечающих на конкретно сформулированные запросы, типа: «в котором часу возможно заселение», применяемые в «Метрополь Гранд отель Геленджик» боты с элементами искусственного интеллекта способны анализировать формулировки, распознавать замысел пользователя, запоминать предпочтения и даже предлагать персонализированные решения [1].

Другой, заслуживающей внимание новацией, являются сенсорные панели дубайского отеля Dubai Marina, которые превращающиеся в многофункциональные информационные центры, упрощающие взаимодействие гостей с сервисами. Через их экраны постояльцы могут: знакомиться с перечнем дополнительных услуг; изучать меню ресторанов и барных карт; узнавать прогноз погоды; находить оптимальный маршрут внутри гостиницы [2].

Своего рода крайним примером следует считать московский смарт-отель AperionSpace, в котором реализована система «умный отель» и который принял и развивает концепцию «гостеприимство нового уровня». Большая часть процессов управления маркетингом осуществляются посредством искусственного интеллекта. Персонал в контактной зоне ApeironSpace отсутствует. Заселение предполагает, что гость заблаговременно должен скачать мобильное приложение, выбрать номер (лучшими вариантами считается номера с видом на Кремль) и оплатить проживание. Дальнейшее обслуживание гостя так же обеспечивается бесконтактно через приложение [3].

В качестве обмена передовым опытом и с учетом выявленных потребительских предпочтений мы рекомендуем руководству ГК «Арт-Пенза» рассмотреть вопрос о возможности внедрения технологии чат-бота, аналогичной таковой в «Метрополь Гранд отель Геленджик», которая была бы способна обрабатывать запросы гостей в режиме

реального времени, предлагая персонализированные решения. Например, если гость на этапе бронирования указывал, что предпочитает номера с видами на озеро, бот предложит соответствующий вариант без дополнительных вопросов. Или же, зная, что клиент часто заказывает завтрак в номер, система может заранее уведомить его о новых специальных предложениях по меню.

Применение технологии чат-бота ГК «Арт-Пенза» возможна и для общения с гостями в мессенджерах, что позволяет оперативно реагировать на их потребности и улучшать качество сервиса.

Список литературы

1. URL: https://hotelier.pro/management/item/451-personalization/?ysclid=mlk0avu616838444539

2. URL: https://bg.ru/bg/weekend/trips-tips/4327-digital-hotel?ysclid=mllcwwoq1p937889222

3. Коменденко М. Н., Чусов Н. Ю. Развитие цифровизации в гостиничном бизнесе: влияние на операционные процессы, качество сервиса и конкурентоспособность гостиниц / Economy and Business: Theory and Practice. 2025. №. 4 (122). С. 213–217.

Сведения об авторах

Рыженко Виктория Владимировна – студент направления подготовки «Туризм» Пензенского государственного университета, vnc_ql7@mail.ru

Синявин Владимир Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, vladimir.siniavin@mail.ru, ORCID: 0000-0002-1257-0639

УДК 339

СОБЫТИЙНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР РОСТА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТОКА РЕГИОНА

Анастасия Евгеньевна Панкратова[1], Лейла Айваровна Гамидуллаева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Pankratovaanastasiy86@gmail.com
[2]gamidullaeva@gmail.com

Аннотация. Исследуется влияние инструментов событийного маркетинга на динамику туристического потока региона. Объектом исследования является туристический рынок региона, предметом – механизмы воздействия событийных

мероприятий на туристическую активность. Используются методы статистического и сравнительного анализа, а также обобщение эмпирических данных. Проводится анализ динамики туристического потока города Нижний Новгород за 2019–2024 гг. Выявляется взаимосвязь между проведением значимых событий и изменений количественных показателей туризма. Полученные результаты подтверждают значимую роль событийного маркетинга в повышении привлекательности региона.

Ключевые слова: событийный маркетинг, туристический поток, региональный туризм, событийный туризм, туристическая активность, маркетинг территорий

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF EVENT MARKETING ON CHANGES IN TOURIST FLOW IN THE REGION (ON THE EXAMPLE OF NIZHNY NOVGOROD)

Anastasia E. Pankratova[1], Leila A. Gamidullaeva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Pankratovaanastasiy86@gmail.com
[2]gamidullaeva@gmail.com

Abstract. The paper explores the role of event marketing in shaping the dynamics of tourist flow within a region. The study focuses on the regional tourism market, with particular attention to the mechanisms through which event activities influence tourism activity. The research is based on statistical and comparative methods, along with the analysis of empirical data. The tourist flow in Nizhny Novgorod over the period 2019–2024 is examined, and a relationship between the organization of major events and changes in tourism indicators is revealed. The finding suggest that event marketing plays an important role as one of the factors contributing to the growth of tourist attractiveness in the region.

Keywords: event marketing, tourist flow, regional tourism, event tourism, tourism activity, place marketing

В современных условиях туристическая отрасль характеризуется усилением конкуренции между регионами за привлечение туристов. В связи с этим возрастает роль инструментов позволяющих формировать интерес к территории и повышать ее узнаваемость. Одним из таких инструментов является событийный маркетинг, который способствует привлечению туристов и развитию туристической активности, Актуальность исследования связана с необходимостью выявления факторов, влияющих на рост туристического потока, а также оценкой роли факторов на рост туристического потока, а также оценкой роли событийных мероприятий в продвижении региона. Целью данной статьи является оценка влияния событийного маркетинга на динамику туристического потока региона на примере Нижнего Новгорода.

Событийный маркетинг представляет собой комплекс мероприятий, направленных на продвижение территории через организацию событий, привлекающих целевую аудиторию [1, 2].

Нижний Новгород является одним из крупнейших культурно-исторических центров России. Город обладает значительным туристическим потенциалом благодаря сочетанию природных, исторических и культурных ресурсов. Одним из ключевых элементов туристической привлекательности является Нижегородский кремль, а также развитая сеть музеев театров и культурных пространств. Транспортная доступность обеспечивается развитой системой железнодорожного, автомобильного и воздушного сообщения. Город выполняет функции крупного экономического и культурного центра, а также активно реализует событийную политику, направленную на развитие туризма.

Нижний Новгород в последние годы активно развивает событийный маркетинг, реализуя крупные культурные, деловые и развлекательные мероприятия, способствующие увеличению туристической привлекательности территории [3, 4]. В период 2021–2024 год в Нижнем Новгороде наблюдался высокий уровень событийной активности, благодаря этому увеличивался туристический поток. Ключевым этапом стало проведение юбилейных мероприятий в рамках программы «Нижний 800» в 2021 году, в результате чего на основе данных Росстата [5] общий туристический поток увеличился до 2,29 млн человек (табл. 1), что на 92 % превышает показатель 2020 года. В последующие года устойчивый интерес к региону поддерживался за счет регулярного проведения крупных мероприятий, таких как INTERVALS (более 450 тыс. посетителей), Столица закатов (около 500 тыс. человек) и Горький Fest (свыше 80 тыс. зрителей). В 2022–2024 гг. наблюдался дальнейший рост туристического потока с 2.39 млн до 3.06 млн человек, что подтверждает сохранение положительной динамики. На рисунке 1 представлена динамика туристического потока в Нижнем Новгороде за 2019–2024 год помесячно [5, 6].

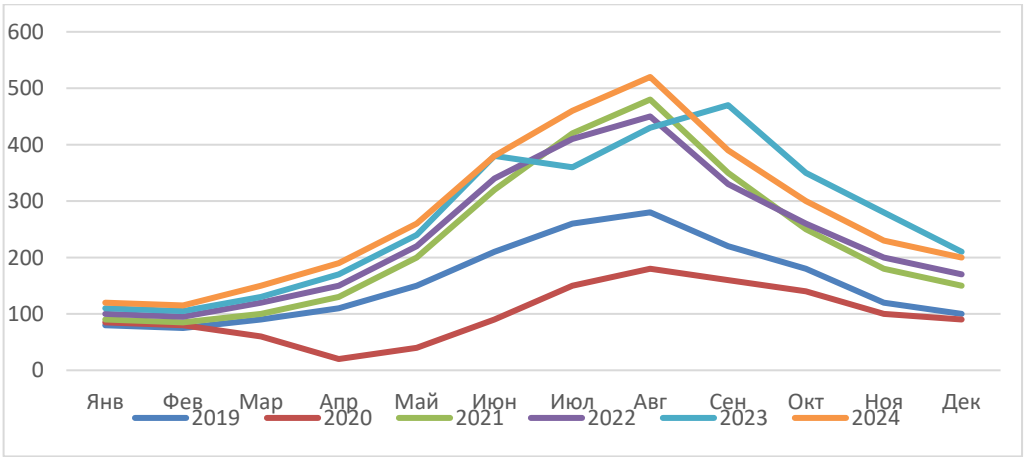


Рис. 1. Динамика туристического потока в Нижнем Новгороде за 2019–2024 год, тыс. чел.

Сопоставление периодов проведения мероприятий с помесячной динамикой туристического потока показывает, что наибольшие значения (до 450–520 тыс. человек в летние месяцы) (рисунок1) приходится на время проведения ключевых событий (рисунок 2), что позволяет говорить о наличии устойчивой связи между событийной активность и увеличением туристического потока региона [7].

Среднее количество проводимых мероприятий за год представлено на рисунке 2.

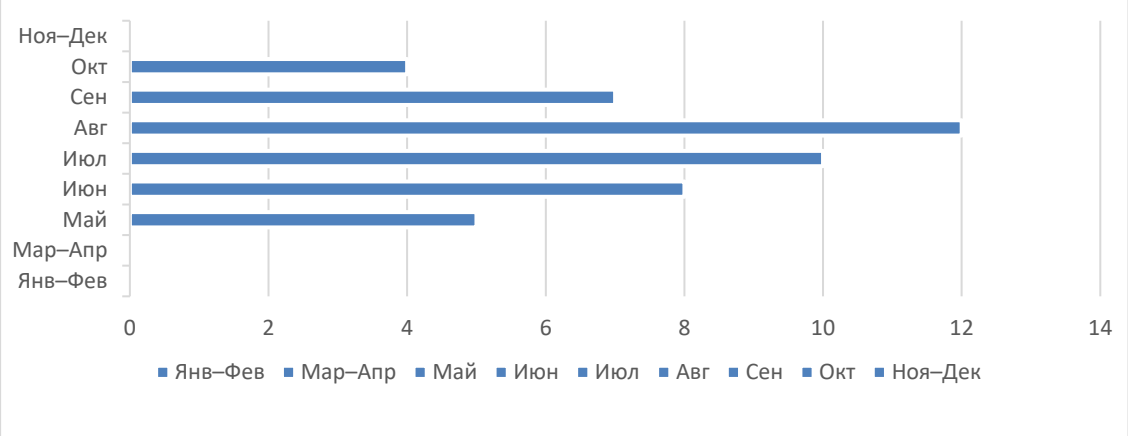


Рис. 2. Среднее количество крупных мероприятий, проводимых за год в Нижнем Новгороде, шт.

В таблице 1 представлены темпы роста туристического потока в Нижнем Новгороде за несколько лет, можно заметить резкий скачок вниз в 2020 году, что говорит о влиянии пандемии на поток туристов.

Таблица 1

Темпы роста туристического потока за 2019–2024 год, %.

Год	Количество поездок, тыс. чел.	Темпы роста, %
2019	1875	–
2020	1195	–36 %
2021	2290	+92 %
2022	2397	+4,5 %
2023	2504	+4,46 %
2024	3062	+22,28 %

Таким образом, организация и проведение масштабных мероприятий способствует увеличению туристического потока и формированию устойчивого интереса к территории [8]. На примере Н. Новгорода подтверждается, что событийный маркетинг оказывает значительное влияние на развитие туризма и может выступать как один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности региона.

Список литературы

1. Булгарина С. В., Лебедева Т. Е., Цапина Т. Н. [и др.]. Эффективность событийного туризма на примере празднования 800-летия Нижнего Новгорода // Московский экономический журнал. 2021. № 9. URL: https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2021-27| (дата обращения: 26.03.2026).

2. Крайнова О. С., Лебедева Т. Е. Особенности государственной поддержки развития туризма в Российской Федерации // Научное обозрение. 2014. № 7. С. 45–49.

3. Лебедева Т. Е. Анализ предпочтений потребителей туристского рынка // Наука Красноярья. 2017. Т. 6, № 3. С. 112–118.

4. Воронина Ю. В. Маркетинговые исследования рынка туристических услуг // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7, № 5. URL: https://naukovedenie.ru (дата обращения: 31.03.2026).

5. Туризм в России // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 26.03.2026).

6. Котлер Ф., Хайдер Д., Рейн И. Маркетинг территорий. СПб. : Питер, 2005.

7. Гетц Д. Событийный туризм: теория и практика организации мероприятий. М. : Юнити-Дана, 2013.

8. Ричардс Г. Культурный туризм: глобальные и локальные аспекты. М. : Юнити-Дана, 2011.

Сведения об авторах

Панкратова Анастасия Евгеньевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, Pankratovaanastasiy86@gmail.com

Гамидуллаева Лейла Айваровна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, gamidullaeva@gmail.com ORCID: 0000-0003-3042-7550

УДК 339.13

МАРКЕТИНГОВЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ТУРИЗМЕ: НА ПРИМЕРЕ СТАРТАП-ПРОЕКТА «ЧИНАП»

Софья Алексеевна Плотникова[1],
Мария Павловна Погодина[2],
Анастасия Петровна Швецова[3]

[1,2,3]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]sofya.plotnikova.2001@bk.ru
[2]mariya200680@gmail.com
[3]anastasiasvecova3@gmail.com

Аннотация. Рассматривается маркетинговое обоснование и разработка плана интернет-маркетинга для специализированной образовательной стартап-

платформы «ЧИНАП», направленной на повышение квалификации сотрудников сферы туризма и гостеприимства в области работы с иностранными туристами из КНР. Описывается актуальность внедрения образовательной платформы. Предложена интегральная модель продвижения, объединяющая контент-маркетинг, SEO, контекстную рекламу и лендинг. Показано, что синергия данных инструментов позволяет решить проблему разрыва между растущим турпотоком и недостаточной межкультурной компетенцией персонала, что имеет высокую практическую значимость для социально-экономического развития туристических регионов Российской Федерации.

Ключевые слова: интернет-маркетинг, туризм, межкультурная коммуникация, маркетинговые инструменты

MARKETING AND DIGITAL INSTRUMENTS IN TOURISM: THE CHINAP STARTUP PROJECT AS AN EXAMPLE

Sofya A. Plotnikova[1], Maria P. Pogodina[2], Anastasia P. Shvetsova[3]

[1,2,3]Penza State University, Penza, Russia

[1]sofya.plotnikova.2001@bk.ru
[2]mariya200680@gmail.com
[3]anastasiasvecova3@gmail.com

Abstract. The article discusses the marketing rationale and development of an internet marketing plan for the CHINAP specialized educational startup platform aimed at improving the skills of tourism and hospitality employees in working with foreign tourists from China. The authors describe the relevance of implementing the educational platform. The article proposes an integrated promotion model that combines content marketing, SEO, contextual advertising, and landing pages. The article also shows that the synergy of these tools can help bridge the gap between the growing tourist flow and the lack of intercultural competence among staff, which is highly relevant for the tourism industry.

Keywords: internet marketing, tourism, intercultural communication, marketing tools

Активное развитие въездного туризма в России, особенно со стороны КНР, ставит перед отраслью новые вызовы. Согласно данным, основная доля иностранных туристов приходится на гостей из Китая. В 2024 году был разработан стандарт качества обслуживания «China friendly» [1], а в 2026 году планируется введение ГОСТа на его основе. Это подчеркивает острую необходимость обучения персонала предприятий туризма и гостеприимства работе с иностранными туристами из КНР [2].

Однако существующие программы повышения квалификации зачастую носят теоретический характер и не учитывают специфику культурных кодов, поведенческих моделей и актуальных потребностей

китайских туристов. Возникает объективный разрыв между растущим спросом, государственными требованиями и эффективного масштабируемого и практико-ориентированного инструмента для быстрой подготовки кадров [3].

Целью данного исследования является маркетинговое обоснование проекта онлайн-платформы «ЧИНАП» и разработка плана интернет-маркетинга, который позволит обеспечить ее внедрение в социально-экономическую среду российских регионов, принимающих туристов из Китая.

Проект «ЧИНАП» представляет собой онлайн-платформу для повышения квалификации экскурсоводов, сотрудников отелей и ресторанов. В отличие от косвенных конкурентов – программ Академии Роскачества, Центра компетенций и РМАТ [4] ключевыми преимуществами «ЧИНАП» являются: интерактивность и геймификация процесса обучения; акцент на культурологические особенности (жесты, табу, привычки, требования китайских гостей); обучение на реальных кейсах и игровых симуляциях конфликтов; наличие сертификатов, подтверждающих квалификацию [5].

Бизнес-модель будет строится на продаже подписок и корпоративных тарифов. Социально-экономическая значимость проекта заключается в стандартизации сервиса, снижении конфликтогенности в межкультурной коммуникации и повышении привлекательности российских направлений для китайского туриста, что напрямую влияет на доходы компаний и региональные бюджеты. В рамках научной работы был разработан макет платформы, представленный на рисунке 1.

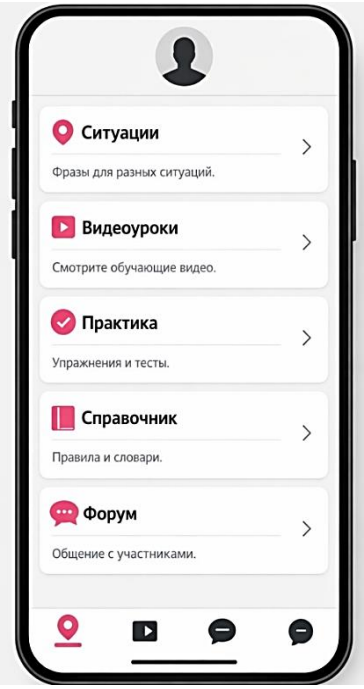


Рис. 1. Макет платформы «ЧИНАП»

В основу маркетинга проекта был положен принцип клинтоцинтричности. Было установлено, что наиболее уязвимые точки пользователя платформы это: страх культурной ошибки, нехватка времени на обучение, стресс от языкового барьера.

Специфика B2B-продукта (обучение персонала) требует формирования доверия и экспертизы. Поэтому выбрана комбинация из четырех инструментов, направленных на продвижение стартап-проекта:

– Лендинг – центральная точка входа. Одностраничный сайт (разработан на Tilda) минимизирует отвлечения и фокусируется на одном действии – получение демо-доступа в обмен на контакты;

– Контент-маркетинг – фундамент стратегии. Публикация экспертных статей на отраслевых порталах и в бизнес-разделах региональных СМИ. Задача этого инструмента– не продавать, а сделать акцент на проблему;

– SEO (поисковая оптимизация) – механизм долгосрочного привлечения. Статьи оптимизируются под конкретные запросы: «как принимать китайских туристов», «адаптация меню для китайцев». Это обеспечивает органический трафик через 2–3 месяца после публикации;

– Контекстная реклама (Яндекс.Директ) – инструмент быстрого старта. Используется для таргетинга по «горячим» запросам и ретаргетинга, а также баннерная реклама в РСЯ на сайтах о гостиничном и ресторанном бизнесе.

Формулы для расчета охвата инструментов интернет-маркетинга строятся на базе классических маркетинговых моделей (TAM, SAM, SOM), с учетом долей каналов, конверсий и пересечений аудиторий.

Наши показатели:

– TAM: 184 042;

– SAM: 45 849;

– SOM: 32 068 (берем для расчетов) – реально постижимый объем рынка, в который входит Приволжский федеральный округ.

Типовые значения для рынка онлайн-курсов и корпоративного обучения:

– Доля SEO: 40 %;

– Доля контекстной рекламы: 25 %;

– Доля контент маркетинга: 20 %;

– Конверсия на лендинг: 6 %;

– Пересечение аудиторий между каналами: 10 %.

Таблица 1

Расчет охватов примерных для инструментов интернет-маркетинга

Инструмент	Формула	Расчет	Охват
SEO	SOM×Доля SEO	32 068×0,4	12827
Контекстная реклама	SOM×Доля Контекст	32 068×0,25	8017
Контент-маркетинг	SOM×Доля Контент	32 068×0,2	6414

Разработанный проект «ЧИНАП» и предложенный план интернет-маркетинга представляют собой готовое маркетинговое обоснование для вывода на рынок образовательного продукта в сфере туризма и гостеприимства. Практическая значимость результатов исследования заключается в следующем:

– создание механизма стандартизации сервиса для китайских туристов в соответствии с требованиями «China friendly»;

– снижение издержек на обучение персонала и повышение лояльности иностранных гостей;

– предложена методика интеграции контент-маркетинга, SEO и контекстной рекламы для сложного B2B-продукта в социально-экономической сфере.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку системы ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого из предложенных каналов и создание адаптивной модели прогнозирования спроса на образовательные услуги в туризме в зависимости от сезонности турпотока.

Список литературы

1. China Friendly. URL: https://chinafriendly.ru/ (дата обращения: 15.04.2026).

2. Центр компетенций в сфере туризма и гостеприимства. Экспорт туристических услуг. URL: https://competence-spb.ru/ets/ (дата обращения: 22.04.2026).

3. Особенности приема и обслуживания туристов из Индии и КНР – PMAT // Российская Международная академия туризма. URL: https://rmat.ru/knr/ (дата обращения: 13.04.2026).

4. Особенности приема туристов из КНР // Российская международная академия туризма (PMAT). URL: https://rmat.ru/knr/ (дата обращения: 13.04.2026).

5. Программа повышения квалификации «Особенности сервиса...» // Академия Роскачества. URL: https://academy-rsk.ru/China-Friendly (дата обращения: 22.04.2026).

Сведения об авторах

Плотникова Софья Алексеевна – преподаватель кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, sofya.plotnikova.2001@bk.ru

Погодина Мария Павловна – студент направления подготовки «Туризм» Пензенского государственного университета, mariya200680@gmail.com

Швецова Анастасия Петровна – студент направления подготовки «Туризм» Пензенского государственного университета, anastasiasvecova3@gmail.com

УДК 338.2.004

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

Светлана Сергеевна Солдатова[1], Тимур Ильдарович Сайфулин[2], Ренат Шамильевич Фахретдинов[3]

[1,2,3]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]sssoldatova@mail.ru
[2]t-sayfulin@inbox.ru
[3]fakhretdinov03@list.ru

Аннотация. Исследуются цифровые инструменты обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Анализируются ERP-системы как средство внутреннего контроля и антифрод-платформы как инструмент противодействия мошенничеству. Обосновывается необходимость комплексного внедрения и импортозамещения для достижения технологического суверенитета. Делается вывод о переходе от реактивной к проактивной защите на основе интегрированных цифровых решений.

Ключевые слова: финансы, безопасность, цифровизация, эффективность, инструменты, планирование, системы, антифрод-системы

DIGITAL TOOLS FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

Svetlana S. Soldatova[1], Timur I. Sayfulin[2], Renat Sh. Fakhretdinov[3]

[1,2,3]Penza State University, Penza, Russia

[1]sssoldatova@mail.ru
[2]t-sayfulin@inbox.ru
[3]fakhretdinov03@list.ru

Abstract. This article examines digital tools for ensuring economic security for business entities. It analyzes ERP systems as a means of internal control and anti-fraud platforms as a tool for combating fraud. The need for comprehensive implementation and import substitution to achieve technological sovereignty is substantiated. A conclusion is reached regarding the transition from reactive to proactive protection based on integrated digital solutions.

Keywords: finance, security, digitalization, efficiency, tools, planning, systems, anti-fraud systems

В последние годы резко возросла роль формирования системы финансовой безопасности на всех уровнях, будь то макроэкономи-

ческая безопасность, безопасность предприятий различных сфер и отраслей деятельности, или финансовая безопасность отдельно взятой личности. Эта проблема остается одной из основных и наиболее актуальных в настоящее время. С переходом на цифровизацию возросла значимость и необходимость обеспечения информационной и финансовой безопасности, однако, понимание путей ее достижения в практической деятельности остается нерешенной [1, с. 7].

Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта традиционно определяется как состояние защищенности важных интересов от внутренних и внешних угроз. Однако цифровая трансформация расширяет понятийный аппарат. В цифровой среде экономическая безопасность неразрывно связана с информацией и кибербезопасностью, поскольку финансовая устойчивость компании напрямую зависит от целостности и конфиденциальности ее данных [2, с. 1108; 7, п. 3; 8, п. 2].

Цифровизация приводит к появлению принципиально новых видов угроз, которые не существовали ранее (например, угрозы, связанные с функционированием киберфизических систем, промышленным шпионажем с использованием цифровых каналов, сложно выявляемые мошеннические схемы в электронной коммерции). Хозяйствующие субъекты становятся критически зависимыми от информационно-телекоммуникационной инфраструктуры. Сбои в работе IT-систем, программные сбои или отказ оборудования напрямую переводят из плоскости технических неполадок в плоскость финансовых потерь и угрозы непрерывности бизнеса.

В условиях цифровизации стираются грани между информационной и экономической безопасностью. Утечка данных, компрометация учетных записей сотрудников или успешная кибератака автоматически влекут за собой реальный экономический ущерб (потеря активов, разрушение репутации, срыв контрактов). Традиционные механизмы обеспечения экономической безопасности, построенные на «человеческом факторе» и разрозненных службах, становятся неэффективными. Цифровизация требует создания единого координационного центра, объединяющего службы безопасности, ИТ-подразделения и финансовый блок для оперативного реагирования на цифровые риски [3, с. 108].

ERP-система – один из инструментов обеспечения экономической безопасности. В контексте обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта особое значение приобретают ERP-системы (Enterprise Resource Planning (планирование общеорганизационных ресурсов)), которые выступают не только средством управления ресурсами, но и эффективным инструментом внутреннего контроля и противодействия угрозам. Как отмечают Н. Н. Федякова, С. О. Грицай и К. И. Федяков, внедрение интегрированных информационных

систем позволяет существенно оптимизировать бизнес-процессы за счет создания единого информационного пространства, прозрачности операций и разделения зон ответственности [4].

Ключевым преимуществом ERP-систем в контексте безопасности является возможность реализации сквозного контроля на всех этапах хозяйственной деятельности – от планирования до исполнения. Формирование единой базы данных исключает дублирование, несанкционированные изменения и обеспечивает сохранность коммерчески значимой информации.

ERP-системы выступают в качестве фундаментального цифрового инструмента, обеспечивающего не только эффективность управления, но и защищенность хозяйствующего субъекта от внутренних и внешних угроз [4, 7, п. 4].

Вторым инструментом по важности является – Антифрод-система (от англ. fraud – мошенничество) – это программный комплекс, предназначенный для выявления и предотвращения мошеннических операций в реальном времени. Такие системы используются в банках, телекоммуникационных компаниях, и других сферах, где осуществляются денежные транзакции или передача ценных данных.

Главная цель внедрения антифрода – минимизация финансовых потерь от мошенничества. По данным Банка России, ежегодно злоумышленники похищают у граждан и организаций десятки миллиардов рублей [5, с. 17].

Современные антифрод-системы используют комбинированный подход, сочетая три основных метода: Первый – анализ на основе правил. Система проверяет транзакцию по заранее заданным критериям: например, если с одного устройства за короткое время поступает несколько входов в личный кабинет или сумма перевода превышает установленный лимит – операция блокируется или направляется на дополнительную проверку. Второй метод – оценка рисков (скоринг). Каждой операции присваивается балл риска на основе множества факторов (геолокация, тип устройства, история действий пользователя). Чем выше балл, тем выше вероятность мошенничества. Третий метод – машинное обучение. Алгоритмы анализируют поведение пользователей, создают индивидуальные профили и выявляют аномалии. Система самостоятельно обучается на новых данных, выявляя скрытые мошеннические схемы, которые невозможно прописать явными правилами.

Дополнительно современные решения используют графовые нейронные сети для выявления связей между мошенниками (общие устройства, номера телефонов, транзакции) и интегрируются с внешними базами данных, включая черные списки Банка России [5, с. 18] [8, п. 3].

Цифровые инструменты стали неотъемлемым элементом системы экономической безопасности. В условиях цифровой трансфор-

мации традиционные методы защиты, основанные на разрозненных службах и ручном контроле, утрачивают эффективность. На смену им приходят интегрированные цифровые решения, позволяющие осуществлять мониторинг и реагирование на угрозы в режиме реального времени. Комплексный подход и импортозамещение являются определяющими условиями эффективности. Точечное внедрение отдельных инструментов не дает системного эффекта. Необходима интеграция всех средств защиты в единый контур экономической безопасности. Кроме того, в условиях санкционных ограничений переход на отечественное программное обеспечение становится не просто технической, а стратегической задачей, обеспечивающей технологический суверенитет хозяйствующего субъекта.

Таким образом, цифровые инструменты в современной системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта выступают не как вспомогательные средства, а как основа проактивной защиты, позволяющей организации сохранять устойчивость, минимизировать риски и эффективно развиваться в условиях цифровой экономики [6, с. 5].

Список литературы

1. Каранина Е. В. Экономическая безопасность: цифровая среда : учеб. пособие. М. : КноРус, 2023. 286 с. URL: https://intermedia-publishing.ru/p/Karanina_FinBesopas/Karanina_Finans_bezop.pdf

2. Докукина А. А. Теоретические основы концепции экономической безопасности предприятия в контексте цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 4. С. 1105–1124. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-kontseptsii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-v-kontekste-tsifrovoy-transformatsii doi: 10.18334/epp.13.4.117490

3. Парфенов Д. А. Развитие механизма обеспечения экономической безопасности в РФ в условиях цифровизации. 2021. № 3. С. 106–113. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mehanizma-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-v-rf-v-usloviyah-tsifrovizatsii

4. Клочкова А. В., Орлова О. П., Федяков К. И. ERP-системы как инструмент стратегического менеджмента. 2016. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/erp-sistemy-kak-instrument-strategicheskogo-menedzhmenta

5. Аксенов В. А. Роль и значение программного комплекса «Антифрод» как меры специально-криминологического характера в предупреждении мошенничества, совершенного с использованием информационно-телекоммуникационных технологий // Вестник Московского университета МВД России. 2021. № 6. С. 16–20. doi: 10.24412/2073-0454-2021-6-16-20

6. Есенжулова Л. С., Дроковский Н. Б. Угрозы и риски экономической безопасности в условиях цифровизации экономики. 2023. С. 1–5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-i-riski-ekonomicheskoy-bezopasnosti-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki doi: 10.24412/2411-0450-2023-5-1-219-222

7. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : указ Президента РФ № 208 от 13.05.2017 // Собрание законодательства РФ. 2017. № 20. Ст. 2901. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921

8. О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации : федер. закон № 187-ФЗ от 26.07.2017 // Собрание законодательства РФ. 2017. № 31 (ч. I). Ст. 4736. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/42166

Сведения об авторах

Солдатова Светлана Сергеевна – доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, sssoldatova@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3719-1344

Сайфулин Тимур Ильдарович – студент направления подготовки «Экономическая безопасность хозяйственных субъектов» Пензенского государственного университета, t-sayfulin@inbox.ru

Фахретдинов Ренат Шамильевич – студент направления подготовки «Экономическая безопасность хозяйственных субъектов» Пензенского государственного университета, fakhretdinov03@list.ru

УДК 339.138:659.126

ВИЗУАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ БРЕНДА КАК МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ

Екатерина Сергеевна Фомина[1], Диана Олеговна Частухина[2], Ольга Викторовна Шиняева[3]

[1,2,3]Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

[1]katya.fomket.fomina@mail.ru
[2]deanatchastuhina@yandex.ru
[3]olses@rambler.ru

Аннотация. Рассматривается роль визуальных компонентов бренда в формировании конкурентных преимуществ современных компаний. На основе эмпирических данных анализируются потребительские предпочтения относительно визуального оформления брендов в различных сферах жизни и розничных торговых пространств. Обосновывается, что визуальные элементы, выступая в качестве маркетингового инструмента, опосредованно влияют на качество жизни населения через повышение удовлетворенности потребительским опытом.

Ключевые слова: визуальные компоненты бренда, конкурентоспособность, потребительское поведение, логотип, розничная торговля, маркетинговые инструменты, качество жизни

VISUAL BRAND COMPONENTS AS A MARKETING TOOL FOR ENHANCING COMPANY COMPETITIVENESS

Ekaterina S. Fomina[1], Diana O. Chastukhina[2], Olga V. Shinyaeva[3]

[1,2,3]Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

[1]katya.fomket.fomina@mail.ru
[2]deanatchastuhina@yandex.ru
[3]olses@rambler.ru

Abstract. The role of visual brand components in shaping competitive advantages of modern companies is examined. Based on empirical data, consumer preferences regarding the visual design of brands in various life spheres and retail spaces are analyzed. It is substantiated that visual elements, acting as a marketing tool, indirectly influence the quality of life of the population by increasing satisfaction with the consumer experience.

Keywords: visual brand components, competitiveness, consumer behavior, logo, retail, marketing tools, quality of life

В условиях перенасыщенных рынков и избыточной информации визуальная идентификация бренда превращается в значимый маркетинговый инструмент, обеспечивающий дифференциацию и устойчивое конкурентное преимущество. Актуальность темы определяется необходимостью понимания того, какие именно визуальные компоненты влияют на потребительский выбор и как они взаимодействуют с традиционными факторами конкурентоспособности – репутацией, качеством и ценой. Особую практическую значимость проблема приобретает в секторе розничной торговли продуктами питания, где решения о покупке часто принимаются непосредственно в месте продажи, а визуальная среда магазина способна стимулировать как запланированные, так и импульсные приобретения, однако полученные выводы могут быть распространены и на другие сферы потребительского рынка.

Цель статьи – на основе эмпирических данных выявить место визуальных компонентов бренда в системе факторов конкурентоспособности компаний и определить характер их влияния на поведение потребителей.

В современном маркетинге под брендом понимается целостный образ товара, торговой марки или услуги, существующий в сознании потребителя [1, с. 68]. Материальными носителями этого образа, обеспечивающими его визуальную идентификацию, выступают такие компоненты, как логотип, фирменные цвета, шрифты, дизайн упаковки и оформление торгового пространства. Именно эти элементы

формируют первичное впечатление, обеспечивают узнаваемость и создают основу для эмоциональной связи с потребителем.

Теоретическую основу анализа роли визуальных компонентов в потребительском поведении составляют несколько фундаментальных концепций. Теория потребительского поведения как принятия риска, предложенная Р. Бауэром, утверждает, что любое покупательское решение сопряжено с воспринимаемой неопределенностью относительно его последствий [2, с. 53]. Знакомые визуальные маркеры бренда – логотип, цветовая гамма, узнаваемая упаковка – способны снижать воспринимаемый риск, сигнализируя о стабильности и предсказуемости качества. Этот механизм объясняет эмпирически фиксируемую склонность потребителей отдавать предпочтение знакомым брендам при равных ценовых и качественных характеристиках. Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера дополняет данный подход: после совершения выбора человек стремится найти подтверждения его правильности, и эстетически привлекательная, гармоничная визуальная среда – будь то дизайн упаковки или интерьер магазина – способна смягчать послепокупочный диссонанс, укрепляя лояльность [3, с. 112]. Дж. Росситер и Л. Перси в модели эффективной рекламной коммуникации подчеркивают центральную роль визуальных элементов (цвета, формы, композиции) в формировании осведомленности о бренде и позитивного отношения к нему, особенно в ситуациях низкой вовлеченности потребителя, типичных для товаров повседневного спроса [4, с. 204]. Таким образом, теоретический анализ позволяет рассматривать визуальные компоненты не как декоративный элемент, а как функциональный маркетинговый инструмент, интегрированный в процессы снижения воспринимаемого риска, управления когнитивным диссонансом и построения долгосрочных взаимоотношений с потребителем.

Эмпирическая часть исследования опирается на данные социологического опроса, проведенного кафедрой «Политология, социология и связи с общественностью», УлГТУ (г. Ульяновск, март-апрель 2026 г.; n = 481). Выборка квотная, репрезентативная для городского населения по возрасту и уровню образования. В возрастной структуре группа 18–30 лет составляет 23 %, 31–50 лет – 26 %, 51–65 лет – 29 %, старше 65 лет – 22 %. По образованию 38 % имеют высшее, 34 % – среднее профессиональное, 28 % – среднее или начальное профессиональное образование. Опрос позволил получить данные о потребительских предпочтениях в отношении брендов в различных сферах жизни, их визуального оформления, а также о влиянии визуальной среды магазинов на покупательское поведение.

Результаты опроса показывают, что приоритетными сферами, в которых респонденты ориентируются на проверенные бренды, являются продукты питания (65 %), медицина и здоровье (51 %), одежда

и обувь (40 %). В ситуации гипотетического выбора между двумя брендами с одинаковой ценой и качеством 53 % выбирают хорошо знакомый бренд, и лишь 26 % готовы попробовать новый. Такая консервативность поведения соответствует теоретическому представлению о стремлении потребителя минимизировать риск. Основными драйверами выбора выступают репутация и длительная история бренда (40 %), подтвержденное качество (38 %), а также присутствие в СМИ, социальных сетях (33 %) и доступная цена (33 %). Визуальные компоненты – запоминающийся логотип (21 %) и привлекательная упаковка (19 %) – в общей структуре факторов выбора занимают вспомогательную позицию, но их значение не стоит недооценивать: в условиях выровненных базовых характеристик товара именно они становятся решающим дифференциатором.

Для более детальной оценки значимости отдельных визуальных элементов использовалась 7-балльная шкала (где 1 – максимально важно). На первое место вышел логотип и фирменный знак со средним баллом 2,89. Фирменные цвета и шрифты, а также дизайн упаковки получили близкие друг к другу оценки – 3,40 и 3,43 балла соответственно. Заметно менее важными для респондентов оказались элементы цифровой коммуникации: качество фото и видео (4,40), оформление сайта и социальных сетей (4,46), визуальное решение точек продаж (4,64). Таким образом, базовые константы визуальной идентификации бренда воспринимаются аудиторией как приоритетные по сравнению с их мультимедийными расширениями.

Анализ предпочтений по цветовому оформлению показал, что 44 % опрошенных при равных характеристиках товара выбрали бы сдержанный однотонный дизайн. Яркий и запоминающийся стиль привлек лишь 28 % участников; еще 28 % отметили, что визуальное решение вообще не влияет на их решение. Полученные данные хорошо согласуются с результатами блока о визуальных раздражителях: 54 % респондентов негативно реагируют на агрессивные, кричащие цвета и шрифты, 53 % – на назойливую рекламу, 50 % – на перегруженность деталями и текстом. Интересно, что несогласованность визуального стиля на разных платформах вызывает раздражение только у 15 % опрошенных, что свидетельствует о невысокой чувствительности массового потребителя к проблемам кросс-канальной целостности бренда.

Отдельный блок исследования был посвящен влиянию визуального оформления продуктовых магазинов на реальное покупательское поведение. По узнаваемости среди торговых сетей Ульяновска лидируют «Пятерочка» (28 %), «Гулливер» (26 %), «Магнит» (21 %) и «Перекресток» (16 %). Однако при оценке конкретных параметров визуальной среды картина становится более дифференцированной. Так, по оформлению входа и витрин первенствует «Гулливер» (32 %), по

удобству навигации и выкладке товаров – «Пятерочка» (34 %), а по дизайну товаров собственных марок – «Гулливер» и «Перекресток» с равными показателями (по 24 %). Общий визуальный стиль наивысшие оценки получил у «Гулливера» (27 %) и «Перекрестка» (25 %), тогда как «Пятерочка» (18 %) была воспринята скорее как функционально удобная, нежели эстетически привлекательная. Это свидетельствует о том, что в сознании потребителей функциональное удобство и эстетическая привлекательность являются относительно независимыми осями конкурентоспособности в розничной торговле.

Воздействие визуального оформления на покупательское поведение оказалось выраженным: 64 % респондентов хотя бы иногда совершают незапланированные покупки под влиянием визуального оформления магазина (из них 28 % – часто), 67 % хотя бы раз уходили из магазина без покупки именно по причине неудачного, с их точки зрения, оформления. Кроме того, 68 % опрошенных готовы платить несколько больше за товары в магазине с приятным визуальным оформлением. Таким образом, инвестиции торговых предприятий в эстетику пространства способны конвертироваться как в рост среднего чека за счет импульсных приобретений, так и в ценовую премию, основанную на субъективном ощущении комфорта и качества. Также установлена более высокая запоминаемость логотипов торговых сетей (59 % респондентов могут воспроизвести его по памяти) по сравнению с логотипами предприятий-производителей (41 %), что подтверждает преимущество розничных брендов, непосредственно взаимодействующих с потребителем в момент покупки.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов. Во-первых, в системе факторов конкурентоспособности современных компаний визуальные компоненты бренда выполняют преимущественно вспомогательную, дифференцирующую функцию, уступая по значимости репутации, качеству и цене, однако приобретают решающее значение при выравнивании базовых характеристик товара. При этом сферы, где доверие к бренду наиболее критично (продукты питания, медицина), демонстрируют повышенный потребительский консерватизм. Во-вторых, ключевым элементом визуальной идентификации для потребителя является логотип; оформление цифровых каналов и точек продаж воспринимается как менее важное, однако в розничной торговле визуальная среда магазина оказывает прямое воздействие на поведение, стимулируя импульсные покупки и повышая готовность платить более высокую цену. В-третьих, выявленные закономерности свидетельствуют о том, что грамотно выстроенная визуальная среда выступает действенным маркетинговым инструментом, который, воздействуя на эмоциональное состояние и когнитивные процессы

потребителя, повышает экономическую эффективность деятельности компании. В более широком социально-экономическом контексте это вносит вклад в повышение качества жизни населения: удовлетворенность потребительским опытом, комфорт совершения покупок и доверие к визуально стабильным брендам формируют позитивный фон повседневных практик, снижая уровень воспринимаемого риска и когнитивного диссонанса в потребительской сфере.

Список литературы

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. М. : Вильямс, 2019. 752 с.

2. Бауэр Р. Потребительское поведение как принятие риска // Маркетинг : учеб. пособие / под ред. Т. С. Глушко. М. : Прогресс, 1965. С. 45–62.

3. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса / пер. с англ. М. : Эксмо, 2018. 256 с.

4. Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб. : Питер, 2001. 656 с.

Сведения об авторах

Фомина Екатерина Сергеевна – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, katya.fomket.fomina@mail.ru

Частухина Диана Олеговна – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, deanatchastuhina@yandex.ru

Шиняева Ольга Викторовна – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, olses@rambler.ru, ORCID: 0000-0001-7852-7257

УДК 339

МАРКЕТПЛЕЙС КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ ТОВАРОВ ДЛЯ ДОМА

Елена Сергеевна Хохлова[1], Вера Анатольевна Белякова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]elenajuravleva2003@mail.com
[2]vera.belyakova@mail.ru

Аннотация. Рассматривается специфика маркетплейсов как инструмента развития продаж товаров для дома в условиях цифровизации и роста электронной

коммерции. Выделяются преимущества их использования, включая расширение каналов сбыта, доступ к широкой аудитории, а также инструменты продвижения и факторы потребительского выбора. Отмечаются основные риски и ограничения работы с платформами, формирующие новые условия и возможности для развития бизнеса.

Ключевые слова: маркетплейс, электронная коммерция, онлайн-торговля, интернет-платформы, электронные торговые площадки, развитие продаж, интернет-магазины, потребительское поведение, продвижение товаров

MARKETPLACE AS A TOOL FOR DEVELOPING SALES OF HOUSEHOLD GOOD

Elena S. Khokhlova[1], Vera A. Belyakova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]elenajuravleva2003@mail.com
[2]vera.belyakova@mail.ru

Abstract. The specifics of marketplaces as a tool for developing sales of home goods in the context of digitalization and the growth of e-commerce are examined. The advantages of their use are highlighted, including the expansion of sales channels, access to a wide audience, as well as promotion tools and factors influencing consumer choice. The main risks and limitations of working with platforms are identified, shaping new conditions and opportunities for business development.

Keywords: marketplace, e-commerce, online trade, internet platforms, electronic trading platforms, sales development, online stores, consumer behavior, product promotion

В условиях цифровизации изменяются структура торговли и формы взаимодействия производителей с потребителями: традиционные каналы уступают место электронным платформам. Маркетплейсы становятся одним из наиболее динамичных форматов, объединяя продавцов и покупателей и укрепляя позиции за счет роста онлайн-торговли и трансформации потребительского поведения [1].

Товары для дома сохраняют высокий спрос в электронной среде, что делает маркетплейсы эффективным инструментом расширения сбыта и повышения конкурентоспособности. Целью исследования является анализ их роли и особенностей функционирования в данном сегменте.

Маркетплейс представляет собой цифровую платформу, обеспечивающую продажи, расчеты и доставку, при этом сетевой эффект способствует росту ассортимента и привлечению покупателей. Современные платформы объединяют функции торговли, логистики и аналитики,

снижая барьеры входа на рынок и расширяя возможности бизнеса, особенно за счет удобства покупок и персонализации предложений [2].

На рис. 1 представлена доля продаж через маркетплейсы в электронной коммерции с 2019–2025 гг.

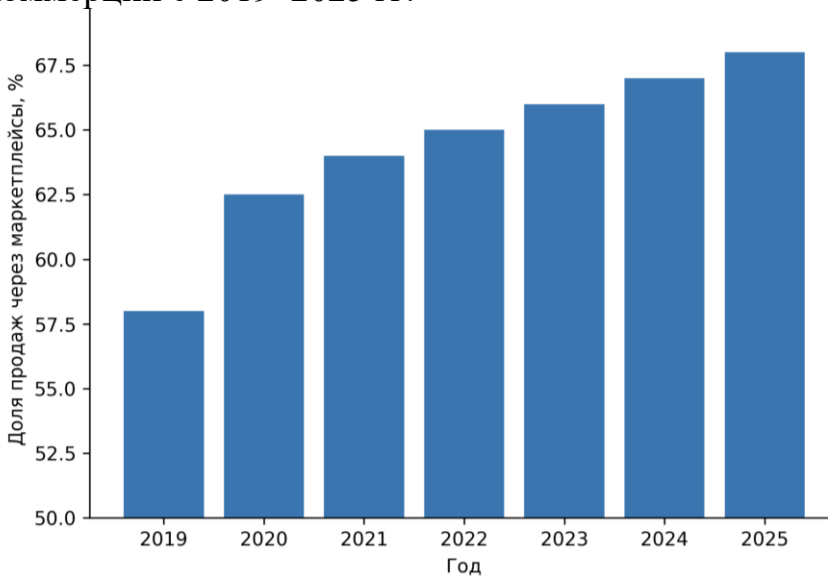


Рис. 1. Доля продаж через маркетплейсы в электронной коммерции с 2019–2025 гг. [3]

Как видно из рисунка 1, доля продаж через маркетплейсы в мировой электронной коммерции демонстрирует устойчивую тенденцию к росту. Если в 2019 г. на такие платформы приходилось около 58 % онлайн-продаж, то к 2025 г. данный показатель достигнул 68 %. Это свидетельствует о возрастающей роли маркетплейсов как одного из ключевых каналов реализации товаров в цифровой экономике.

Еще одним важным фактором развития маркетплейсов является совершенствование логистической инфраструктуры. В таблице 1 представлены основные сервисы, предоставляемые маркетплейсами продавцам.

Таблица 1

Основные функции маркетплейсов для продавцов

Наименование	Содержание
1. Размещение товаров	публикация карточек товаров на платформе
2. Платежная инфраструктура	обработка онлайн–платежей
3. Логистика	хранение товаров и доставка покупателям
4. Продвижение	внутреняя реклама и участие в акциях
5. Аналитика	отчеты о продажах и анализ спроса

На рисунке 2 рассмотрим структуру продаж на маркетплейсе по категориям.

Как видно на рисунке 2, товары для дома и сада в 2025 г. занимали значительную долю ассортимента маркетплейсов. В эту категорию входят мебель, текстильные изделия, посуда, элементы декора, бытовые принадлежности и различные предметы интерьера. Одной из причин популярности данной категории является универсальность товаров для дома. Они необходимы практически каждому потребителю и приобретаются достаточно регулярно, что обеспечивает устойчивый и стабильный спрос.

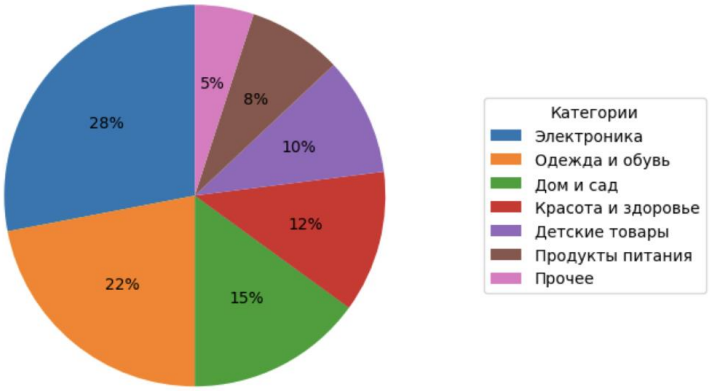


Рис. 2. Структура продаж на маркетплейсе по категориям в 2025 г. [2]

Маркетплейсы создают благоприятные условия для продажи товаров для дома за счет широкого ассортимента, удобного сравнения товаров и наличия отзывов, формирующих доверие покупателей. Важную роль играет качественное визуальное представление продукции и подробные описания. Дополнительно рост продаж стимулируют рекомендательные алгоритмы платформ [1].

Использование маркетплейсов предоставляет продавцам товаров для дома ряд значительных преимуществ, они представлены в табл. 2.

Таблица 2

Сравнение моделей электронной торговли

Параметр	Маркетплейс	Интернет–магазин
Затраты на выпуск	Низкие	Высокие
Аудитория	Уже сформирована	Нужно привлекать
Логистика	Часто обеспечивает платформа	Организуется самостоятельно
Продвижение	Встроенные инстурменты	Требует дополнительных вложений

Анализируя таблицу 2, можно сделать вывод, что одним из главных преимуществ работы с маркетплейсами является возможность охватить большую аудиторию покупателей. Крупные платформы

имеют миллионы зарегистрированных пользователей, что облегчает продавцам расширение потенциальной клиентской базы и увеличение продаж. Еще одним важным плюсом является снижение стартовых затрат. Создание собственного интернет-магазина требует значительных инвестиций в веб-сайт, маркетинг и логистику. А маркетплейсы уже имеют всю необходимую инфраструктуру, поэтому можно начать продавать с меньшими затратами [2].

Однако у торговых площадок есть и свои ограничения. Конкуренция чрезвычайно высока, и часто требуются платные инструменты продвижения внутри кабинета. Кроме того, платформы устанавливают свои собственные правила и взимают комиссионные, что снижает прибыль. Бизнес также сильно зависит от изменений в алгоритмах платформы и условиях сотрудничества. Поддержание высокого уровня клиентоориентированности не менее важно, поскольку рейтинги и отзывы влияют на видимость продукта [1].

Таким образом, маркетплейсы – это удобный способ увеличить продажи, получить доступ к более широкой аудитории и воспользоваться преимуществами логистики и аналитики. Они особенно полезны для товаров для дома, но для успеха необходима хорошо продуманная стратегия, управление запасами и регулярный мониторинг спроса.

Список литературы

1. Денисова О. А. Маркетплейсы: продвижение и реклама // Управленческий учет. 2023. № 12. С. 147–150.

2. Харламова И. Ю. Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 3. С. 142–150.

3. Хлебович Д. И., Кордина И. В. Специализированный маркетплейс как перспективный формат электронной коммерции // Бенефициум. 2023. № 1. С. 10–15.

Сведения об авторах

Хохлова Елена Сергеевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизне-сом») Пензенского государственного университета, elenajuravleva2003@mail.com

Белякова Вера Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, vera.belyakova@mail.ru, ORCID: 0009-0008-3962-3797

Раздел 4
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

УДК 338.46

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Даниял Магомедович Агамагомедов

Институт национальных проектов, Москва, Россия

apkdanchal@gmail.com

Аннотация. Выделены проблемы развития цифрового сектора российской экономики. В качестве таких проблем обозначены проблемы ограниченности ресурсной базы цифровизации и несбалансированное институциональное регулирование внедрения цифровых технологий в экономические и альтернативные процессы.

Ключевые слова: цифровизация, искусственный интеллект, импортозамещение, инвестиции, цифровые платформы

CHARACTERISTICS OF SELECTED PROBLEMS IN THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL SECTOR OF THE RUSSIAN ECONOMY

Daniyal M. Agamagomedov

Institute of National Projects, Moscow, Russia

apkdanchal@gmail.com

Abstract. This article highlights the challenges in developing the digital sector of the Russian economy. These challenges include the limited resource base for digitalization and unbalanced institutional regulation of the implementation of digital technologies in economic and alternative processes.

Keywords: digitalization, artificial intelligence, import substitution, investment, digital platforms

В современном мире все больше и больше цифровых технологий внедряются в самые разные сферы жизнедеятельности. Инновации, а также специально обученные модели часто применяются в качестве капитала при производстве. Онлайн сервисы сложно представить без

использования нейросетей и искусственного интеллекта (ИИ). А в цифровом пространстве хранятся огромные массивы информации, вокруг которых строится, в том числе и экономическая деятельность. Несомненно, технологический прогресс упрощает многие аспекты нашей жизни и может повышать эффективность рабочих процессов, однако инновации несут в себе и определенное бремя, как для общества, так и для российской экономики в целом. Лауреат Нобелевской премии по экономике 2024 года Дарон Аджемоглу во многих своих работах о цифровизации также подчеркивает и анализирует двоякость влияния автоматизации, в частности, на рынок труда [1]. Однако для того, чтобы выделять ключевые препятствия развития цифрового сектора российской экономики, важно рассмотреть текущее его состояние.

Можно сказать, что Россия уже прошла первостепенный этап принятия и внедрения цифровых технологий. Об этом можно судить по результатам исследования [2], отраженным в статистическом сборнике «Цифровая экономика»: интернет есть у 88 % домохозяйств, им пользуются 95 % населения в возрасте 15–74 лет. Важно отметить, что и государство направляет существенные вложения на развитие цифровой экономики, например, в 2023 году валовые внутренние затраты составили около 5,5 трлн руб., что соответствует 3,2 % ВВП. Нельзя не упомянуть и запуски некоторых новых проектов, как, например «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Более того, Россия – одна из немногих стран, которые занимаются разработкой собственных систем искусственного интеллекта, что также отражает стремительное развитие цифрового сектора в нашей стране.

Если выделить передовое, на мой взгляд, направление цифровизации в мире – искусственный интеллект, то картина остается неоднозначной. Так, по оценке Microsoft AI Economy Institute, во второй половине 2025 года ИИ использовали примерно 16 % населения мира, в России – около 8 %, что соответствовало 119-му месту из 147 стран [3].

Исходя из описанной статистики, можно прийти к выводу, что цифровизация всевозможных сфер жизнедеятельности, включая экономическую, находится в активном развитии в России, однако существуют определенные факторы, которые существенно осложняют данный процесс и не позволяют нашей стране достигать сравнительных преимуществ на мировом уровне. На наш взгляд, такими факторами являются:

1. Ограниченность ресурсной базы цифровизации.

2. Отстающее и несбалансированное институциональное регулирование внедрения цифровых технологий в экономические и альтернативные процессы.

Первое препятствие заключается в том, что развитие цифровизации в России протекает при достаточно слабой технологической базе.

Хоть соответствующие расходы в стране растут, однако в сравнении с лидерами, задающими темп в разработке новых технологий, этого недостаточно. Для понимания, о чем идет речь, можно обратиться к данным статистики [2]. Согласно им, в США доля расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) составляет 3,3 % ВВП, в Германии – 3,5 %, в Южной Корее – 4,9 %, а в Израиле – 5,6 %, в то время как в России этот показатель не превышает 1 % от ВВП. При этом основную часть таких расходов в России несет государство (69 %), а не бизнес (31 %), что указывает на недостаточную развитость частной инновационной среды в стране, а без этого трудно ожидать быстрого роста отечественного цифрового сектора.

Помимо нехватки внутренних инвестиций ограниченность проявляется и в проблеме импортозамещения технологий, поставляемых другими странами (сейчас – Китай, ранее – США, Германия и т.п.). Так, например, наложение на Россию санкций в период обострения геополитической ситуации затронуло 70 % поставок IT-оборудования, а наиболее уязвимыми оказались такие направления, как искусственный интеллект, интернет вещей и сети 5G [2]. Более того, был ограничен доступ к корпоративному программному обеспечению, IT-услугам и облачным сервисам, а также поставки технологического оборудования и его комплектующих. В настоящее время страны, экспортирующие в Россию соответствующую продукцию, сменились. Так как Китай стремительно наращивает доминирование во многих областях производства [4], нашей экономике «удобно» такое взаимодействие (преобладающая часть как экспорта, так и импорта приходится на Китай) с данным дружественным государством. Однако примеры последних потрясений для экономики России говорят о том, что развитие собственного производства необходимо и даже первостепенно, ведь такая сильная внешняя зависимость может быть опасна в долгосрочной перспективе. Можно сказать, что тема импортозамещения становится не просто задачей промышленной политики, а одним из центральных факторов развития цифрового сектора.

В рамках обсуждения первой проблемы стоит выделить искусственный интеллект как передовое направление цифрового развития в мире. С одной стороны, ИИ уже внедряется в российских организациях и приносит им вполне реальные результаты. Так, по данным из статьи ИСИЭЗ ВШЭ «Практики и перспективы внедрения технологий ИИ»:

- 54,3 % российских компаний, использующих ИИ, отмечают повышение качества продукции и услуг;
- 51 % компаний подтверждают улучшение качества или эффективности деловых процессов [5].

С другой стороны, само внедрение ИИ проходит достаточно неравномерно:

- 45,1 % компаний, использующих ИИ-системы, применяют технологии только одного класса;
- лишь 28 % организаций, которые пока не используют ИИ, готовы рассмотреть его внедрение в ближайшие три года [5].

Основным барьером для фирм, применяющих ИИ, согласно упомянутому ранее исследованию, названы высокие затраты на внедрение (считает 63,6 % организаций, участвовавших в опросе). В то же время, 49,9 % компаний говорят о трудностях с наймом квалифицированных специалистов. Что касается организаций, не задействующих системы искусственного интеллекта в своих внутренних процессах, главными препятствиями для них выступают:

- высокие затраты – 57,2 % опрошенных;
- нехватка навыков у сотрудников – 35,4 %;
- сложность встроить ИИ в существующие процессы – 34,8 %.

Наконец, для моделей ИИ проблема импортозамещения актуальна даже в большей степени, чем для прочих технологий. Сейчас поставки лежащих в основе ИИ-моделей технологий, в частности микрочипов, целиком опираются на Китай, а в период до определенных санкций – на США (например, американский «IT-гигант» NVIDIA). Как следствие, существующие отечественные системы, разрабатываемые российскими лидерами IT-индустрии, строятся на базе уже обученных зарубежных моделей [6]. Подводя итог представленного выше анализа, можно сказать, что ИИ в России уже развивается, но на текущем этапе упирается в дороговизну, кадровые ограничения и недостаточную технологическую самостоятельность. При этом ИИ – это не обособленная технология, а, пожалуй, самый наглядный пример более широкой проблемы – ресурсной и технологической ограниченности цифрового сектора российской экономики.

Второе препятствие процесса цифровизации для нашей страны связано с тем, что регулирование соответствующей области экономики во многом идет вслед за практическим применением соответствующих технологий, а не опережает его. Ученые подчеркивают, что главным препятствием здесь остается отсутствие целенаправленной совместной деятельности государства, бизнеса, торговли и научной сферы [7]. Эта мысль хорошо подходит и к сегодняшней ситуации, так как цифровые технологии уже распространяются по экономическим процессам, но согласованная институциональная среда не успевает подстраиваться под динамику их практического внедрения. Данное явление можно увидеть на примере платформенной экономики. Интернет-торговля в России выросла достаточно быстро, а маркетплейсы уже доминируют на рынке. При этом специальный закон о платформенной экономике был принят только в 2025 году и вступает в силу с 1 октября 2026 года. То есть сначала цифровые платформы стали существенной состав-

ляющей экономики, а государство стало выстраивать для них более четкие правила лишь годами позднее, что отражает догоняющий характер регулирования.

Важно отметить, что любое усиление контроля не решает автоматически проблему эффективного функционирования рынков. Различные исследования о цифровых платформах показывают, что слишком жесткие ограничения могут нести вред. Ученые отмечают, что даже одна жесткая мера регулирования может существенно снизить вклад платформ в ВВП страны [8]. Именно поэтому данная проблема состоит не просто в нехватке норм и контроля, а в необходимости сбалансированного регулирования.

Наконец, еще одна составляющая рассматриваемого препятствия для развития цифровой экономики – это регулирование данных, их конфиденциальности и перемещения в цифровой среде. В современном мире информация о пользователях является одной из главных ценностей для различных сервисов, которые всячески пытаются персонализировать свои услуги и привлечь новых клиентов. Это наводит на мысль о дальнейшем развитии рынка персональных данных онлайн-пользователей. Описанный выше тезис раскрывается в исследовании [9], авторы которого выделяют различные типы взаимодействия пользователей и сервисов. При этом сами пользователи, по предпосылкам модели, могут быть двух типов: высоко ценящие приватность и те, для кого приватность персональной информации не представляет особой ценности в нашем цифровом мире. Равновесие в работе определяется как равновесие Штакельберга, так как подразумевается выбор сервисом вектора предлагаемых цен после того, как пользователи (каждый для себя) определяют параметр ценности приватности. Ключевой фактор в модели авторов – это связь между данными различных пользователей. Так, например, сервис может купить данные одного пользователя, одновременно получив некоторую информацию и о другом. Перечисленные предпосылки приводят к тому, что при любых возможных связях между пользователями равновесие не является эффективным с точки зрения общественного благосостояния, так как высоко ценящие приватность пользователи в любом случае окажутся в убытке при максимизирующих выгоду стратегиях сервиса. Как итог, в рамках описанной модели авторы доказывают неэффективность от функционирования рынков по продаже данных. То есть приходят к выводу об еще одной сложности для общества от цифровизации – регулировании информационных рынков. Это особенно актуально в условиях российской экономики, где цифровые сервисы быстро расширяются [10], а риски общественного недоверия остаются высокими. Таким образом, без соответствующих институциональных преобразований цифровой экономики использование современных технологий может расши-

ряться быстрее, чем готовность российской экономики принять их последствия.

В заключение следует отметить, что выделенные препятствия для развития цифровой экономики России одновременно отражают два разных направления: технологическое ограничение и институциональную «незрелость», и тесно переплетаются между собой. Так, инвестиционный прогресс в рассматриваемой области может выйти из-под контроля и иметь колоссальные последствия без своевременного правового регулирования. Но и текущие инновационные обременения в России, учитывая, что современным миром движет цифровизация, способны в дальнейшем приводить к экономической стагнации.

Список литературы

1. Acemoglu D. Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies // Journal of Labor Economics. 2022. № 40 (S1).
2. Цифровая экономика // НИУ ВШЭ. 2025. URL: https://issek.hse.ru/news/995625249.html (дата обращения: 30.04.2026).
3. Какие страны лидируют по уровню внедрения ИИ. Карта // РБК. 2026. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/25/01/2026/696f789f9a7947d7f698bcd0 (дата обращения: 30.04.2026).
4. Как Китай стал технологической сверхдержавой // РБК. 2025. URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/67c8297d9a794709eac7f155 (дата обращения: 30.04.2026).
5. Практики и перспективы внедрения технологий ИИ // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2024. URL: https://issek.hse.ru/news/986408315.html (дата обращения: 30.04.2026).
6. Гуревич А. Чей в России «искусственный интеллект»? 2024. URL: https://rossaprimavera.ru/article/c2f0aa0b (дата обращения: 30.04.2026).
7. Леднева О. В. Статистическое изучение уровня цифровизации экономики России: проблемы и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 2. С. 455–470.
8. Кузьминов Я. И., Кручинская Е. В., Кошель А. С., Акиндинова Н. В. Вклад цифровых платформ в развитие российской экономики: моделирование эффектов регулирования // Вопросы экономики. 2025. № 7. С. 5–24.
9. Acemoglu D., Makhdoumi A., Malekian A., Ozdaglar A. Too much data: Prices and inefficiencies in data markets // American Economic Journal: Microeconomics. 2022. № 14 (4). P. 218–256.
10. Мигачева А. Региональная е-кспансия. Электронная коммерция выросла на четверть по всей России. 16.01.2025. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7432787 (дата обращения: 30.04.2026).

Сведения об авторе

Агамагомедов Даниял Магомедович, младший специалист ООО «Институт национальных проектов», apkdanchal@gmail.com

УДК 332.025+334.78

ВОЗМОЖНОСТИ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Елизавета Валерьевна Василенко

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия

elisabet.vasilenko@gmail.com

Аннотация. В современных реалиях актуальным является поиск новых инструментов для развития территорий, ведения бизнеса и работы университетов, которые способствовали бы повышению качества жизни населения. Изучаются возможности экосистемного подхода в данном направлении. Определены и проанализированы ключевые особенности экосистемного подхода и производных от него концепций (региональной экосистемы, промышленной экосистемы, экосистемы университета), которые непосредственно или опосредованно способствуют повышению качества жизни населения.

Ключевые слова: экосистема, экосистемный подход, региональная экосистема, промышленная экосистема, экосистема университета, ценность

Финансирование: подготовлена в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для Института экономики Уральского отделения Российской академии наук.

ECOSYSTEM APPROACH OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE QUALITY OF THE POPULATION LIFE

Elizaveta V. Vasilenko

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Ekaterinburg, Russia

elisabet.vasilenko@gmail.com

Abstract. In current reality it is important to search new tools for territorial development, business management, and university operations that would improve the quality of the population. This article explores the ecosystem approach potential in this scientific field. Key features of the ecosystem approach and its derivative concepts (regional ecosystem, industrial ecosystem, and the university ecosystem) that directly or indirectly improve the quality of the population were identified and analyzed were identified and analyzed.

Keywords: ecosystem, ecosystem approach, regional ecosystem, industrial ecosystem, university ecosystem, value

Financing: the article has been prepared within the framework of the state task of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation for the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Science.

Повышение качества жизни населения является одной из приоритетных задач, обозначенных во многих стратегических документах, определяющих социально-экономическое развитие РФ на федеральном и региональном уровнях. Отсюда важным является поиск новых методологических основ для разработки инструментов, способствующих адаптации стратегий территориального развития, ведения бизнеса и функционирования университетов к современным вызовам, что напрямую или косвенно будет повышать качество жизни населения. В качестве методологической базы для решения этой проблемы может выступать экосистемный подход и производные от него концепции: региональных экосистем, промышленных экосистем, экосистем университетов и др. Далее обозначим ключевые особенности экосистемного подхода и производных от него концепций, которые могут способствовать повышению качества жизни населения.

В первую очередь необходимо отметить, что при определении ключевых участников-заинтересованных сторон экосистемный поход и производные от него концепции руководствуются моделью четырехзвенной спирали инноваций; отсюда следует, что гражданское общество также должно рассматриваться как полноценный участник экосистемы, благодаря чему оно становится сотворцом, и его интересы должны быть учтены. Тем самым экосистемный подход меняет отношение к роли и значимости населения, делая его активным участником, определяющим направления развития территорий и формирующим спрос на экологические и социальные инновации.

При этом особую роль играют такие ключевые черты экосистем, как динамичность, коэволюция участников, формирование уникальной ценности и получение всеми участниками экосистемы уникальных выгод. Рассмотрим каждую из обозначенных черт в контексте повышения качества жизни населения.

Динамичность. Экосистемы способны оперативно подстраиваться под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды, удовлетворяя актуальные потребности населения и защищая его интересы; в зависимости от типа экосистемы (региональная, промышленная или университетская) это может быть переход к новому пониманию стандартов жизни общества, например, японская стратегия развития общества «Общество 5.0» [1]; адаптация рабочих к массовому внедрению цифровых технологий в производство [2]; подготовка студентов, чьи знания отвечают потребностям работодателей и целям, стоящим перед региональными органами власти [3].

Коэволюция участников предполагает рассмотрение связки государство-бизнес-университет-гражданское общество сквозь призму совместного развития, обмена опытом, знаниями и ресурсами; при этом подчеркивается, что действия каждого участника в этой связке оказывают влияние на функционирование остальных участников.

Формирование уникальной ценности. В рамках экосистемы участники, объединяя свои усилия и ресурсы, способны создать уникальную ценность, которую в иных условиях создать было бы невозможно. Для населения это может проявляться в более комфортных условиях проживания, решении острых социальных и экологических проблем, выпуске комплексных продуктов (продукт, покрепленный группой сопутствующих продуктов и/или услуг). В целом ценность в контексте экосистемного подхода можно определить как осознаваемые и возможные выгоды, которые участники экосистемы получают от функционирования в рамках экосистемы.

Получение всеми участниками экосистемы уникальных выгод – важная характеристика экосистемы, которая заставляет учитывать интересы не только государства, бизнеса и университетов, но и населения/клиентов/участников образовательного процесса.

Экосистемный подход неразрывно связан с ценностно-ориентированным подходом, что определяет фокус на ценности всех участников экосистемы на всех этапах ее формирования и функционирования. Это определяет наличие неких ценностно-ориентированных принципов формирования и функционирования экосистем. Среди них: важность определения ценностей, значимых для всех участников экосистемы, при ее разработке; результат деятельности экосистемы выходит за рамки товаров и услуг и представляет собой комплексную ценность (общая ценность для всей экосистемы и индивидуальные ценности для ее участников); существуют различные типы ценностей, что необходимо учитывать; ценности, значимые для различных участников экосистемы, могут противоречить друг другу; ценности подвержены изменению.

В отличие от системного подхода, экосистемный подход рассматривает сформированные сетевые структуры с позиции не статики, а динамики: изменения структуры, участников, их ролей и ценностей. Для населения это означает учет того, что формы и степень участия гражданского общества в структуре экосистемы со временем могут изменяться; также со временем могут изменяться и мотивы гражданского общества для участия в экосистеме, и преследуемые им ценности, что необходимо приведет к трансформации стратегии экосистемы.

Не в последнюю очередь особенность экосистемного подхода связана и с подготовительным этапом, предшествующим возникновению экосистемы [4]. На этом этапе еще до момента зарождения экосистемы и начала ее активного функционирования имеется возможность собрать определенные данные относительно населения (тип данных определяется типом экосистемы), что будет способствовать не только устойчивости экосистемы, но и позволит максимально удовлетворить интересы этого населения.

Таким образом, представленные ключевые особенности экосистемного подхода и производных от него концепций демонстрируют его возможности как методологической основы при разработке инструментов политики, нацеленной на повышение качества жизни населения.

Список литературы

1. Fukuda K. Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0 // International Journal of Production Economics. 2019. Vol. 220 (4). doi: 10.1016/j.ijpe.2019.07.033
2. Yalenios J., d'Armagnac S. Work transformation and the HR ecosystem dynamics: A longitudinal case study of HRM disruption in the era of the 4th industrial revolution // Human Resource Management. 2023. Vol. 62 (1). P. 55–77. doi: 10.1002/hrm.22114
3. Pique J. M., Berbegal-Mirabent J., Etzkowitz H. The Role of Universities in Shaping the Evolution of Silicon Valley's Ecosystem of Innovation // Triple Helix. 2020. Vol. 7 (2-3). P. 277–321. doi: 10.1163/21971927-bja10009
4. Василенко Е. В. Модель жизненного цикла региональной инновационной экосистемы // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 10 (492). С. 32–43. doi: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-32-43

Сведения об авторе

Василенко Елизавета Валерьевна – младший научный сотрудник Центра структурной политики Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, elisabet.vasilenko@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5846-2185

УДК 159.9:659.1

ВЛИЯНИЕ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ НА ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ГОРОЖАН (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА УЛЬЯНОВСКА)

Иван Андреевич Голудин[1], Анфиса Алексеевна Новичкова[2], Ольга Викторовна Шиняева[3]

[1,2,3]Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

[1]oovanya@bk.ru
[2]anfisanovichkova29@gmail.com
[3]olses@rambler.ru

Аннотация. Рассмотрено влияние наружной рекламы на эмоциональное состояние и настроение жителей города Ульяновска. На основе данных анкетного опроса автором выявлены доминирующие эмоциональные реакции горожан, среди

которых преобладают равнодушие и раздражение. Показано, что положительный отклик на рекламу значительно уступает негативному. Делается вывод о необходимости оптимизации наружной рекламы с учетом потребности жителей в психологическом комфорте.

Ключевые слова: рекламное перенасыщение, визуальный хаос, настроение горожан, равнодушие, дискомфорт, опрос

THE IMPACT OF OUTDOOR ADVERTISING ON THE EMOTIONAL STATE OF CITIZENS (USING THE EXAMPLE OF THE CITY OF ULYANOVSK)

Ivan A. Goludin[1], Anfisa A. Novichkova[2], Olga V. Shinyaeva[3]

[1,2,3]Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

[1]oovanya@bk.ru
[2]anfisanovichkova29@gmail.com
[3]olses@rambler.ru

Abstract. This article examines the impact of outdoor advertising on the emotional state and mood of Ulyanovsk residents. Based on questionnaire survey data, the author identified the dominant emotional responses of residents, among which indifference and irritation predominate. It is shown that positive responses to advertising are significantly lower than negative ones. The author concludes that outdoor advertising needs to be optimized to meet residents' needs for psychological comfort.

Keywords: advertising oversaturation, visual chaos, citizens' mood, indifference, discomfort, survey

Наружная реклама является неотъемлемой частью современной городской среды. Она выполняет не только коммерческие, но и коммуникативные функции, формируя визуальный облик города. Однако в последние годы как в научной литературе, так и в публицистике все чаще поднимается проблема «рекламного перенасыщения»: избыток билбордов, перетяжек, цифровых экранов и сити-форматов может вызывать у горожан негативные эмоции, снижать комфортность городской среды и даже влиять на психоэмоциональное состояние.

Цель работы – определить влияние наружной рекламы на эмоциональное состояние и настроение горожан города Ульяновска. Анализируются частотные распределения ответов на вопросы о вызываемых эмоциях, о влиянии на настроение во время прогулки и об оценке количества рекламы в городе.

Исследование проводилось в форме анкетного опроса в марте–апреле 2026 года. [1] Объем выборки – 400 респондентов. Статистическая обработка выполнена в IBM SPSS Statistics. В статье представлены

частотные распределения, а также логический и сравнительный анализ взаимосвязей между переменными.

- **Вопрос Б4**: **«Какие эмоции чаще всего вызывает у Вас наружная реклама?»**

Респонденту предлагалось выбрать не более трех вариантов ответа из представленного списка: Интерес; радость, восторг; удивление; раздражение; равнодушие; тревога; ярость; другое (с возможностью дописать свой вариант). Результаты опроса представлены в виде диаграммы (рис. 1).

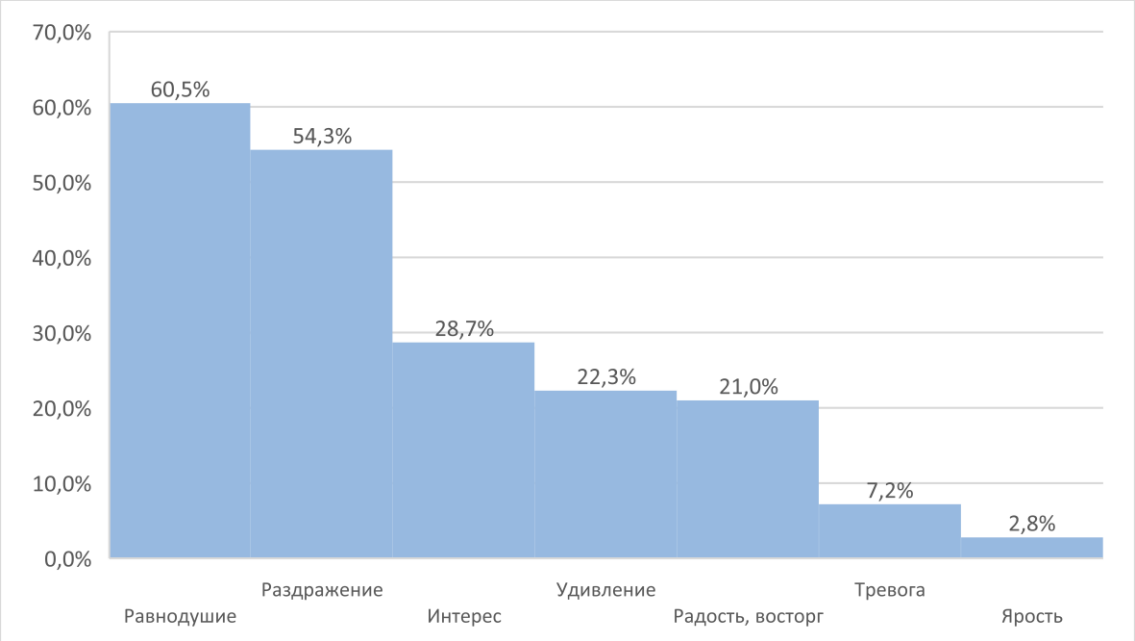


Рис. 1. Распределение эмоций (% от числа респондентов)

Первое, что обращает на себя внимание: равнодушие (60,5 %) и раздражение (54,3 %) занимают доминирующие позиции, причем равнодушие незначительно опережает раздражение. Это не означает, что реклама безразлична большинству, – скорее, налицо сосуществование двух типов реакций. Один и тот же человек может относиться с равнодушием к 80 % рекламных конструкций и испытывать раздражение к 20 % (например, к мигающим цифровым экранам, низкокачественным перетяжкам или агрессивной цветовой гамме). суммарная доля негативных эмоций (раздражение + тревога + ярость) достигает 64,3 % (с учетом возможного пересечения). Положительные эмоции (интерес + радость + удивление) набирают от 21 % до 28,7 %, то есть позитивный отклик более чем в два раза уступает негативному.

Таким образом, среднестатистический ульяновец – это человек, который в целом «не замечает» рекламу, но отдельные ее формы вызывают у него устойчивое негативное эмоциональное переживание.

- **Вопрос Б11**: **Влияние наружной рекламы на настроение**

Вопрос Б11 измерял субъективное ощущение влияния рекламы на настроение во время прогулки. Результаты представлены в таблице (рис. 2).



Рис. 2. Влияние наружной рекламы на настроение

Ключевой результат: 39,0 % респондентов прямо заявляют, что наружная реклама создает ощущение визуального хаоса и психологического давления. Это чрезвычайно высокий показатель, свидетельствующий о том, что для двух из пяти ульяновцев прогулка по городу сопровождается дискомфортом, источником которого является именно реклама. Важно подчеркнуть, что речь идет не о легком раздражении, а о переживании «хаоса» – термине, который в психологии среды обозначает нарушение когнитивной карты города, избыточную стимуляцию, ведущую к утомлению и снижению настроения.

Второй по величине ответ – *«не связываю настроение с рекламой»* (23,5 %). Эти люди либо обладают высокой психологической устойчивостью к визуальному шуму, либо просто не фиксируют внимание на рекламе в принципе. Третья группа (22,8 %) воспринимает рекламу как атрибут современности, что можно трактовать как нейтрально-позитивное принятие. Наименьшая доля (14,8 %) признает, что реклама может как улучшить, так и ухудшить настроение, то есть осознает ее эмоциональную значимость, но не переживает ее исключительно негативно.

Суммируя, можно выделить интегральный показатель негативного влияния на настроение: 39,0 % («хаос и давит») + часть из 14,8 % (те, кто считает, что плохая реклама ухудшает настроение) = не менее 45–50 % горожан. Это означает, что примерно каждый второй житель

Ульяновска испытывает снижение настроения под воздействием наружной рекламы.

- **Вопрос Б5**: **Оценка количества наружной рекламы**

Вопрос Б5 измерял субъективное восприятие насыщенности города рекламой. Результаты сведены в таблицу (рис. 3).

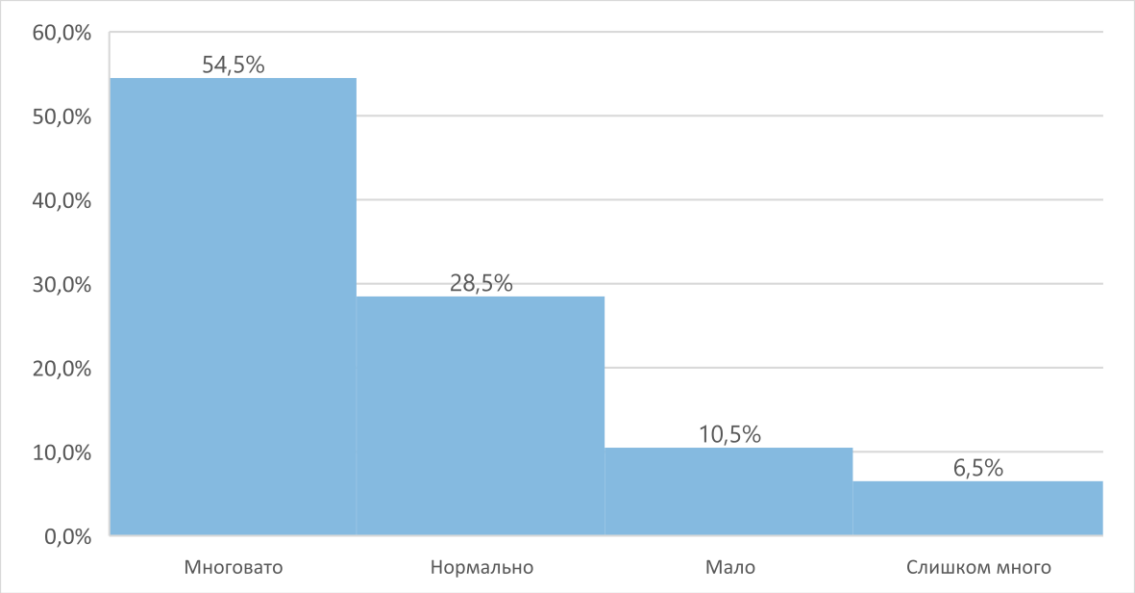


Рис. 3. Оценка количества наружной рекламы

Суммарно 61,0 % опрошенных считают количество наружной рекламы избыточным (6,5 % «слишком много» + 54,5 % «многовато»). Это абсолютное большинство. Только 28,5 % устраивает текущее положение, а 10,5 % хотели бы даже больше рекламы. Показательно, что вариант «*слишком много: давит и раздражает*» выбрали только 6,5 %, тогда как 54,5 % ограничились более мягкой оценкой «*многовато*».

Подытожим: большинство жителей Ульяновска не считают наружную рекламу большой проблемой. Но при этом почти все отмечают, что рекламы в городе немного больше, чем им хотелось бы. Именно эта постоянная неудовлетворенность вместе с раздражением у 54,3 % опрошенных и создает общее желание сократить количество рекламы.

Если посмотреть на результаты опроса в целом, то наружная реклама влияет на горожан в основном негативно. Три основных показателя – эмоции, которые она вызывает, влияние на настроение и оценка количества рекламы – показывают очень похожие результаты. От 54 до 61 % жителей либо испытывают раздражение, либо считают, что рекламы слишком много, либо говорят, что она создает визуальный беспорядок и психологическое давление.

Положительные эмоции, такие как интерес, радость или удивление, возникают только у 20–29 % опрошенных. Это в два с лишним раза меньше, чем негативные реакции. Особенно беспокоит то, что 39 % ульяновцев говорят о прямом ощущении визуального беспорядка и давления во время прогулок по городу. Это уже не просто легкое раздражение, а настоящий дискомфорт, который снижает качество городской среды.

В итоге все данные указывают на одно: текущая ситуация с наружной рекламой в Ульяновске сильно разбалансирована. Она не учитывает потребность жителей в психологическом комфорте. Поэтому она требует безотлагательной оптимизации.

Список литературы

1. Прикладная социология : учеб.-метод. пособие для бакалавров направления 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью» / сост. О. В. Шиняева. Ульяновск : УлГТУ, 2025. 82 с.

Сведения об авторах

Голудин Иван Андреевич – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» кафедры «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, oovanya@bk.ru, ORCID: 0009-0009-9495-5361

Новичкова Анфиса Алексеевна – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» кафедры «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, anfisanovichkova29@gmail.com

Шиняева Ольга Викторовна – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, olses@rambler.ru, ORCID: 0000-0001-7852-7257

УДК 339.138

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ГРАЖДАНАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Светлана Владимировна Зинченко[1], Дарья Дмитриевна Исаева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]slatynova@mail.ru
[2]qweechka@yandex.ru

Аннотация. Рассматривается клиентоцентричный подход как актуальная парадигма реформирования системы государственных услуг в России. Показана

эволюция управленческих моделей – от административной к сервисной. Систематизированы ключевые факторы и барьеры клиентоцентричной системы, предложены практически ориентированные рекомендации.

Ключевые слова: клиентоцентричность, государственные услуги, сервисное государство, многофункциональный центр, цифровизация, удовлетворенность граждан

CLIENT-CENTRIC APPROACH IN THE SYSTEM OF PROVIDING PUBLIC SERVICES TO CITIZENS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Svetlana V. Zinchenko[1], Daria D. Isaeva [2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]slatynova@mail.ru
[2]qweechka@yandex.ru

Abstract. The article examines the client-centric approach as a current paradigm for reforming the public service system in Russia. The evolution of management models – from administrative to service-oriented – is shown. Key factors and barriers of a client-centric system are systematized, and practically oriented recommendations are proposed.

Keywords: client-centricity, public services, service state, multifunctional centers, digitalization, citizen satisfaction

Повышение качества государственных услуг является одним из приоритетов государственной политики России [1]. Традиционная административная модель все активнее уступает место сервисной концепции, в центре которой – потребности гражданина. Клиентоцентричность как принцип зафиксирована в Концепции развития государственного управления до 2030 года и реализуется через портал «Госуслуги» и сеть МФЦ. Тем не менее уровень удовлетворенности граждан остается неравномерным [2], а ряд процедур получения государственных услуг – избыточно сложным [3].

Классическая веберианская модель выстраивала государство как иерархическую машину: гражданин – объект управления, эффективность – соблюдение процедур. В 1980–1990-е годы концепция New Public Management [4] сместила акцент: государственные услуги стали рассматриваться по аналогии с рыночными, а гражданин – как потребитель. Следующий шаг задала концепция New Public Service43]: гражданин становится активным участником проектирования услуг, а его клиентский путь – точкой отсчета для всей системы.

Клиентоцентричность – это переориентация государственной системы с логики ведомственного удобства на логику удобства гражданина [2]. Ключевые принципы: проактивность; единство точки входа (принцип «одного окна»); прозрачность; доступность; ориентация на

результат [3]. Клиентоцентричная система складывается из совокупности взаимосвязанных факторов. Их систематизация позволяет выявить точки роста и узкие места (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые факторы клиентоцентричной системы государственных услуг

Фактор	Суть	Инструмент в РФ
Цифровой доступ	Перевод услуг в электронный формат, доступность без привязки к месту и времени	«Госуслуги»
Принцип «одного окна»	Гражданин не обходит ведомства – они взаимодействуют между собой	МФЦ «Мои документы»
Обратная связь	Систематический сбор оценок и обращений граждан	СМС-опросы, «Госуслуги.Мнение»
Стандартизация	Единые требования к срокам и качеству по всей стране	Административные регламенты, ГОСТ Р 52495
Оценка удовлетворенности	Независимый мониторинг восприятия сервиса	ВЦИОМ, ФОМ, ГАС «Управление»

Ключевой результат цифровизации – портал «Госуслуги» с аудиторией свыше 100 млн пользователей и долей электронных услуг около 95 % от федерального реестра [1]. Суперсервисы («Рождение ребенка», «Поступление в вуз онлайн») реализуют принцип проактивности: государство само инициирует предоставление услуги при наступлении жизненного события. МФЦ обеспечивают принцип «одного окна» с нормативом ожидания не более 15 минут; сеть охватывает все 85 регионов страны.

Вместе с тем обратная связь остается наиболее слабым звеном системы. СМС-опросы дают агрегированную оценку удовлетворенности, но для управленческих решений необходимо понимание причин такой оценки, а это принципиально иной уровень работы с данными [1].

Первая проблема – сложность административных процедур. Многие услуги по-прежнему требуют избыточного числа документов: значительную часть из них государственные органы могли бы запросить напрямую друг у друга, однако на практике этого не происходит [5]. Административные барьеры повышают транзакционные издержки и создают асимметрию информации, работающую против гражданина.

Вторая – цифровой разрыв между регионами. Уровень цифровой зрелости субъектов РФ существенно варьируется. В труднодоступных районах Дальнего Востока и Арктики инфраструктура широкополосного доступа развита недостаточно, а цифровая грамотность населения –

особенно старшего поколения – остается низкой [5]. Федеральная система, ориентированная на онлайн, сужает доступ к услугам для части граждан.

Третья – формализованность обратной связи. Петля не замкнута: критический отзыв редко приводит к конкретному изменению процесса. Ведомство формально обрабатывает жалобу, галочка ставится – проблема остается. Это постепенно подрывает доверие граждан к самому инструменту обратной связи [4].

Четвертая – кадровый барьер. Клиентоцентричность требует не только новых регламентов, но и иной профессиональной культуры. Значительная часть государственных служащих воспринимает ориентацию на гражданина как дополнительную нагрузку, а не как суть своей работы. Изменить это директивой невозможно – необходимы системное обучение и правильно выстроенные стимулы.

Для решения проблем можно использовать следующие меры:

1. Расширение проактивных сервисов. Принцип once-only (данные предоставляются государству единожды) должен стать нормой, а не исключением [1]. Суперсервисы показывают, что это работает, – их необходимо масштабировать.

2. Реинжиниринг клиентского пути. Для ключевых жизненных ситуаций (рождение ребенка, выход на пенсию, открытие бизнеса) необходимо детальное картирование пути гражданина с фиксацией «болевых точек» [3].

3. Качественная обратная связь. СМС-оценки не дают причинно-следственной картины. Нужны анализ обращений, фокус-группы, публичные отчеты ведомств о реакции на критику [4].

4. Стандартизация метрик. На федеральном уровне целесообразно измерять индексы удовлетворенности клиентов как обязательные показатели оценки деятельности государственных органов.

5. Кадровое развитие. Клиентоцентричные компетенции должны войти в профстандарты и критерии аттестации. Практика «тайного гражданина» (mystery citizen) позволит системно контролировать качество обслуживания [6].

Таким образом, клиентоцентричность – практическое требование к тому, как государство строит отношения с людьми: гражданин не должен «обслуживать» процедуру, процедура должна обслуживать гражданина. Россия уже создала значимую инфраструктуру – «Госуслуги» и МФЦ – однако главные барьеры носят организационный и куль-турный характер: административная инерция, ведомственная замкнутость, дефицит сервисной культуры [1].

Предложенные направления – проактивные сервисы, реинжиниринг клиентского пути, качественная обратная связь, единые метрики и кадровые изменения – не требуют одновременного запуска и могут реализовываться последовательно. В долгосрочной перспективе

государство, работающее как сервис – прозрачно и с уважением к времени человека, – формирует качественно иной уровень доверия между институтами и обществом [3].

Список литературы

1. Проведен регулярный мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг, основанный на «больших данных» : сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a78708f61a4e124cd54611e6aa1bda49/ocenka_kachestva_gosuslug_3kv_2024.pdf (дата обращения: 23.03.2026).

2. Денхардт Р., Денхардт Дж. Новое государственное служение // Государственное управление: история и современность. 2021. С. 48–67.

3. Черкасов К. В. Сервисное государство: концепция и модели реализации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 2. С. 7–25.

4. Осборн Д., Геблер Т. Переосмысление государства: как предпринимательский дух преобразует государственный сектор. М. : Дело, 2019. 384 с.

5. Тихомиров Ю. А. Административные процедуры: теория и практика // Журнал российского права. 2023. № 4. С. 32–44.

6. Зотов В. Б., Захаров В. М. Клиентоцентричность государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 15–23.

Сведения об авторах

Зинченко Светлана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, slatynova@mail.ru, ORCID: 0000-0003-2816-7147

Исаева Дарья Дмитриевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, qweechka@yandex.ru

УДК 334.012.46:796.034-056.24

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФЛАГМАНСКИХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ В СФЕРЕ АДАПТИВНОГО СПОРТА

Елена Васильевна Никеева[1], Светлана Сергеевна Солдатова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]elena.9696@mail.ru
[2]sssoldatova@mail.ru

Аннотация. Рассматривается роль некоммерческих организаций как ключевого институционального фактора обеспечения качества жизни лиц с ограни-

ченными возможностями здоровья и инвалидностью. Акцент сделан на трансформации роли некоммерческих организаций от поставщика услуг к «флагманскому бренду» и «социальному франчайзеру» в системе адаптивного спорта. Анализируется влияние масштабирования успешных практик (франчайзинг) на доступность спортивной инфраструктуры, социальное самочувствие и трудовую занятость благополучателей. Обосновывается, что формирование устойчивых институциональных связей между государством и флагманскими некоммерческих организаций является условием системного повышения качества жизни населения.

Ключевые слова: качество жизни, институциональные факторы, адаптивный спорт, социальный франчайзинг, некоммерческие организации, флагманский бренд

ACTIVITIES OF FLAGSHIP NON-PROFIT ORGANIZATIONS AS AN INSTITUTIONAL FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE FIELD OF ADAPTIVE SPORTS

Elena V. Nikeeva[1], Svetlana S. Soldatova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]elena.9696@mail.ru
[2]sssoldatova@mail.ru

Abstract. The article examines the role of non-profit organizations as a key institutional factor in ensuring the quality of life for persons with disabilities. The emphasis is placed on the transformation of the non-profit organizations role from a service provider to a "flagship brand" and "social franchisor" in the system of adaptive sports. The influence of scaling successful practices (franchising) on the accessibility of sports infrastructure, social well-being and employment of beneficiaries is analyzed. It is substantiated that the formation of stable institutional links between the state and flagship non-profit organizations is a condition for a systemic improvement in the quality of life of the population.

Keywords: quality of life, institutional factors, adaptive sports, social franchising, non-profit organizations, flagship brand

Качество жизни населения представляет собой многомерную категорию, включающую не только материальное благосостояние, но и физическое здоровье, психологический комфорт, социальные связи и возможности для самореализации [1]. Для людей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья доступ к этим компонентам зачастую затруднен в силу наличия институциональных и инфраструктурных барьеров [2]. Традиционно функцию компенсации данных барьеров брало на себя государство в лице учреждений социальной защиты, спорта и здравоохранения [3].

Однако в последнее десятилетие наблюдается усиление роли некоммерческого сектора [3]. НКО перестают быть просто «просителями» грантов и превращаются в полноправные субъекты экономики и социальной политики [4]. В контексте адаптивного спорта возникает новый институциональный феномен – «флагманская НКО», которая не только успешно реализует проекты, но и обладает достаточным авторитетом и методической базой, чтобы тиражировать свои практики (выступать в роли «социального франчайзера») [2]. Цель данной статьи – проанализировать, как развитие таких организаций влияет на институциональные условия обеспечения качества жизни благополучателей.

На сегодняшний день качество жизни людей с инвалидностью в России (в части физической активности) сдерживается рядом институциональных факторов:

1) фрагментарность инфраструктуры: наличие дорогостоящих региональных центров не решает проблему шаговой доступности, особенно в малых городах [1];

2) кадровый дефицит: острая нехватка тренеров-преподавателей по адаптивной физической культуре, владеющих современными методиками и психологией работы с особыми спортсменами [3];

3) инертность бюрократической машины: государственные учреждения часто медленно внедряют инновации и не всегда ориентированы на индивидуальные запросы спортсменов [4].

В этих условиях именно НКО выступают в роли «точек роста», способных быстро апробировать новые методики и форматы работы. Переход НКО в статус «флагманского бренда» означает, что организация накопила репутационный капитал [5]. Ее название становится синонимом качества, надежности и высокого результата в глазах трех ключевых групп: благополучателей (спортсменов и их семей), партнеров (бизнеса) и государства [2].

Для повышения качества жизни имеют прямое значение следующие факторы:

– доверие (благополучатели охотнее приходят в спорт, если видят успешные примеры и знают бренд) [5];

– привлечение ресурсов (брендовые НКО легче привлекают внебюджетные средства, что позволяет улучшать материально-техническую базу и, следовательно, качество тренировочного процесса) [2];

– адвокация (флагманские организации способны влиять на региональную политику, добиваясь включения адаптивных видов спорта в муниципальные программы) [4].

Наиболее перспективным институциональным механизмом является применение НКО модели социального франчайзинга. В отличие от классического франчайзинга (коммерческого), здесь объектом передачи является не товарный знак ради прибыли, а готовая, доказавшая

эффективность социальная технология и право на использование бренда для решения социальной задачи [2]. Алгоритм работы данной модели в адаптивном спорте представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Алгоритм функционирования модели социального франчайзинга в адаптивном спорте

Для обеспечения устойчивости данной модели необходима интеграция в систему ее реализации мер и инструментов государственной поддержки.

В этой модели государство может выступить институциональным фактором, который ускорит или затормозит развитие [4].

Меры поддержки со стороны государства «социального франчайзера» могли бы обеспечиваться следующим образом:

1) предоставление помещений на безвозмездной основе для организаций, работающих по социальным франшизам и показывающих значимый социальный эффект [2];

2) федеральные и региональные гранты на обучение тренеров по адаптивным видам спорта и развитие методик: содействие организации – франчайзеру в разработке системы оценки результатов и качества предоставляемых социальных услуг [3];

3) участие в софинансировании открытия филиалов в регионах: субсидирование команд, открывающихся под брендом социального франчайзера, а не просто «с нуля» [2];

Данная система обеспечивает «институциональный лифт», где ряд функций по профессиональной переподготовке кадров и регламентации процессов передается от государства флагманским НКО, а НКО-франчайзер получает ресурсы для масштабирования проекта.

Таким образом, развитие крупных НКО как «социальных франчайзеров» является важным институциональным фактором для повышения качества жизни людей с ограниченными возможностями здоровья. Эта модель не просто увеличит количество спортивных секций, а позволит сформировать новую экосистему, основанную на стандартизации процессов, доступности широкой аудитории и доверии к бренду [5].

Для государства такая система позволит перейти от точечного финансирования отдельных команд и мероприятий к системным инвестициям в институты. Поддерживая флагманские НКО, государство получает гарантированный социальный эффект – вовлечение людей с инвалидностью в спорт, что напрямую влияет на показатель изменения качества жизни населения. Дальнейшие исследования этой темы должны быть направлены на разработку методик оценки социальной значимости и экономической эффективности деятельности «социального франчайзера» в адаптивном спорте.

Список литературы

1. Бондаренко О. В. Качество жизни и социальная инклюзия лиц с ограниченными возможностями здоровья // Вестник ВЭГУ. 2023. № 2 (118). С. 45–52.

2. Абанкина Т. В. Социальный франчайзинг как инструмент тиражирования инноваций в некоммерческом секторе // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19, № 4. С. 631–646.

3. Махова А. В., Евсеев С. П. Роль некоммерческих организаций в развитии адаптивного спорта в России // Адаптивная физическая культура. 2022. № 4 (92). С. 2–5.

4. Олейник А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2020. 416 с.

5. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М. : Вильямс, 2016. 608 с.

Сведения об авторах

Никеева Елена Васильевна – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, elena.9696@mail.ru

Солдатова Светлана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, sssoldatova@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3719-1344

УДК 316.77

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЕ К МЕДИАКОНТЕНТУ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ВЗГЛЯД СКВОЗЬ ПРИЗМУ ПОКОЛЕНИЙ

Ярослав Дамирович Садрутдинов[1], Ольга Викторовна Шиняева[2]

[1,2]Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

[1]@aysik2005@mail.ru
[2]olses@rambler.ru

Аннотация. Исследуются ключевые факторы, которые воздействуют на уровень доверия пользователей к информации, распространяемой через социальные медиа. В эру постправды и избыточного потока сведений именно доверие обретает статус центрального ресурса. Анализируются особенности восприятия контента с опорой на теорию поколений. Основной акцент сделан на сравнительном анализе поведенческих стратегий поколений Y и Z, а также на механизмах проверки данных (репутация источника, эстетика оформления, общественное одобрение).

Ключевые слова: доверие, социальные медиа, теория поколений, информационная безопасность, верификация, миллениалы, зумеры, цифровая среда

FACTORS OF TRUST FORMATION IN SOCIAL MEDIA CONTENT: A GENERATIONSL APPROACH

Yaroslav D. Sadrutdinov[1], Olga V. Shinyaeva[2]

Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

[1]@aysik2005@mail.ru
[2]olses@rambler.ru

Abstract. This article explores the key factors influencing the level of user trust in information disseminated through social media. In the age of post-truth and information overload, trust becomes a critical resource. The study examines the specifics of content perception through the lens of generational theory. Special attention is paid to a comparative analysis of behavioral patterns of Generations Y and Z, as well as to information verification mechanisms (source credibility, visual design, social proof).

Keywords: trust, social media, generational theory, information security, verification, millennials, zoomers, digital environment

В условиях перенасыщенности цифровой среды пользовательским контентом остро встает проблема верификации информации. Социальные медиа, ставшие для многих поколений, в частности для миллениалов и зумеров, ключевым источником новостей, трансформировали традиционные механизмы формирования доверия. Если ранее доверие основывалось на авторитете институциональных СМИ, то сегодня оно представляет собой фрагментированный процесс, обусловленный комплексом социально-психологических факторов. В контексте теории поколений этот феномен приобретает особое значение, поскольку различия в технологических условиях взросления миллениалов и зумеров определяют их уникальные подходы к обеспечению информационной безопасности и проверке данных [1]. Цель настоящей статьи – выявить и проанализировать основные механизмы, которые влияют на степень доверия к контенту в соцсетях у представителей разных возрастов.

Теоретическую базу исследования составили труды по социологии медиакоммуникаций и концепции смены поколений. Модель, предложенная Н. Хоувом и В. Штраусом [2], позволяет четко разделить аудиторию на группы, исходя из схожести ключевых исторических событий, пережитых в молодости. Для анализа доверия в сетевой среде значимы также работы М. Кастельса о сетевой структуре общества и понятие «информационных пузырей» (К. Санстейн), показывающее, как внутри закрытых сообществ укрепляются существующие убеждения. В научной литературе принято выделять три типа доверия: институциональное (базирующееся на уважении к известным брендам и медиа), эмоциональное (возникающее из личной симпатии к автору) и рациональное (проверка фактов через сравнение разных источников) (Иванов, 2021) [3].

Анализ существующих работ (Петров, 2022) показывает, что модели доверия к онлайн-информации зависят от поколения. Поколение X и старшие переносят доверие от традиционных СМИ (ТВ) на их официальные аккаунты в соцсетях. Миллениалы (поколение Y), выросшие в эпоху Web 2.0, предпочитают горизонтальные связи и блогеров как альтернативу официальным источникам. Поколение Z, как «цифровые аборигены», сочетает доверие к микроинфлюенсерам с критическим отношением к рекламному и манипулятивному контенту [4].

Для проверки этих гипотез было проведено эмпирическое исследование (N = 300) среди представителей поколений Y и Z из крупных городов с использованием фокус-групп и опросов. Респонденты оценивали достоверность новостных постов, различающихся по источнику, наличию визуальных материалов и пользовательской активности.

Результаты выявили значительные межпоколенческие различия в факторах доверия. Для миллениалов определяющим является авторитетность и компетентность автора, которую они проверяют, изучая его профиль, образование и опыт. Социальное доказательство (например, большое количество лайков) играет для них второстепенную роль. Кроме того, 65 % миллениалов готовы верифицировать информацию, переходя по внешним ссылкам на независимые ресурсы.

Для поколения Z главным критерием становится визуальная привлекательность и ощущение подлинности подачи. Качественное оформление, увлекательное повествование и «живой» формат (например, короткие вертикальные ролики) повышают доверие сильнее, чем упоминание о научных степенях автора. Примечательно, что зумеры (72 % опрошенных) больше склонны доверять контенту с элементами дополненной реальности или интерактива, расценивая это как признак технологической современности источника. Вместе с тем именно они (58 %) проявляют наибольшую настороженность к постам с признаками намеренного «вирусного» распространения, подозревая искусственный нагрев популярности [5].

Общая для обеих когорт тенденция – падение доверия к информации, лишенной возможности обратной связи. Отсутствие или жесткая модерация комментариев воспринимаются как маркер недостоверности или скрытой выгоды. Однако зумеры реагируют на невербальные индикаторы доверия в два раза активнее миллениалов: они охотнее доверяют аккаунтам, на которые подписаны их близкие друзья, и в принципе игнорируют коммуникацию, кажущуюся явно рекламной, даже если она исходит от знакомого традиционного СМИ [1].

Анализ позволяет сделать вывод: основа доверия в социальных медиа трансформировалась от односторонней патерналистской модели к многофакторной гибридной. Ключевым научным результатом работы является подтверждение того, что при выборе стратегий проверки информации поколенческая принадлежность выполняет системообразующую функцию. Если для миллениалов установление доверия строится на рациональной оценке квалификации (принцип «эксперт – реципиент») [6], то для зумеров оно складывается через эмоциональный отклик и визуальный код в рамках горизонтальных сообществ. Перспективы дальнейших исследований стоит связать с изучением влияния алгоритмов машинного обучения на формирование «зон доверия» у поколения Alpha, чья социализация проходит в среде рекомендательных систем [1].

Список литературы

1. Цифровая социализация и информационная безопасность молодежи / под ред. М. К. Волковой. М. : Изд-во МГУ, 2022. 250 с.

2. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York : William Morrow & Company, 1991. 538 p.

3. Иванов А. А. Доверие в цифровой среде: социально-философский анализ. М. : Аспект Пресс, 2021. 210 с.

4. Сидорова К. Л. Визуальная коммуникация в цифровую эпоху: психология восприятия. СПб. : Питер, 2023. 188 с.

5. Петров В. С. Поколенческие различия информационного поведения в социальных сетях // Социологические исследования. 2022. № 4. С. 120–130.

Сведения об авторах

Садрутдинов Ярослав Дамирович – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, @aysik2005@mail.ru

Шиняева Ольга Викторовна – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, olses@rambler.ru, ORCID: 0000-0001-7852-7257

УДК 316.334:352(470.42)

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ИМИДЖА РЕГИОНА: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ В УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Дарья Тимофеевна Постнова[1],
Ирина Дмитриевна Сорокина[2],
Ольга Викторовна Шиняева[3]

[1,2,3]Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

[1]postnovvvvvvvvva@gmail.com
[2]qqfinikkq@gmail.com
[3]olses@rambler.ru

Аннотация. Рассматривается роль социальных проектов в создании привлекательного имиджа региона на примере Ульяновской области. Приводятся результаты авторского социологического исследования (*n* = 560, февраль-апрель 2026 г.).

Ключевые слова: имидж региона, социальные проекты, культурные мероприятия, качество жизни, Ульяновская область, социологическое исследование, городская среда

Финансирование: исследование выполнено в рамках инициативной научно-исследовательской работы кафедры «Политология, социология и связи с общественностью» УлГТУ.

SOCIAL PROJECTS AS A FACTOR OF CREATING AN ATTRACTIVE REGIONAL IMAGE: RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY IN THE ULYANOVSK REGION

Daria T. Postnova[1], Irina D. Sorokina[2], Olga V. Shinyaeva[3]

[1,2,3]Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

[1]postnovvvvvvvvva@gmail.com
[2]qqfinikkq@gmail.com
[3]olses@rambler.ru

Abstract. The role of social projects in creating an attractive regional image is examined using the Ulyanovsk region as a case study. The results of an original sociological survey (n = 560, February-April 2026) are presented.

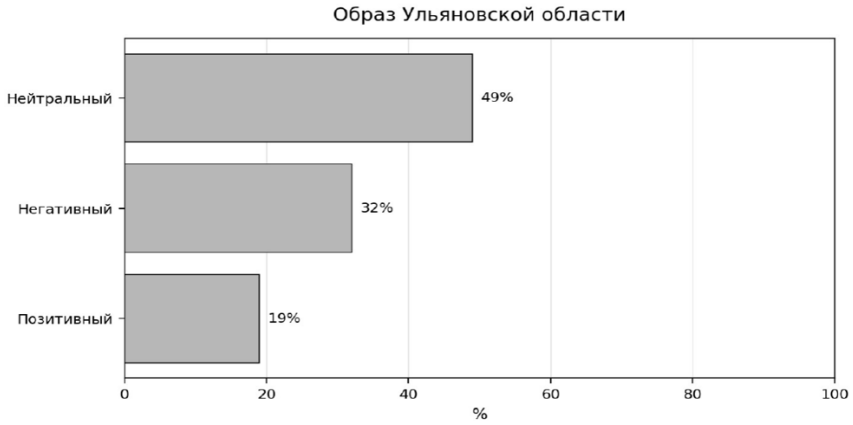
Keywords: regional image, social projects, cultural events, quality of life, Ulyanovsk region, sociological survey, urban environment

Financing: the study was carried out as part of the initiative research work of the Department of Political Science, Sociology and Public Relations of Ulyanovsk State Technical University.

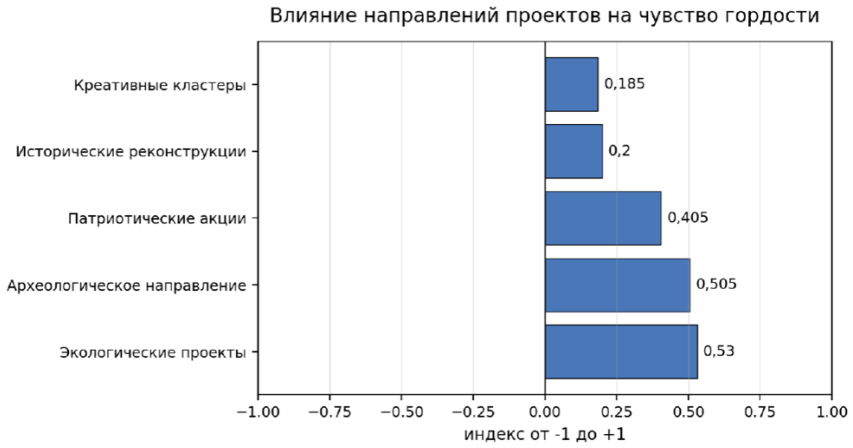
В настоящее время выросла конкуренция в сфере туризма между регионами. Раньше это была борьба за инвестиции, привлечение людей на рабочие места, туристические потоки, теперь же упор делается на нематериальные ценности: смыслы, имидж, репутация. Это не просто элементы досуга, а полноценный инструмент создание имиджа региона: фестивале, культурные мероприятия, выставки, социальные проекты. Все это повышает качество жизни. Для того чтобы эффектно управлять репутации и имиджем региона, нужна обратная связь жителей. Что для большинства считается значимым, а что всего лишь формальность.

Цель настоящей статьи – выявить и проанализировать механизмы влияния социальных проектов на формирование привлекательного имидж региона, а также выявить разрывы в разных сегментах аудитории (возрастные, эмоциональные) в оценке этих проектов. Эмпирическая база: анкетный опрос 560 жителей Ульяновска, проведенный в феврале–апреле 2026 г. (выборка квотная по полу, возрасту и району проживания).

Исходной точкой анализа является рисунок Б1: преобладание нейтрального образа региона (49 %) и значительное превышение негативного (32 %) над позитивным (19 %). Это означает, что социальные проекты не могут рассматриваться как декоративное дополнение – они являются инструментом перевода крупной нейтральной аудитории в позитивно настроенную. Одновременно с этим ассоциативный ряд Ульяновска (рис. Б4) держится на историко-политических и инфраструктурных символах: «родина Ленина» (57 %), Президентский мост (53 %), авиационная тема (45 %). Культурные маркеры (родина Гончарова) набирают лишь 20 %, что указывает на слабое использование литературного наследия в актуальном имидже.



По рисунку Б5 видно, что сильнее всего чувство гордости за регион связано с экологическим направлением (0,505). Эти показатели выше, чем у патриотических акций (0,405). Такой результат говорит о том, что жители больше ценят не только темы героизма и патриотической памяти, но и то, с чем они сталкиваются на повседневной основе: состояние города, сохранение истории, ощущения связи с местом. Креативные кластеры и исторические реконструкции в данный момент влияют слабее, символизируя о том, что стоит пересмотреть их смысл и задачу.

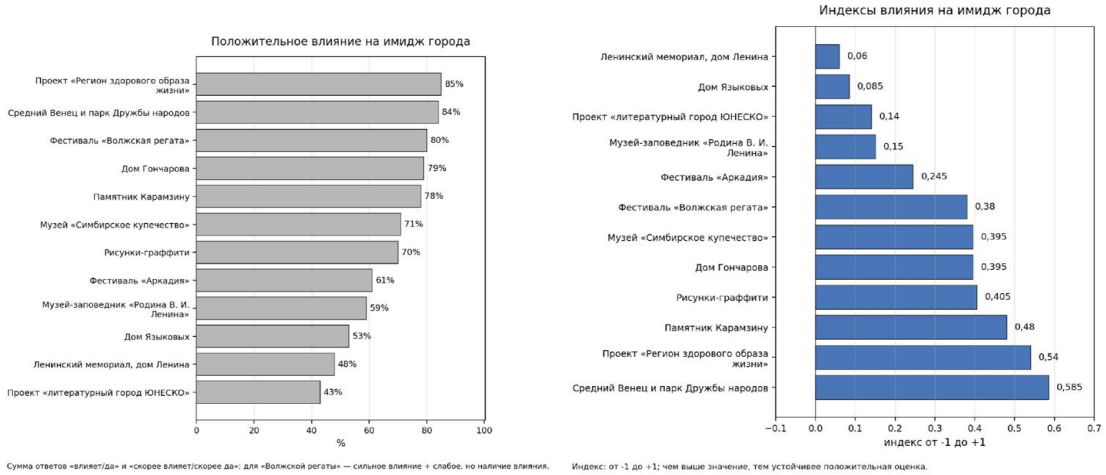


Индекс: от -1 до +1; чем выше значение, тем сильнее положительное влияние.

Ответы на вопросы Б6-Б11 показывают, что при выборе мероприятия люди чаще ориентируются на личные интересы и семейные традиции. Реклама, сообщения в СМИ и известность события, в свою очередь, не оказывают такого же сильного влияния. Среди причин, мешающих участию (Б12), чаще называлась нехватка свободного времени и рост цен, а не само отсутствие культурных площадок. Потому проекты, которые работают на имидж региона должны быть удобными и подходящими для обычного графика жителей и иметь доступный «народный» формат, к примеру бесплатное участие или льготные условия [1].

На рисунке В1 представлены оценки того, как отдельные проекты влияют на имидж города. Наиболее высокие результаты получили

проект «Регион здорового образа жизни» (85 %), территория Среднего Венца и парк Дружбы народов (84 %), а также «Волжская регата» [2] (80 %). Неожиданным результатом стало то, что проект «Ульяновск – литературный город ЮНЕСКО» [3] положительно оценили только 43 % респондентов, а 32 % не смогли дать определенный ответ (рис. В3). Это сигнализирует о том, что проект имеет недостаточное освещение и его значение недостаточно понятно широкой аудитории.

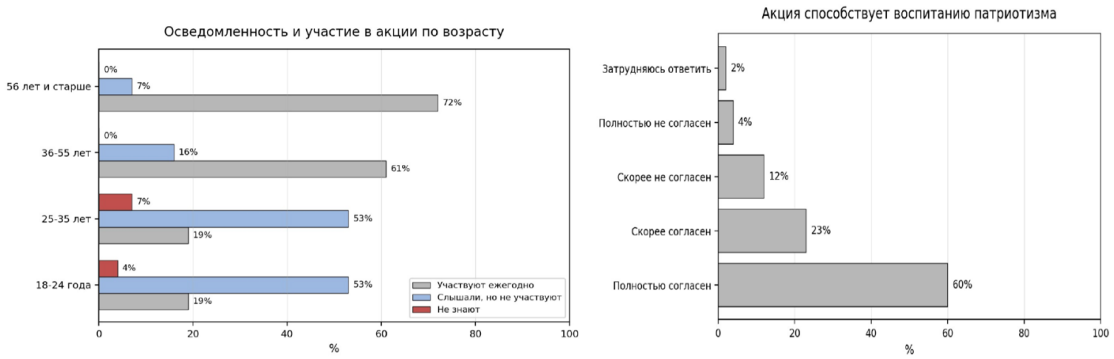


Сумма ответов «влияет/да» и «скорее влияет/скорее да»; для «Волжской регаты» — сильное влияние + слабое, но наличие влияния.

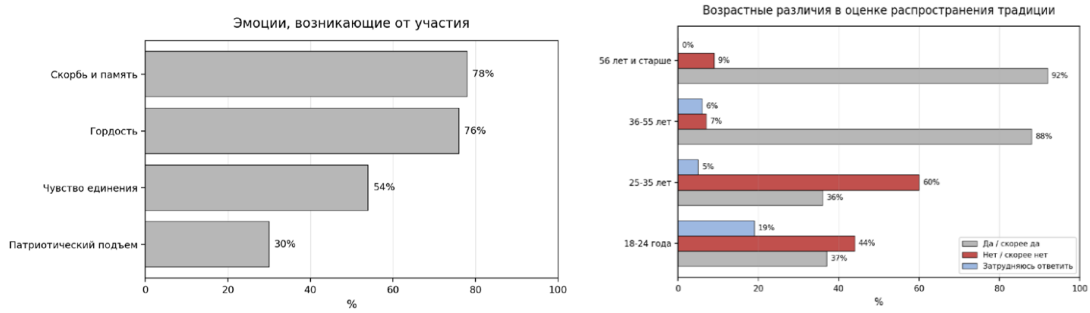
Индекс: от -1 до +1; чем выше значение, тем устойчивее положительная оценка.

Данные в индексном виде (рис. В2) подтверждают эту картину. Самые высокие оценки получили Средний Венец и парк Дружбы народов (0,585), проект, связанный со здоровым образом жизни (0,54), и памятник Карамзину (0,48). Низкий показатель Ленинского мемориала (0,06) символизирует противоречивое восприятие: объект хорошо известен жителям, однако его роль в современном образе города оценивается не однозначно.

Материалы блока Г показывают, что участие в акции «Бессмертный полк» сильно зависит от возраста. Среди респондентов старше 56 лет каждый год участвуют 72 %, в возрастной группе 36-55 лет – 61 %, тогда как среди участников возрастной группы 18–24 и 25–35 лет этот показатель составляет только 19 % (рис. Г1). При этом молодые люди в большинстве случаев знают об акции, но не принимают в ней участие. Значит, основная трудность связана не с информированием, а с тем, насколько формат и смысл акции близки молодому поколению.



Наиболее заметные различия проявляются в отношении к расширению традиции «Бессмертного полка» на участников СВО (рис. Г5). В старших возрастных группах поддержку выразили 88 % и 92 % респондентов, тогда как среди молодежи 18–24 лет – 37 %. Это нельзя рассматривать как отсутствие патриотических чувств. Скорее речь идет о необходимости более осторожного и содержательного объяснения таких инициатив. В целом воспитательное значение акции признается большинством опрошенных (83 %, рис. Г2), но эмоционально она воспринимается прежде всего через скорбь и память (78 %) и чувство гордости (76 %). Мобилизационный подъем наоборот, имеет меньшее значение для респондентов (30 %, рис. Г3).



Привлекательный имидж региона формируется не одним символом, а сочетанием благоустройства (парки, набережные), проектов в сфере здорового образа жизни и событийных мероприятий, дающих эмоциональный опыт. Разрыв между формально сильным культурным брендом («Литературный город ЮНЕСКО») [4] и его низкой оценкой жителями указывает на системную проблему смысловой коммуникации, а не качества проекта. Чувство гордости за регион сильнее всего связано с экологией и археологией, что расширяет традиционное понимание патриотического воспитания и требует включения этих тем в имиджевую стратегию. Мемориальные проекты («Бессмертный полк» [5]) обладают высоким социальным капиталом, но сталкиваются с возрастным разрывом в вовлеченности; молодежь нуждается в новых форматах участия и деликатном расширении традиции. Коммуникация должна быть преимущественно цифровой, с понятным объяснением того, как проект меняет жизнь жителя, и с учетом разных возрастных когорт.

Социальные проекты становятся действенным фактором создания привлекательного имиджа региона только при условии их релевантности повседневным интересам населения, прозрачности смыслов и адресной коммуникации.

Список литературы

1. Не на бумаге, а за окном. В Ульяновске подвели живые итоги «Народной программы» // Улправда. 2026. URL: https://ulpravda.ru/tv/novost_dnia/ne-na-bumage-a-za-oknom-v-ulianovske-podveli-zhivye-itogi-narodnoi-programmy

2. ДОСААФ провел юношескую парусную регату на Волге // ДОСААФ России. 2025. URL: https://www.dosaaf.ru/news/dosaaf-provel-yunosheskuyu-parusnuyu-regatu-na-volge/

3. Потомок Карамзина поздравил литературный город ЮНЕСКО Ульяновск с 260-летием великого писателя // Администрация города Ульяновска. 2026. URL: https://ulcreat.mukcbs.org/ru/news/potomok-karamzina-pozdravil-literaturnyy-gorod-yunesko-ulyanovsk-s-260-letiem-velikogo

4. Областное государственное автономное учреждение культуры «Ленинский мемориал» // Archivogram. URL: https://archivogram.top/museum/3-oblastnoe_gosudarstvennoe_avtonomnoe_uchrezhdenie_kulytury_leninskiy_memorial

5. В России стартовала регистрация на онлайн-шествие «Бессмертного полка» // Комсомольская правда. 2026. URL: https://www.ul.kp.ru/online/news/6937151/

Сведения об авторах

Постнова Дарья Тимофеевна – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, postnovvvvvvvvva@gmail.com

Сорокина Ирина Дмитриевна – студент направления подготовки «Реклама и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, qqfinikkq@gmail.com

Шиняева Ольга Викторовна – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, olses@rambler.ru, ORCID: 0000-0001-7852-7257

УДК 331.1

СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ РАБОТНИКОВ И ЛОКАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ

Ефим Павлович Пятаев[1], Галина Николаевна Тугускина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]asusmemopad.moped@gmail.com
[2]galina066@mail.ru

Аннотация. Анализируется роль социально-ориентированного управления предприятием в повышении качества жизни работников и локальных сообществ в контексте устойчивого развития. Рассматриваются теоретические подходы к корпоративной социальной ответственности, модели ESG и концепция «тройного результата». На основе эмпирических данных российских социологических опросов и кейсов предприятий выявляется гибридный характер социально-ориентированного управления в России, сочетающий инструментальные (экономическая эффективность) и ценностно-ориентированные (человекоцентричность) компоненты.

Обосновывается, что эффективное социальное управление на микроуровне способствует улучшению объективных и субъективных показателей качества жизни, но требует учета региональной специфики и баланса интересов бизнеса и общества.

Ключевые слова: социально-ориентированное управление, качество жизни, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, локальные сообщества, человекоцентричность

SOCIALLY ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT AS A FACTOR OF IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF EMPLOYEES AND LOCAL COMMUNITIES

Yefim P. Pyataev[1], Galina N. Tuguskina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]asusmemopad.moped@gmail.com
[2]galina066@mail.ru

Abstract. The article analyzes the role of socially oriented enterprise management in improving the quality of life of employees and local communities in the context of sustainable development. Theoretical approaches to corporate social responsibility (CSR), ESG models and the concept of the "triple bottom line" are considered. Based on empirical data from Russian sociological surveys and enterprise cases, the hybrid nature of socially oriented management in Russia is revealed, combining instrumental (economic efficiency) and value-oriented (human-centricity) components. It is substantiated that effective social management at the micro level contributes to the improvement of objective and subjective indicators of quality of life, but requires taking into account regional specifics and balancing the interests of business and society.

Keywords: socially oriented management, quality of life, sustainable development, corporate social responsibility, local communities, human-centricity

В последние годы концепция устойчивого развития трансформировалась из абстрактного глобального нарратива в конкретную повестку управления на уровне предприятий, отраслей и территорий. Особое место в этой повестке занимает социальное измерение, которое в корпоративном секторе все чаще операционализируется через понятия «социально-ориентированное управление», «человекоцентричность» и «инвестиции в человеческий капитал». Однако остается дискуссионным вопрос: в какой степени социальная активность предприятия действительно повышает качество жизни работников и жителей локальных сообществ, а не является лишь имиджевым инструментом? Цель данной статьи – выявить специфику и противоречия влияния социально-ориентированного управления предприятием на

качество жизни работников и локальных сообществ в современных российских условиях.

Теоретической рамкой исследования выступает концепция «тройного результата» (Triple Bottom Line), предложенная Дж. Элкингтоном, которая требует от предприятия сбалансированной ответственности перед людьми (People), планетой (Planet) и прибылью (Profit) [1]. В этой логике социально-ориентированное управление включает не только достойную оплату труда и безопасные условия, но и участие в развитии социальной инфраструктуры территорий, поддержку местных инициатив, экологическую ответственность. Ключевым механизмом связи между управленческими практиками и качеством жизни выступает категория «качество трудовой жизни» (Quality of Working Life), которая в работах Р. Уолтона и Л. Дэвиса включает справедливое вознаграждение, безопасность, развитие способностей, социальную интеграцию и баланс работы и личной жизни [2].

В российской практике социально-ориентированное управление долгое время ассоциировалось с советским наследием социальной инфраструктуры предприятий (ведомственные детские сады, дома культуры, путевки в санатории). Постсоветский кризис 1990-х годов разрушил большую часть этой системы, однако начиная с 2000-х годов происходит постепенное восстановление корпоративных социальных программ, но уже в новых формах – добровольное медицинское страхование (ДМС), программы корпоративного волонтерства, гранты для местных сообществ, экологические инициативы [3].

Эмпирические данные общероссийских опросов (исследования НИУ ВШЭ, РАНХиГС, мониторинг «Человек, труд, занятость» за 2021–2023 гг.) показывают, что для российских работников наиболее значимыми компонентами качества трудовой жизни являются стабильная заработная плата (91 % респондентов), медицинское страхование (78 %) и гарантии занятости (74 %). Значимость таких постматериальных аспектов, как возможность самореализации, участие в принятии решений и баланс работы и личной жизни, заметно выросла среди высококвалифицированных специалистов (до 65 %), но остается умеренной в целом по выборке [4]. Предприятия, реализующие комплексные социальные программы (например, «Северсталь», «Лукойл», «Росатом»), демонстрируют на 15–20 % более высокую удовлетворенность трудом и на 30 % меньшую текучесть кадров по сравнению с предприятиями, где социальная политика отсутствует или носит формальный характер.

Однако было бы серьезным упрощством утверждать, что любое социально-ориентированное управление автоматически ведет к повы-

шению качества жизни локальных сообществ. Исследования выявляют два ключевых противоречия. Во-первых, между «имиджевой КСО» (отчеты, премии, публичные обещания) и реальными инвестициями в человеческий капитал. Согласно данным РСПП, только 42 % российских компаний имеют долгосрочную стратегию устойчивого развития, а регулярно оценивают социальное воздействие на локальные сообщества не более 25 % [3]. Во-вторых, существует конфликт между экономической эффективностью предприятия и его социальными обязательствами, особенно в условиях санкционного давления и макроэкономической нестабильности. В 2022–2023 гг. около 30 % российских предприятий сократили необязательные социальные расходы, что немедленно отразилось на качестве жизни работников (отмена ДМС, заморозка программ обучения, сокращение благотворительных проектов) [5].

Анализ региональной специфики показывает, что эффективность социально-ориентированного управления существенно зависит от типа локального сообщества. В моногородах (например, Тольятти, Нижний Тагил, Череповец), где градообразующее предприятие является единственным крупным работодателем, социальная политика компании напрямую определяет не только доходы, но и доступность образования, здравоохранения, досуга. Здесь запрос на социальную ответственность бизнеса максимален – более 80 % жителей ожидают от предприятия участия в развитии городской среды. В крупных диверсифицированных агломерациях (Москва, Санкт-Петербург, Казань) этот запрос ниже (около 40 %), поскольку качество жизни определяется более широким спектром факторов (рынок труда, бюджетные услуги, малый бизнес) [4].

Обобщая эмпирические данные, можно сделать следующий вывод. Социально-ориентированное управление предприятием действительно выступает значимым фактором повышения качества жизни, но не автоматическим и линейным, а опосредованным рядом условий. Во-первых, ключевое значение имеют не столько декларации КСО, сколько реальные инвестиции в три группы активов: трудовой потенциал работников (зарплата, обучение, здоровье), социальный капитал (доверие, сотрудничество) и локальную инфраструктуру (дороги, экология, соцучреждения). Во-вторых, эффективность социальной политики резко возрастает при ее интеграции с общей стратегией устойчивого развития предприятия и при учете интересов всех стейкхолдеров (работники, профсоюзы, местные власти, общественность). В-третьих, в России формируется гибридная модель социально-ориентированного управления, сочетающая элементы патернализма (ожидание помощи от государства и крупного бизнеса) с новыми формами партнерства

(корпоративное волонтерство, проектное финансирование социальных инициатив). Эта модель не копирует ни «скандинавский» (высокая доля государства), ни «американо-европейский» (доминирование частной благотворительности) варианты, а представляет собой локальную адаптацию к российским институциональным условиям.

Практическое значение выводов заключается в том, что предприятиям и региональным органам власти необходимо переходить от разовых социальных проектов к системным механизмам оценки и повышения качества жизни. Рекомендуется внедрение индикаторов социального воздействия (например, удовлетворенность трудом, индекс здоровья работников, доля локальных закупок), а также создание публичных рейтингов социальной ответственности бизнеса. Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение долгосрочных эффектов социально-ориентированного управления в условиях цифровой трансформации и изменения рынка труда, а также на сравнительный анализ эффективности различных моделей КСО в разрезе отраслей и типов территорий.

Список литературы

1. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 1997. 410 p.

2. Walton R. E. Quality of working life: what is it? // Sloan Management Review. 1973. Vol. 15, № 1. P. 11–21.

3. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность в России: от отчетности к системным изменениям // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19, № 3. С. 291–312.

4. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Удовлетворенность трудом и качество трудовой жизни в России: тенденции 2010–2022 гг. // Вестник НИУ ВШЭ. Серия: Социология. 2023. № 4. С. 45–68.

5. Зинькина Ю. В., Шульгин С. Г., Архангельский В. Н. Социальные инвестиции бизнеса и качество жизни в регионах России // Logos et Praxis. 2022. № 3. С. 82–97.

Сведения об авторах

Пятаев Ефим Павлович – студент направления подготовки «Менеджмент» Пензенского государственного университета, asusmemopad.moped@gmail.com

Тугускина Галина Николаевна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, galina066@mail.ru, ORCID: 0000-0002-6400-3521

УДК 329.78

ГРАНТОВАЯ ПОДДЕРЖКА КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНЫХ ИНИЦИАТИВ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

Вера Николаевна Ретинская[1], Анна Романовна Рыжова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]bvnp@mail.ru
[2]ryzovaa695@yandex.ru

Аннотация. Анализируется грантовая поддержка как ключевой инструмент реализации молодежных инициатив на муниципальном уровне. На примере г. Пензы изучены нормативно-правовая база, существующие меры поддержки, результаты городского конкурса грантов 2025 г., а также выявлены системные проблемы. Сопоставление полученных данных с практикой других регионов позволило сформулировать практические рекомендации по совершенствованию действующей системы грантовой поддержки молодежных инициатив.

Ключевые слова: грантовая поддержка, молодежные инициативы, местное самоуправление, молодежная политика, социальное проектирование

GRANT SUPPORT AS A TOOL FOR IMPLEMENTING YOUTH INITIATIVES AT THE LOCAL LEVEL

Vera N. Retinskaya[1], Anna R. Ryzhova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]bvnp@mail.ru
[2]ryzovaa695@yandex.ru

Abstract. This article analyzes grant support as a key tool for implementing youth initiatives at the municipal level. Using the city of Penza as an example, it examines the regulatory framework, existing support measures, and the results of the 2025 city grant competition, identifying systemic issues. Comparing the findings with practices in other regions allowed for the formulation of practical recommendations for improving the current grant support system for youth initiatives.

Keywords: grant support, youth initiatives, local government, youth policy, social design

В современном стремительно меняющемся мире роль молодежи возрастает. Она становится инициатором и двигателем нового, активным участником ускорения экономического процесса. Понимание этого стимулирует новое отношение к молодому поколению, являющемуся важнейшим ресурсом развития любого современного государ-

ства. Современная молодежная политика в России переходит от патерналистской модели, где молодые люди рассматривались главным образом как объект управления и ресурс общественного производства, к системе, в которой молодежь становится субъектом изменений и активным участником формирования государственной повестки. Как отмечают исследователи, ключевым отличием нынешнего этапа является отказ от роли государства как единственного поставщика благ и выстраивание отношений, основанных на воспитании активной гражданской позиции.

Центральным механизмом при этом становится грантовая поддержка – безвозмездная субсидия в денежной или натуральной форме, предоставляемая на реализацию социально значимых проектов. Средства гранта позволяют оплатить аренду помещения, закупку оборудования, расходные материалы, оплату труда и многое другое, необходимое для достижения заявленных целей, при этом полученные деньги возврату не подлежат [1].

В Российской Федерации действуют федеральные механизмы, такие как Фонд президентских грантов и Президентский фонд культурных инициатив, однако именно муниципальный уровень имеет особое значение для реализации молодежных инициатив [2]. Именно на местах идеи рождаются из реальных потребностей сообщества, их воплощение дает быстрый и видимый результат, а молодые активисты лучше других чувствуют актуальные запросы сверстников и видят пробелы в городской инфраструктуре. Финансирование таких начинаний на местном уровне дает старт проектам, которые впоследствии могут масштабироваться, формирует у молодежи чувство причастности к судьбе своего города, создает условия для развития лидерских качеств и укрепляет связь между поколениями и институтами власти через совместную работу [3].

В городе Пенза нормативно-правовой основой данного механизма является Постановление Администрации города Пензы Пензенской области от 31 октября 2022 года № 1688 «Об утверждении Порядка предоставления грантов в форме субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям, не являющимся казенными учреждениями, на поддержку проектов социальных инициатив в городе Пензе» [4].

Документ предусматривает несколько направлений: проведение мероприятий, направленных на решение проблем молодежи; преобразование помещений и городских территорий; создание арт-кластеров, креативных пространств и точек притяжения молодежи; запуск интернет-проектов социально-значимой направленности.

Так, в 2025 году в Пензе был организован Городской конкурс грантов для физических лиц в возрасте от 14 до 35 лет. На эти цели из бюджета выделили 500 тысяч рублей, при этом планировалось профинансировать пять проектов с лимитом в 100 тысяч рублей на одну инициативу. Ответственным за проведение конкурса стал Комитет по физической культуре, спорту и молодежной политике города Пензы. Участие в отборе приняли 16 молодых людей. Победителями были признаны пять проектов: «Zнать! Гордиться! Помнить!», «Единство России под государственным флагом», «Лента памяти и скорби», «Основы работы с квадрокоптерами «КВАДРОМИР» и «20 лет Общественного молодежного Совета: взгляд в будущее» [5]. В декабре 2025 года с победителями заключили соглашения о предоставлении гранта, а реализация проектов намечена на 2026 год.

Однако в городе сохраняются системные проблемы, которые препятствуют развитию грантовых инициатив. Первая и наиболее очевидная – ограниченность бюджета. 500 тысяч рублей – это сумма, которой недостаточно для поддержки масштабных или долгосрочных инициатив. Для сравнения: в Рязани аналогичные проблемы решают через софинансирование с Фондом президентских грантов, что позволило в 2024 году довести бюджет конкурса до 22 миллионов рублей [6]. Вторая проблема – низкая осведомленность молодежи. Многие молодые люди в Пензе просто не знают о существующих грантовых программах или не понимают, как правильно участвовать в конкурсах. Как показывает опыт соседних регионов, эффективным решением становятся обучающие семинары по социальному проектированию, где эксперты разбирают оформление заявок, четкое описание целей и ожидаемых результатов, формирование команды и составление обоснованного бюджета. Кроме того, сложность оформления заявки и отсутствие системы наставничества в вузах и колледжах также сдерживают участие начинающих активистов. Наконец, можно отметить отсутствие гибких сроков реализации проектов и фрагментарный характер поддержки: инициативы реализуются только при получении гранта, а в случае отказа проект замораживается [7].

Для решения этих проблем мы видим целесообразность внедрения ряда мер.

Первая мера – увеличить общий бюджет конкурса за счет привлечения софинансирования от местных предприятий в рамках корпоративной социальной ответственности, а также через партнерство с некоммерческими организациями и софинансирование с Фондом президентских грантов. Ориентир – увеличение бюджета с 500 тысяч до 1–1,5 миллиона рублей.

Вторая мера – внедрить дифференцированную систему грантов [1]. Малые гранты до 50 тысяч рублей – для локальных акций и пилотных инициатив начинающих активистов. Средние гранты от 50 до 150 тысяч рублей – для комплексных проектов с четкими социальными результатами. Специальные гранты до 250 тысяч рублей – для масштабных межвузовских проектов, имеющих потенциал масштабирования на уровне региона.

Третья мера – организовать систему кураторов в вузах и колледжах Пензы. В каждом учебном заведении следует назначить ответственного – сотрудника молодежного центра, преподавателя или студента-старшекурсника. В задачи кураторов войдет проведение презентаций конкурса в студенческих группах и помощь в заполнении заявок.

Четвертая мера – провести информационную кампанию «Неделя грантов в Пензе». План кампании включает серию вебинаров по социальному проектированию с разбором реальных кейсов и приглашением победителей прошлых конкурсов; офлайн-активации в студенческих общежитиях и молодежных центрах с консультациями экспертов; продвижение через социальные сети, студенческие чаты и местные медиа [8].

Пятая мера – внедрить гибкие сроки реализации проектов. Предлагается два типа: краткосрочные проекты продолжительностью 3–6 месяцев и долгосрочные – до 12 месяцев. Дополнительно ввести механизм поэтапной отчетности с промежуточными контрольными точками для регулярного мониторинга и своевременной корректировки планов.

Реализация этих мер позволит увеличить число участников грантовых конкурсов, повысить качество и социальную значимость молодежных проектов, обеспечить устойчивое развитие инициатив, сформировать активное гражданское сообщество, заинтересованное в улучшении городской среды, и создать условия для самореализации молодежи и воспитания ответственных, инициативных горожан [9].

Таким образом, грантовая поддержка выступает не просто финансовым инструментом, а мощным рычагом развития гражданского общества. Инвестируя в молодежные инициативы сегодня, государство и общество закладывают фундамент для решения множества социально-экономических задач завтрашнего дня. Город Пенза, опираясь на результаты данного исследования, имеет все предпосылки для того, чтобы стать образцовой площадкой, где молодые таланты и энергия направляются в русло созидательной деятельности, формируя активное, ответственное и целеустремленное поколение, готовое строить будущее своего города и страны.

Список литературы

1. Маслова Д. Р. К вопросу о грантовой поддержке для развития молодежной политики. Классификация грантовых проектов (на примере Липецкой области) // Проектное управление социально-экономическим развитием региона : материалы Всерос. науч.-практ. конф. Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского, 2023. С. 202–205.

2. Халикова С. С., Сюпова М. С. Грантовая поддержка институтов гражданского общества города Хабаровска // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 5. С. 1409–1422.

3. Ободец Р. В., Гареева Ю. А. Грантовая поддержка местных инициатив как инструмент развития муниципальных образований // IV Махмутовские чтения. Стратегическое развитие региона: проблемы и перспективы : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. Уфа, 2024. С. 377–381.

4. Об утверждении Порядка предоставления грантов в форме субсидий социально ориентированным некоммерческим организациям, не являющимся казенными учреждениями, на поддержку проектов социальных инициатив в городе Пензе : постановление Администрации города Пензы № 1688 от 31 октября 2022 г. URL: https://base.garant.ru/405595649/ (дата обращения: 08.05.2026).

5. В Пензе стартует городской конкурс на право получения грантов в форме субсидий физическим лицам на поддержку социально значимых молодежных инициатив. URL: https://58sport.ru/novosti/v-penze-startuet-gorodskoy-konkurs-na/ (дата обращения: 08.05.2026).

6. В Рязанской области для СОНКО на социально значимые проекты выделили более 22 млн. URL: https://ryazan.bezformata.com/listnews/sonko-na-sotcialno-znachimie-proekti/137509940/ (дата обращения: 09.05.2026).

7. Попкова А. А., Третьякова О. В. Социологический анализ грантовой поддержки организаций в системе реализации молодежной политики // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2024. № 2 (89). С. 151–159.

8. Финансовая поддержка социальных инициатив: как получить региональный грант. URL: https://opkaluga.ru/news/finansovaya_podderzhka_socialnyh_iniciativ_kak_poluchit_regionalnyi_grant_5786 (дата обращения: 10.05.2026).

9. Омарова К. А., Магомедова К. Ш. Грантовое субсидирование как источник финансирования молодежных социальных инициатив // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 12. С. 157–164.

Сведения об авторах

Ретинская Вера Николаевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, bvnp@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0425-4046

Рыжова Анна Романовна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, ryzovaa695@yandex.ru

УДК 330.5

ВЛИЯНИЕ УРОВНЯ ОБРАЗОВАНИЯ НА КАЧЕСТВО ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА

Галина Николаевна Тугускина[1], Виктория Дмитриевна Дикова[2], Арина Андреевна Самойлова[3]

[1,2,3]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]galina066@mail.ru
[2]vik.dikova@yandex.ru
[3]arina.samoylova.007@gmail.com

Аннотация. Рассматривается влияние уровня образования на качество жизни человека как фактора социально-экономического благополучия. Анализируется взаимосвязь между образованием, уровнем дохода, занятостью и нематериальными аспектами жизни. Рассматриваются статистические данные, которые отражают уровень образования на заработную плату в России и зарубежных странах.

Ключевые слова: качество жизни, влияние образования, статистические данные, нематериальные аспекты

THE INFLUENCE OF EDUCATION LEVEL ON A PERSON'S QUALITY OF LIFE

Galina N. Tuguskina[1], Victoria D. Dikova[2], Arina A. Samoylova[3]

[1,2,3]Penza State University, Penza, Russia

[1]galina066@mail.ru
[2]vik.dikova@yandex.ru
[3]arina.samoylova.007@gmail.com

Abstract. The influence of the level of education on the quality of human life as factors of socio-economic well-being is considered. The relationship between education, income level, employment and non-material aspects of life is analyzed. Statistical data that reflect the level of education on wages in Russia and abroad are considered.

Keywords: quality of life, impact of education, statistical data, intangible aspects

В настоящее время образование становится одним из ключевых факторов, определяющих качество жизни человека. Оно является важнейшим инструментом социальной адаптации, повышения уровня благосостояния и устойчивого развития общества.

Качество жизни (*англ. Quality of Life*) – это совокупная характеристика уровня и объективных и субъективных условий жизни населения, определяющих физическое, ментальное, социально-культурное развитие человека, группы или сообщество людей [1].

Качество жизни человека – более широкое понятие, чем просто материальная обеспеченность, оно предусматривает участие в оценке не только объективных факторов, например, условия жизни, но и субъективных факторов, таких как отношение человека к своей жизни и его моральная удовлетворенность. Качество жизни напрямую зависит от состояния здоровья человека; его социального и семейного статуса; активной общественной жизни; материального благополучия; гарантии работы и профессионального самоутверждения; уровня образования человека [2].

К основным компонентам качества жизни относятся: уровень развития (отраслей материального производства и инфраструктуры), состояние окружающей среды, федеральная и региональная политика (законотворческая деятельность.

Также одним из значимых показателей, как образование влияет на качество жизни человека является уровень дохода населения.

Статистика труда США по данным Федерального бюро за 2023 год, среди работников в возрасте 25 лет и старше представлена в таблице 1 [3].

Таблица 1

Зависимость уровня безработицы и заработной платы от уровня образования

Образование	Безработица	Заработная плата, доллар/нед.
Средняя школа	5,6 %	708
Высшее образование	1,6 %	21 000

Уровень бедности у тех, у кого нет диплома о среднем высшем образовании, примерно в 5,5 раза выше, чем у среди тех, кто имеет степень бакалавра.

В 2023 году средний годовой доход выпускников в возрасте 22–27 лет, которые получили степень бакалавра, достиг 60000 долларов по сравнению с 36000 долларов, которые зарабатывали выпускники средней школы.

Также можно отметить самый высокий доход имеют специалисты в области разработки программного обеспечения, электротехники, врачи и инженеры-нефтяники.

В качестве примера можно привести Голландию. Это страна, в которой полученный уровень образования напрямую влияет на будущую карьеру. В школу голландцев отдают в четыре года, а в 12 лет они проходят специальный тест, который определяет направление дальнейшего обучения: простой уровень, средний и сложный. Простой уровень позволяет стать рабочим. Люди со средним уровнем часто становятся учителями, инженерами. Со сложным уровнем можно сделать серьезную карьеру.

Хорошие школьные показатели являются практически единственной возможностью для китайца поступить в престижный ВУЗ и продвинуться по карьерной лестнице. Поэтому в Китае учеба с утра до ночи стала настоящим культом [4].

В Российской Федерации наблюдается тенденция роста доходов по мере повышения уровня образования. Исследователи НИУ ВШЭ выяснили, что у московских семей, где все взрослые окончили высшее учебное заведение, доход на 20 % выше среднего. Если в семье ни у кого нет диплома вуза, то их доход на 25 % меньше среднего [5].

Согласно данных Росстата, основная доля занятых в России имеет среднее профессиональное образование (рисунок 1).

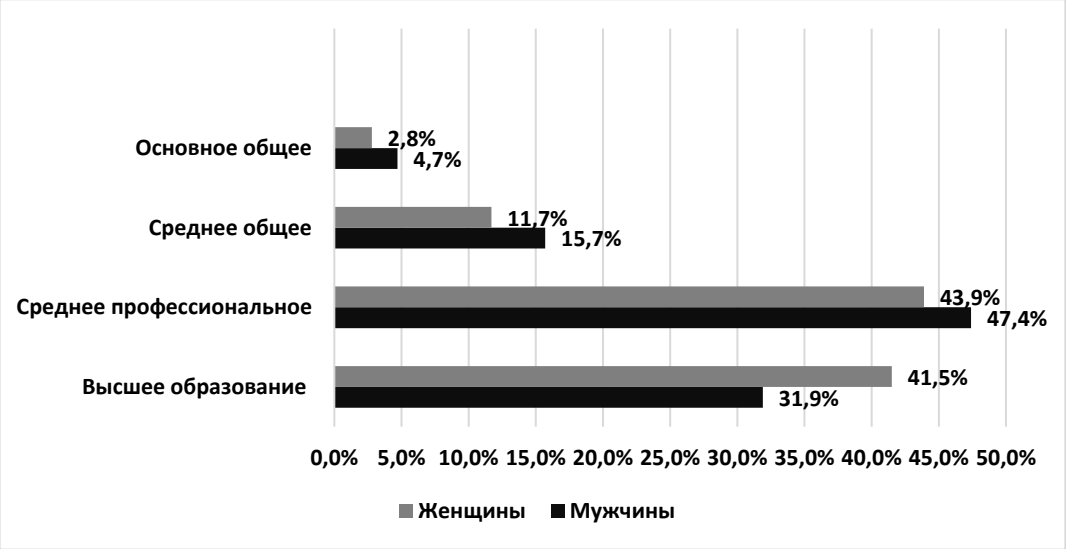


Рис. 1. Структура занятых в России по уровню образования [6]

Образование меняет способ мышления, расширяет горизонт возможностей, воздействует на формы социального взаимодействия. Также уровень образования воздействует на психологическое здоровье, социальный капитал и культурную среду обитания человека.

Исследования показывают, что уровень образования напрямую влияет на продолжительность жизни и ее качество. Так люди с более высоким образовательным статусом в среднем живут дольше. Так в 21 стране ОЭСР люди с высшим образованием в возрасте 30 лет, по прогнозам, проживут на пять лет дольше по сравнению с теми, у кого образования нет. В определенной мере это объясняется тем, что они реже сталкиваются с тяжелыми формами хронических заболеваний и лучше используют систему здравоохранения – от профилактики до сложного лечения [7].

Согласно данным Всемирного банка за 2025 год, люди с высшим образованием зарабатывают в среднем на 58 % больше, чем те, кто имеет только среднее образование. Данная тенденция характерна и для

России. По данным Росстата средний месячный доход людей с высшим образованием составляет 120000 рублей. Заработная плата без образования и опыта работы в среднем не превышает 40000 рублей. Эти данные демонстрируют, что влияние высшего образования на доход очевидно, особенно в профессиональных областях с высоким уровнем конкуренции [8].

Страны с высоким уровнем образованности населения имеют более низкий уровень безработицы. При этом в данных странах сильнее развито высокотехнологичное производство, в два раза выше рост ВВП (рисунок 2).

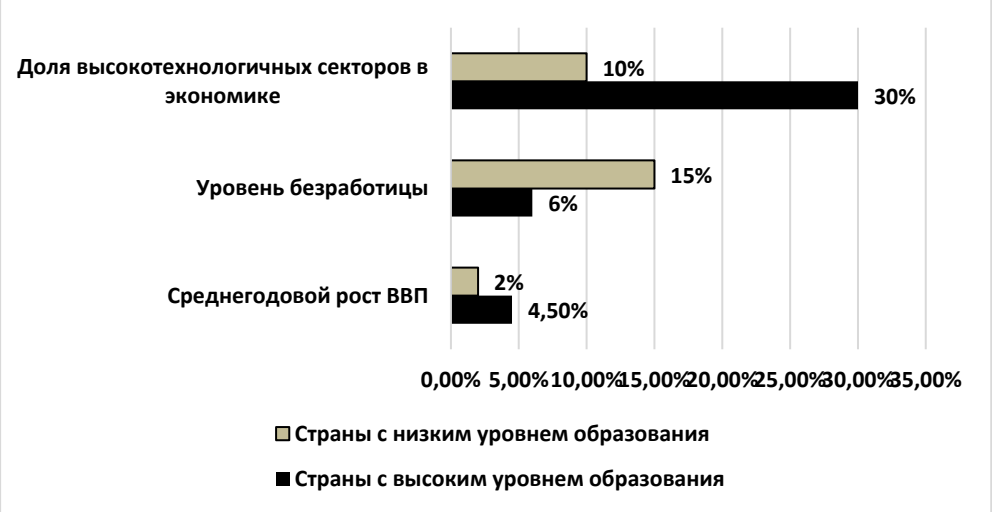


Рис. 2. Экономические показатели стран с высоким и низким уровнем образования

Помимо этого, высшее образование способствует снижению уровня социального неравенства людей. Благодаря этому выпускники вузов имеют равные стартовые возможности. Развитые системы образования способствуют формированию среднего класса. Образованное население более активно участвует в гражданских инициативах и демократических процессах [9].

Таким образом, можно отметить, что выше уровень образования, тем выше основные компоненты качества жизни человека.

Список литературы

1. Ткаченко А. А. Качество жизни // Большая российская энциклопедия. 2016. URL: https://old.bigenc.ru/economics/text/2054276

2. Титова Ю. Чем выше уровень образования, тем выше качество жизни. URL: https://ug.ru/chem-vyshe-uroven-obrazovaniya-tem-vyshe-kachestvo-zhizni/

3. Чернышева Е. Как образование влияет на доход и качество жизни. URL: https://www.rambler.ru/pro/obraz/54256895-kak-obrazovanie-vliyaet-na-

dohod-i-kachestvo-zhizni-podborka-nauchnyh-rabot/?ysclid=mnulfky8fo8901 40575

4. Пашковская В. Влияние образования на жизнь в разных странах. URL: https://repit.online/blog/post/vliyanie-obrazovaniya-na-zhizn-v-raznyh-stranah.html

5. Рожкова Л. В., Тугускина Г. Н., Супиков В. Н., Сеидов Ш. Г. Образование как фактор жизненного и профессионального успеха россиян // Социодинамика. 2021. № 10. С. 9–26. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=36629

6. Россия 2025. Статистический справочник. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rossia_2025.pdf

7. Бунина В. Стало известно, как уровень образования влияет на здоровье и продолжительность жизни. URL: https://www.gazeta.ru/science/news/2026/02/16/27843847.shtml

8. Влияние высшего образования на зарплату – официальные данные. URL: https://ecvdo.ru/states/kak-obrazovanie-vliyaet-na-zarplatu?utm_referrer=https%3A %2F%2Fyandex.ru%2F

9. Образование как ключевой фактор успеха: влияние на экономику и жизнь. URL: https://sky.pro/wiki/profession/znachenie-obrazovaniya-v-sovremennom-mire/

Сведения об авторах

Тугускина Галина Николаевна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, galina066@mail.ru, ORCID: 0000-0002-6400-3521

Дикова Виктория Дмитриевна – студент направления подготовки «Менеджмент» Пензенского государственного университета, vik.dikova@yandex.ru

Самойлова Арина Андреевна – студент направления подготовки «Менеджмент» Пензенского государственного университета, arina. samoylova. 007@gmail.com

УДК 338.1

ЖЕНЩИНЫ В БИЗНЕСЕ: ОТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СВОБОДЫ К СОХРАНЯЮЩЕМУСЯ ГЕНДЕРНОМУ РАЗРЫВУ

Анна Александровна Моисеева

Медицинский университет «Реавиз», Самара, Россия

a.a.moiseeva.samara@yandex.ru

Аннотация. Анализируется современное состояние женского предпринимательства в России на основе данных Минэкономразвития Российской Федерации и глобальных рейтингов гендерного равенства. Рассматривается роль женского

бизнеса как социального лифта, повышающего экономическую самостоятельность и социальный статус женщин. Сформулированы рекомендации по преодолению гендерного дисбаланса через программы поддержки, бизнес-образования и политического представительства.

Ключевые слова: женское предпринимательство, социальный лифт, гендерный разрыв, индекс гендерного неравенства, бизнес-образование, женщины-предприниматели

WOMEN IN BUSINESS: FROM ECONOMIC FREEDOM TO A PERSISTENT GENDER GAP

Anna A. Moiseeva

Medical University «Reaviz», Samara, Russia

a.a.moiseeva.samara@yandex.ru

Abstract. This article analyzes the current state of female entrepreneurship in Russia based on data from the Russian Ministry of Economic Development and global gender equality rankings. It examines the role of women's entrepreneurship as a social lift, enhancing women's economic independence and social status. Recommendations are provided for overcoming gender imbalances through support programs, business education, and political representation.

Keywords: female entrepreneurship, social mobility, gender gap, gender inequality index, business education, women entrepreneurs

В условиях нестабильной социально-экономической ситуации в России активное вовлечение женщин в сферу малого и среднего бизнеса, в том числе через программы поддержки женского предпринимательства, бизнес- образования, необходимо в целях улучшения экономического положения женщин, сокращения безработицы, формирования устойчивого среднего класса как основы стабильности общества, а также обеспечения гендерного равенства прав и возможностей в обществе.

В современном мире все большее распространение получает концепция женского предпринимательства. Женщины, открывая собственный бизнес, получают возможность не только обеспечивать себя и свои семьи, но и добиваться нового социального статуса. Таким образом, женское предпринимательство становится эффективным механизмом социального лифта. Развитие женского бизнеса оказывает позитивное влияние на экономику и общество в целом. Женщины-предприниматели создают новые рабочие места, платят налоги, разрабатывают и внедряют инновации. Женское предпринимательство способствует росту конкуренции и оптимизации структуры экономики [1].

По данным эмпирического исследования, инициированного Министерством экономического развития Российской Федерации, на

начало 2026 г. в России верифицировано 6,2 млн субъектов предпринимательской деятельности женского пола, что коррелирует с долей 41,7 % в совокупной структуре малого и среднего предпринимательства (МСП) [2]. Дифференциация по организационно-правовым формам демонстрирует следующее распределение: 3,4 млн женщин осуществляют деятельность в режиме самозанятости, 1,9 млн зарегистрированы в качестве индивидуальных предпринимателей, 904 тыс. выступают в роли руководителей юридических лиц.

Расширение экономических прав и возможностей женщин влечет за собой повышение их социального статуса и улучшение положения семьи. Финансово независимые женщины-предпринимательницы способны принимать важные решения и оказывать влияние на процессы в обществе. Таким образом, институционализация и стимулирование женского предпринимательства представляют собой императивное условие формирования постиндустриального демократического общества, функционирующего на принципах инклюзивности и равного доступа к экономическим возможностям.

Государству и обществу следует всемерно поддерживать и стимулировать женский бизнес как действенный механизм социальной мобильности и прогресса. Необходимы программы – карьерного роста, профессионального обучения и создания благоприятных условий труда [3].

Открывая собственное дело, женщины получают шанс реализовать свой потенциал, проявить свои профессиональные и деловые качества. Кроме того, успешный бизнес позволяет женщине повысить свой социальный статус. Из домохозяйки или служащей с невысоким доходом она превращается в уважаемого члена общества, владелицу прибыльной компании. Женщина-предприниматель обретает влияние, авторитет и уверенность в себе. Если в прошлом продвижение женщины по карьерной лестнице было затруднено в силу гендерных стереотипов, то теперь, запуская стартап или малое предприятие, она может самостоятельно улучшить свой социально – экономический статус. Женское предпринимательство позволяет обрести финансовую самостоятельность, реализовать личностный потенциал и занять более высокое положение в обществе. Поэтому оно является важным и действенным социальным лифтом для современных женщин.

Россия – мировой лидер по числу женщин в бизнесе. Россия опережает другие страны по доле женщин, занимающих управленческие должности. Индекс предпринимательской деятельности, указывающий на долю женщин-руководителей, составляет в России 0,7 (по шкале от 0 до 1, где 1 подразумевает полное равенство мужчин и женщин). Индекс предпринимательской деятельности (по числу женщин, работающих не по найму) в России составляет 0,66, при этом среднегодовой темп прироста снижается на 2,2 % [1].

В глобальном рейтинге стран мира по уровню гендерного неравенства 2021 года Россия занимает *81 место из 156 стран. По индексу участия женщин в политической жизни наша страна находится на 133 месте [4].*

Рассмотрим рейтинг России по индексам гендерного разрыва в динамике (табл. 1).

Таблица 1

Рейтинг России по индексу гендерного разрыва*

Период	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Показатель	75	75	75	70	75	75	81	81	N/A	N/A	81

* Таблица составлена автором по данным Рейтинга по Индексу гендерного разрыва по версии ВЭФ.

Как видно из таблицы, рейтинги России в целом неуклонно снижаются. Так, в период с 2014 г. по 2021 г. Россия снизила свои показатели с 75-го до 81-го места, то есть на 6 позиций. Главная причина падения показателей – это низкое участие женщин в деятельности органов власти и управлении (участие в работе парламента и правительства). Женщин назначают преимущественно по признаку «женственности». Как правило, женщины возглавляют социальную деятельность, а не экономическую.

В 2023 г. были проанализированы данные 146 стран. Россия в число рассмотренных в 2022 г. государств не вошла. В рейтинги 2022–2023 годов Россию не включили.

Анализ рейтинга России по индексам гендерного разрыва (Global Gender Gap Index, WEF) в динамике 2024–2025 гг. показывает сохранение стабильных позиций. Согласно данным, опубликованным в 2024 г., Россия занимала 81-е место в Глобальном индексе гендерного разрыва [5].

В 2025 году, несмотря на то, что Россия отсутствовала в списке стран, динамика в общих рейтингах Россия удерживает позиции, близкие к предыдущему году, находясь во второй сотне стран по уровню гендерного равенства.

Учитывая критерий экономического участия по данным на сентябрь 2025 года, Россия вошла в тройку стран G20 с наибольшим гендерным разрывом в оплате труда. Женщины в России зарабатывают в среднем на 30,36 % меньше мужчин (на основе данных за 2023–2024 гг.). Кроме того, Россия демонстрирует относительно низкие позиции в области политического представительства женщин, что сдерживает общий индекс от повышения.

Однако высокие показатели по уровню образования и доступу к здравоохранению для женщин положительно влияет на итоговый балл.

Данные региональных социологических исследований, проведенных и проанализированных автором: «Образовательные стратегии женщин-предпринимательниц Самарской области РФ» (2023 г., неслучайная выборка, сплошной опрос, n = 400) и «Развитие и доступность бизнес образования для женщин в регионе» (2023 г., полуструктурированное интервью с руководителями предприятий Самарской области, целевая выборка, метод снежного кома, n = 18) показывают, что женщины с высшим образованием, работают в самых различных секторах экономики, часто занимая позиции в более доходных отраслях, чем женщины со средним профессиональным образованием. В то время как женщины со средним образованием представлены преимущественно в двух сферах – 90 % в услугах и 10 % в торговле, производство промышленной продукции – 2 %. Среди них преобладают медицинское (35 %), экономическое (12 %), сельскохозяйственное (6 %) и другие области образования (47 %) [6].

Таким образом, женский бизнес в России по-прежнему сосредоточен в микропредпринимательстве и социальной сфере. Они зачастую идут в сферу услуг, красоты, образования – там сложность масштабирования выше, чем в строительстве или производстве, где обычно больше мужчин. Кроме того, женщины реже владеют крупной недвижимостью или большими накоплениями, которые можно использовать как залог в банке.

Сейчас заметна позитивная динамика в решении гендерного вопроса. В России действует Национальная стратегия в интересах женщин (2023–2030), направленная на снижение отраслевой сегрегации, рост конкурентоспособности и экспортную активность женщин-предпринимателей [7].

Россия демонстрирует высокую вовлеченность женщин в бизнес: женское предпринимательство стало значимой частью экономики. Финансовая независимость служит для женщин социальным лифтом – повышает статус, дает влияние и возможность самореализации.

Главное противоречие: при высокой деловой активности женщины остаются слабо представленными в органах власти и на высших руководящих должностях, где их, как правило, ставят на «социальную», а не на экономическую повестку.

Это свидетельствует о сохранении глубинных гендерных стереотипов, которые ограничивают карьерные траектории и сужают поле для влияния женщин на ключевые экономические и политические решения.

Таким образом, несмотря на впечатляющие успехи в предпринимательском секторе, Россия сталкивается с двойным вызовом: с одной стороны, необходимо поддерживать и стимулировать женскую предпринимательскую инициативу (через программы обучения, наставничества и создания благоприятных условий труда), а с другой – целе-

направленно преодолевать гендерный дисбаланс в сфере управления и политического представительства. Только комплексный подход позволит трансформировать высокий предпринимательский потенциал женщин в реальное повышение их социального и политического статуса, что в конечном итоге укрепит принципы равенства и устойчивого развития российского общества.

Экономическая активность женщин – это огромный ресурс. но чтобы этот ресурс работал на полную мощность, необходимы программы поддержки женского предпринимательства, доступ к качественному бизнес-образованию и, главное, – преодоление стереотипов, которые не пускают женщин в большую политику и управление. только тогда предпринимательский успех женщины начнет конвертироваться в ее реальное влияние и равенство возможностей.

Список литературы

1. Моисеева А. А. Концепция женского предпринимательства как механизм социального лифта // Семиотические исследования. Semiotic studies. 2024. № 1. С. 69–75.

2. Аналитический обзор «Женское предпринимательство в России». URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/68b186111d5e11cf23516d84885c2199/Analytics_zhenskoe_predprinimatelstvo_v_rossii_2026.pdf

3. Гаврилюк Т. В., Бочаров В. Ю. Интерсекциональность как способ концептуализации гендерного и классового неравенства // The Journal of Social Policy Studies. 2018. Vol. 16, № 3. С. 537– 545. doi: 10.17323/727-0634-2018-16-3-537-545

4. Global-Gender-Gap-Report-2021. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021

5. Global-Gender-Gap-Report-2024. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/

6. Моисеева А. А. Теоретические аспекты исследования женского предпринимательства в российском регионе (на примере Самарской области) // Казанские социологические чтения : VI Междунар. конф. Казань : Изд-во Казан. ун-та. 2023. С. 179–182.

7. Об утверждении Национальной стратегии действий в развитии женщин на 2023–2030 годы : распоряжение развития РФ № 4356-р от 29.12.2022. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436691/0ab1d11f34aa37bd186ca7948792439bf4b2d4c1/

Сведения об авторе

Моисеева Анна Александровна – кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры «Общественное здоровье и здравоохранение» Медицинского университета «Реавиз», a.a.moiseeva.samara@yandex.ru, ORCID: 0009-0008-3534-9807

УДК 336.71

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Сергей Евгеньевич Фарафонов[1], Гульсина Ислямовна Дубина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Sergey2002003009@yandex.ru
[2]gylja0302@yandex.ru

Аннотация. Исследуется специфика процесса выработки и принятия управленческих решений в кредитных организациях в условиях высокой макроэкономической волатильности и глобальной цифровизации. Анализируются ключевые факторы, определяющие управленческий процесс в банках: жесткое регулирование со стороны мегарегулятора, приоритет риск-менеджмента, а также переход к моделям принятия решений на основе больших данных (Data-Driven). Выявлено противоречие между необходимостью внедрения инноваций и требованиями к обеспечению финансовой устойчивости. Сформулированы выводы о трансформации роли банковского менеджмента в современных условиях.

Ключевые слова: управленческие решения, банковский менеджмент, риск-менеджмент, Центральный банк, цифровизация, искусственный интеллект, финансовая устойчивость, коллегиальность

FEATURES OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN THE BANKING SPHERE

Sergey E. Farafonov[1], Gulsina I. Dubina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Sergey2002003009@yandex.ru
[2]gylja0302@yandex.ru

Abstract. This article examines the specifics of developing and making management decisions in credit institutions in the context of high macroeconomic volatility and global digitalization. Key factors shaping the management process in banks are analyzed: strict regulation by a mega-regulator, the priority of risk management, and the transition to data-driven decision-making models. A contradiction is identified between the need to implement innovation and the requirements for ensuring financial stability. Conclusions are drawn regarding the transformation of the role of bank management in the current environment.

Keywords: management decisions, banking management, risk management, central bank, digitalization, artificial intelligence, financial stability, collegiality

Процесс управления организацией непрерывен. Невозможно определить вектор развития компании на начальном этапе и ни коем

образом не корректировать его по мере осуществления деятельности. Непостоянство внешней и внутренней среды обязывают менеджера адаптироваться к изменениям и постоянно принимать решения касаемо организации.

Принятие управленческого решения означает определение дальнейших действий компании. Чаще всего, принятое решение подразумевает изменение методов достижения поставленной цели. Корректировка может быть связана с изменившимися условиями рынка, политической ситуацией или законодательной базой. С другой стороны, управленческое решение может быть направлено на изменение самой цели компании [1]. Обуславливается это тем, что цель, например, утратила свою актуальность в современных условиях, либо изначально была поставлена некорректно. В таком случае, лицо, принимающее решение делает выбор в пользу новой цели, что, в свою очередь требует определения нового алгоритма ее достижения.

Таким образом, принятие управленческого решения – сложный и многогранный процесс, требующий большой компетенции и влекущий за собой большое количество последствий для компании и ее сотрудников.

Банковская система – довольно обособленная отрасль экономики, которая имеет большое количество характерных отличий от других сфер бизнеса. В первую очередь, коммерческий банк безоговорочно подчиняется Центральному Банку Российской Федерации, который выдает ему лицензию на банковскую деятельность, а также может осуществлять кредитование. Кроме того, стоит учитывать, что деятельность банка тесно связана с экономической и политической ситуацией в стране, что является очень динамичным и непостоянным фактором.

Сложность управления коммерческим банком также связана с изменениями на самом рынке, где заметно растет уровень конкуренции и специфика деятельности самих банков меняется в сторону экосистемности и цифровизации [2].

Сложность банковского менеджмента заключается в необходимости постоянного балансирования между доходностью, ликвидностью и надежностью. Актуальность данного исследования обусловлена потребностью в систематизации современных особенностей управленческого процесса в банках для повышения эффективности их функционирования.

Принятие управленческих решений в банковской сфере фундаментально отличается от аналогичных процессов в компаниях реального сектора экономики. На основе анализа банковской практики можно выделить несколько ключевых особенностей.

1. Высокая степень государственного регулирования.

Деятельность банков строго регулируется и регламентируется ЦБ РФ и самим государством, что является ограничивающим фактором в процессе принятия управленческих решений, т.к. банк, в таком случае, выступает в качестве одного из государственных экономических институтов, но уже не самостоятельной и независимой организации [3]. Более того, население зачастую ассоциирует банк напрямую с государством, считая первый частью второго.

2. Крупномасштабность деятельности.

Деятельность банков осуществляется на уровне крупного бизнеса и имеет государственный масштаб. В связи с этим, управление банком носит высокорисковый характер, так как от решений, принятых руководством, может пострадать население, малый и средний бизнес и, в том числе, сама отрасли экономики государства [4]. Высокий риск также связан с тем, что банки, в процессе своей деятельности, оперируют денежными средствами своих вкладчиков и, соответственно, всегда несут ответственность за сохранность денег населения. К рискам также добавляется социальная ответственность перед населением, которая обязывает компанию, к примеру, принимать участие в общественной деятельности, участвовать в экологических вопросах. Потому необходимо с особым вниманием подходить к процессу принятия управленческих решений в данной структуре [5].

3. Коллегиальное принятие решений.

Банковская деятельность, в настоящее время, слишком бюрократизирована. Кроме того, все решения в компании принимаются, в основном, не одним конкретным руководителем, а различными советами, комитетами и, в том числе, самим Центральным Банком [6]. С одной стороны, данный факт является преимуществом, так как коллегиальное принятие решений значительно снижает риск случайной ошибки. С другой же стороны, сам процесс принятия решения и последующего его внедрения в рабочие процесс сильно замедляется, за счет чего снижается скорость реакции на изменения рынка и потребностей клиентов [7].

4. Переход к Data-Driven и алгоритмизация.

Внедрение цифровизации и искусственного интеллекта в операционные процесс значительно снизило нагрузку на сотрудников и, в особенности, топ-менеджеров. Цифровые технологии способствуют сбору быстрой обработке информации. Так, например, если в прошлые годы решение по кредитной заявке клиента выносил менеджер банка, то сейчас система самостоятельно обрабатывает данные клиента, его кредитную историю, уровень дохода, долговую нагрузку и многие другие показатели, после чего предлагает решение по кредитной заявке. Благодаря этому, скорость обработки заявки снижается с нескольких часов до 2–3 минут. В результате менеджеры освобождаются от дополнительной операционной нагрузки и могут направить свои ресурсы на

решение других задач, а также ускоряется сам процесс обработки информации и за тот же временной отрезок проверяется гораздо большее количество заявок [8].

5. Переход от продуктоцентричного подхода к клиентоориентированному.

В последние годы намечается тенденция на то, что компании обращают большое внимание на то, как именно клиенты получают необходимую им услугу (продукцию). Банки не исключение. Если раньше весь маркетинг был направлен на то, какие выгодные предложения у конкретного банка, то сейчас продвижение бренда осуществляется на основе удобства для клиента. Акцент делается на том, какой клиентский путь проходит потребитель, с какими трудностями и неудобствами сталкивается в процесс контакта с организацией. Важно все: инфраструктура банка, персонал, технологичность и удобство мобильного приложения и многое другое [9].

С другой же стороны, высокий уровень цифровизации несет риск роста количества интернет-мошенничества, от которого страдают потребители и, как следствие, репутация самой компании. Банку важно разрабатывать и внедрять в рабочие процессы механизмы по предотвращению кражи денежных средств. Трудность для менеджера заключается в том, чтобы совмещать цифровое развитие и сохранение кибербезопасности в компании, т.к. внедрение инноваций всегда несет за собой определенное количество рисков, связанных с «дырами» в системе.

Так как банки являются представителями крупного бизнеса, они имею соответствующую иерархию власти, которая делится на 3 основных звена:

1. Высшее звено – руководство банка, совет директоров, президент банка. Государство и ЦБ, в частности, не включены в иерархию, так как они являются, скорее, сторонними регулятора, хотя и довольно значимыми, однако в состав самой организации они не входят.

Руководители высшего звена занимаются, прежде всего, стратегическими (долгосрочными) планами компании, принимая решения о векторе дальнейшего развития компании. Трудность таких решений заключается в высоком риске (ценой ошибки может быть судьба всего банка) и сложности прогнозирования ситуации в экономике и на рынке, ввиду общей нестабильности в политике и экономике.

2. Среднее звено – банковские департаменты, подразделения, направления, филиалы. К менеджерам среднего звена можно отнести руководителей департамента, управляющего всеми офисами в конкретном городе.

Решения, принимаемые менеджерами среднего звена, носят тактический характер, т.е. распространяются, непосредственно, на их область полномочий и ответственности (к примеру, маркетинг, финансы и прочие).

3. Низшее звено. К нему относятся руководители отделов, групп, директора отдельных точек продаж (офисов). В подчинении данных менеджеров находятся сотрудники, которые, непосредственно, взаимодействуют с конечным потребителем.

В данном случае, менеджеры решают оперативные вопросы локального характера, однако небольшой масштаб зоны ответственности вовсе не означает неважность принимаемых решений. Напротив, менеджеры низшего звена наиболее приближены к конечному потребителю и действия руководителя данного уровня способны оказывать сильное влияние на общий облик банка в глазах целевой аудитории [10].

Каждое звено выполняет определенные функции и принимает отдельные управленческие решения, которые отличаются по масштабу и уровню ответственности. Вышеперечисленные особенности банковского управления не имеют равного отношения к каждому звену. Так, в таблице 1 описано влияние каждой из особенностей на управленческую деятельность коммерческого банка.

Таблица 1

Влияние факторов на управление банком

Фактор	Зона влияния	Характеристика влияния
1	2	3
Высокая степень государственного регулирования	Высшее звено	Законодательство страны и регламенты ЦБ являются ограничивающим фактором в стратегическом развитии банка. Сложность обуславливается высокой степенью участия государства в управлении банками (в большей мере касается банков с большой долей государственного участия – Сбер, ВТБ и др.)
Крупномасштабность деятельности	Высшее и среднее звено	Высокий уровень ответственности перед населением государства, которое осуществляет вклады и берет кредиты у банка, иными словами, доверяет банку свое финансовое состояние затрудняет процесс принятия решений, т.к. цена ошибки слишком высока как в финансовом плане, так и в репутационном
Социальная ответственность	Высшее и среднее звено	Социальная ответственность распространяется на оба звена, т.к. высшее руководство, принимая решения относительно компании, всегда должно думать о репутации банка, его влиянии на экономику и население. Общественные мероприятия, зачастую, ложатся на плечи менеджеров среднего звена. Так, например, если банк планирует организовать благотворительный спортивный забег в г. Пенза, основная ответственность за событие лежит на управляющем офисами в Пензенской области

Продолжение табл. 1

1	2	3
Коллегиальное принятие решений	Высшее звено, среднее звено (в меньшей мере)	Большое количество трудностей создает высокий уровень бюрократии в процессе принятия решений и внедрении изменений в рабочие процесс банка. В большей мере это касается высшего звена, которое принимает глобальные и стратегические решения, однако и среднее звено, которое занимается внутренними регламентами, выстраиванием операционных процессов и внедрением изменений в масштабах всей компании, также может испытывать трудности с тем, чтобы оперативно принять управленческое решение и среагировать на изменившуюся ситуацию
Переход к Data-Driven и алгоритмизация	Каждое звено	Цифровизация затрагивает деятельность каждого руководящего звена и даже рядовых подчиненных. Технологии Data-Driven позволяют ускорять процесс сбора данных, их обработки, что повышает скорость протекания бизнес-процессов в банке, делая их более удобными и снимает излишнюю нагрузку на каждого со-трудника, повышая его эффективность и направляя его ресурсы на решение более важных задач, в которых требуется участие человека
Переход от продуктоцентричного подхода к клиентоориентированному	Каждое звено	Цифровизация затрагивает деятельность каждого руководящего звена и даже рядовых подчиненных. Технологии Data-Driven позволяют ускорять процесс сбора данных, их обработки, что повышает скорость протекания бизнес-процессов в банке, делая их более удобными и снимает излишнюю нагрузку на каждого сотрудника, повышая его эффективность и направляя его ресурсы на решение более важных задач, в которых требуется участие человека

В ходе исследования, основываясь на особенностях процесс принятия управленческих решений в банковской сфере, были сформулированы рекомендации для лиц, принимающих решения. Ниже представлены комплексные рекомендации, разделенные на ключевые блоки, которые помогут повысить скорость, качество и безопасность управленческих решений в современном банке.

1. Технологическая трансформация и работа с данными (Data-Driven подход).

В рабочие процессы банка необходимо внедрить принципы «Объяснимого ИИ». Обусловлено такое решение необходимостью четко понимать логику работы нейросетей в таких процессах, как скоринг, антифрод, алготрейдинг. Менеджмент должен требовать от IT-блока прозрачности моделей, чтобы иметь возможность объяснить регулятору

и клиентам причины тех или иных автоматизированных решений. Данный подход повысит уровень доверия к банку со стороны клиента.

Также необходимо уделить внимание укреплению процесса управления данными. Решения на основе данных хороши лишь настолько, насколько качественны сами данные. Рекомендуется внедрить жесткие стандарты сбора, очистки и хранения корпоративной информации, чтобы исключить риск принятия стратегических решений на базе искаженной или устаревшей статистики.

Развитие предиктивной аналитики будет способствовать смещению фокуса с анализа прошлых периодов на прогнозирование будущих трендов. Использование машинного обучения для раннего выявления оттока клиентов, предсказания кассовых разрывов или изменения макроэкономической конъюнктуры повысит скорость принятия решений в банке, которому и без того характерна затянутость данного процесса.

2. Оптимизация организационной структуры и скорости (Agility).

Внедрение кросс-функциональных комитетов (Tribes/Squads). Традиционная иерархия замедляет коммуникацию. Объединение в одной рабочей группе (принятия решений) специалистов от бизнеса, IT, безопасности и комплаенса позволяет оценивать продукт со всех сторон одновременно, а не последовательно.

Кроме того, необходимо внедрять цифровые технологии в рабочие процессы компании, переводя некоторые действия в автоматизированные. За счет этого операционная нагрузка на сотрудников заметно снизится и увеличится скорость работы банка.

3. Эволюция риск-менеджмента и комплаенса.

Непрерывное сценарное моделирование и стресс-тестирование позволят руководству подготовить варианты действий при нестандартных критических ситуациях. Управленческие решения должны проверяться не только на базовый макроэкономический сценарий, но и на экстремальные шоки (отключение от международных систем, резкий скачок ключевой ставки, масштабная кибератака).

Необходима интеграция кибер-рисков в бизнес-решения. Любое решение о запуске нового цифрового продукта или партнерской интеграции должно приниматься исключительно после оценки информационной безопасности. Кибербезопасность должна стать бизнес-метрикой, а не просто функцией IT-отдела. Данный подход снизит риск непредвиденных ситуаций, связанных с ошибками в системе банка и потерей денежных средств клиентов банка.

4. Кадровая политика и корпоративная культура.

Повышение «цифровой грамотности» руководства: Топ-менеджмент и члены правления должны обладать достаточными компетенциями в области IT и работы с данными, чтобы не принимать техно-логические решения «вслепую», полагаясь исключительно на экспертизу профильных департаментов.

Культура права на ошибку в инновациях (в безопасной среде). Создание регулятивных «песочниц» внутри банка, где команды могут быстро тестировать гипотезы и принимать смелые продуктовые решения без риска нарушить нормативы ЦБ или потерять реальные деньги клиентов. Это позволит воспитать в менеджерах спокойное отношение к неверно принятым решениям, а также даст возможность на «симуляторе» увидеть их последствия и учесть этот опыт в процессе принятия реальных управленческих решений.

Главный вызов для современного банковского руководителя заключается в поиске оптимального баланса между инновационной гибкостью финтех-стартапа и железобетонной надежностью классического банка. Компании необходимо продемонстрировать и свою высокую развитость технологий, и, в то же время, не дать повода усомниться в безопасности использования продуктами банка.

В ходе данного исследования было выявлено, что управленческие решения в банковской сфере характеризуются высокой степенью ответственности, строгой нормативной регламентацией и глубокой интеграцией с системами управления рисками. Кроме того, процесс их принятия заметно осложняется высоким уровнем бюрократии и переменами в маркетинговой сфере.

В результате анализа были предложены группы рекомендаций по повышению качества управленческих решений и скорости их принятия.

Вектор развития банковского менеджмента направлен на симбиоз человеческого и машинного интеллекта. Искусственный интеллект и предиктивная аналитика забирают на себя рутинные и операционные решения, тогда как человек оставляет за собой стратегический менеджмент, этические вопросы и действия в нестандартных, кризисных ситуациях, где исторические данные (на которых обучаются алгоритмы) нерелевантны. Выживаемость кредитной организации на современном этапе зависит от способности руководства построить гибкую управленческую структуру, способную быстро адаптироваться к шокам, не нарушая при этом жестких регуляторных ограничений.

Список литературы

1. Кильмашкина Т. Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2022. № 2 (46). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskoe-reshenie-suschnost-klassifikatsiya-predyavlyaemye-trebovaniya

2. Курилова А. А., Городничева М. А. Банковский менеджмент, его понятие и элементы // Вестник НГИЭИ. 2022. № 5 (48). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-menedzhment-ego-ponyatie-i-elementy

3. О банках и банковской деятельности : федер. закон № 395-1 от 02.12.1990 (ред. от текущего года).

4. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2019. 1018 с.

5. Ткаченко Л. Н., Семенченко М. М. Понятие и система принципов публично-правового регулирования банковской деятельности // Форум молодых ученых. 2022. № 11-2 (27). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-sistema-printsipov-publichno-pravovogo-regulirovaniya-bankovskoy-deyatelnosti

6. Шалаев Олег Юрьевич Особенности формирования и реализации управленческих решений в банке // Российское предпринимательство. 2023. № 11-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-v-banke

7. Малова Ольга Юрьевна Особенности системы управления в банковской сфере // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2023. № 119. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-v-bankovskoy-sfere

8. Соколов Ю. А. Системы управления банковскими рисками в условиях цифровизации экономики // Финансы и кредит. 2022. Т. 28, № 5. С. 1012–1025.

9. Мирошниченко М. А., Воронин А. А., Назарова А. Ю. Клиентоцентричный подход в разработке продуктов и оказание качественного обслуживания потребителя при управлении компанией // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientotsentrichnyy-podhod-v-razrabotke-produktov-i-okazanie-kachestvennogo-obsluzhivaniya-potrebiteley-pri-upravlenii-kompaniey

10. Садыкова Р., Кочконов Б. Т., Хасанова Д. И. Типология и классификация управленческих решений // Бюллетень науки и практики. 2024. № 7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-i-klassifikatsiya-upravlencheskih-resheniy

Сведения об авторах

Фарафонов Сергей Евгеньевич – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, Sergey2002003009@yandex.ru

Дубина Гульсина Ислямовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, gylja0302@yandex.ru

УДК 336.71

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В РОССИИ

Сергей Евгеньевич Фарафонов[1], Светлана Сергеевна Солдатова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Sergey2002003009@yandex.ru
[2]sssoldatova@mail.ru

Аннотация. Анализируются ключевые тенденции и перспективы развития российского рынка банковских услуг в условиях структурной трансформации

экономики. Рассматривается трансформация маркетинговых стратегий банков от продуктоцентричности к экосистемному подходу и гиперперсонализации. Особое внимание уделено цифровизации, внедрению искусственного интеллекта и развитию концепции «phygital». На основе анализа текущих рыночных данных определены приоритетные направления маркетинговой активности банков для повышения лояльности клиентов и обеспечения конкурентоспособности.

Ключевые слова: банковский маркетинг, экосистемы, цифровизация банков, клиентский опыт, персонализация, финтех, российский банковский сектор

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SERVICES MARKET IN RUSSIA

Sergey E. Farafonov[1], Svetlana S. Soldatova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Sergey2002003009@yandex.ru
[2]sssoldatova@mail.ru

Abstract. This article analyzes key trends and development prospects for the Russian banking services market amidst the structural transformation of the economy. The author examines the transformation of banks' marketing strategies from product-centricity to an ecosystem approach and hyper-personalization. Particular attention is paid to digitalization, the implementation of artificial intelligence, and the development of the "phygital" concept. Based on an analysis of current market data, priority areas for banks' marketing activities are identified to enhance customer loyalty and ensure competitiveness.

Keywords: bank marketing, ecosystems, digitalization of banks, customer experience, personalization, fintech, Russian banking sector

Современный этап развития банковского сектора РФ характеризуется высокой степенью неопределенности, изменением ландшафта конкуренции и беспрецедентным ускорением цифровой трансформации. В условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала и ухода глобальных платежных систем, отечественные банки вынуждены пересматривать свои маркетинговые стратегии. Сегодня маркетинг в банке перестает быть лишь инструментом продвижения, становясь фундаментом для формирования ценностного предложения и управления жизненным циклом клиента (LTV).

По данным Банка России, несмотря на внешние вызовы, сектор демонстрирует устойчивость. Однако экстенсивный рост за счет процентного дохода становится все более затруднительным. В маркетинговом разрезе выделяются следующие доминирующие тренды:

Переход к экосистемам: крупнейшие игроки (Сбербанк, ВТБ, Т-Банк) трансформировались из традиционных финансовых институтов в технологические компании. Маркетинговая стратегия здесь строится на принципе «one-stop-shop», где банковская услуга является лишь частью бесшовного клиентского пути [1]:

1. Гиперперсонализация на основе Big Data: банки используют алгоритмы машинного обучения для анализа транзакционной актив-ности, что позволяет формировать предложения в режиме реального времени (Next Best Action);

2. Концепция Phygital (Physical + Digital): несмотря на цифровизацию, физическое присутствие остается важным фактором доверия. Тренд на создание «умных офисов» (например, опыт Альфа-Банка) демонстрирует симбиоз живого общения и высокотехнологичных решений.

В 2024–2026 гг. ключевым полем битвы за клиента становится Customer Experience (CX). Традиционные методы конкуренции (демпфирование процентных ставок) уступают место ценностному маркетингу [2].

Таблица 1

Сравнительный анализ маркетинговых моделей в банковском секторе РФ

Параметр	Традиционная модель	Современная модель
Фокус маркетинга	Продажа конкретного продукта	Удовлетворение комплексной потребности
Взаимодействие	Реактивное (по запросу)	Проактивное (предиктивное)
Каналы	Офис, сайт, колл-центр	Омниканальность, супер-аппы, партнерские сети
Ключевой показатель	Объем выданных кредитов/депозитов	Удержание (Retention), LTV, индекс NPS

Проведенный анализ позволяет заключить, что российский банковский сектор перешел от агрессивного продуктоцентричного маркетинга к маркетингу, направленному на клиента. В ближайшей перспективе архитектура рынка будет определяться тремя базовыми направлениями:

1. Цифровая конкуренция и экосистемность. В условиях, когда кредитование становится дорогим, ключевым конкурентным преимуществом становятся качество клиентского опыта, бесшовность взаимодействия (омниканальность) и развитие нефинансовых сервисов внутри банковских экосистем [3].

Данное направление предусматривает полную перестройку банковского маркетинга с продвижения продукта, исходя исключительно из его экономических характеристик, на маркетинг, направленный на самого клиента, его клиентский путь, удобство пользования и взаимодействия с банком.

В данном случае, банковские организации будут стремиться завладеть клиентом полностью, став для него банком основного пользования, а не одним из многочисленных. Большой упор будет делаться на процесс взаимодействия с клиентом, удобство мобильного приложения.

2. Высокая зависимость от государства. Портфели ведущих банков останутся критически зависимыми от решений регулятора и объемов финансирования целевых программ (семейной, IT и военной ипотеки). Сценарий резкого сжатия этого сектора возможен при пересмотре или отмене льготных инициатив [4].

Данная зависимость обуславливается тем, что в период высоких ставок и высоких цен на недвижимость, объемы стандартных ипотечных кредитований резко сокращаются и граждане страны могут рассчитывать на определенные государственные программы поддержки населения, которые позволяют более выгодно пользоваться ипотечным кредитованием.

3. Балансирование рисков. Кредитным организациям предстоит обеспечивать хрупкий баланс между генерацией доходности за счет краткосрочных потребительских кредитов по высоким ставкам и предотвращением массовых дефолтов в условиях стагнации реальных доходов заемщиков.

4. Внедрение Цифрового рубля. Появление третьей формы валюты создаст новые маркетинговые возможности для программ лояльности и трансграничных платежей, требуя от банков разъяснительной коммуникационной стратегии [5].

5. Банки активно внедряют игровые механики в мобильные приложения для удержания аудитории Generation Z, используя кэшбэки, стикерпаки и виртуальных ассистентов [6].

Помимо того, компенсация снижения доходности от кредитования может осуществляться за счет того, что банковские организации будут в большей мере развивать дополнительные продукты, такие как подписки, платы за СМС-уведомления, страховые продукты и прочее. Другим способом нарастить дополнительную прибыль может стать развитие иных бизнес-направлений путем экосистемного подхода, при котором банки осваивают новые для себя направления и выстраивая более тесное взаимодействие с клиентами и получая больший доход.

Основными препятствиями для реализации оптимистичных прогнозов остаются:

1. Высокая ключевая ставка ЦБ РФ, ограничивающая маркетинговую гибкость в кредитных продуктах. Данный риск грозит увеличением отторжения населения к кредитным продуктам и высокой степенью сложности в маркетинговым преодолением данной проблемы;

2. Растущие требования к кибербезопасности и защите персональных данных, что накладывает ограничения на использование некоторых инструментов персонализации;

3. Риск «цифрового неравенства» среди региональных банков, не обладающих бюджетами на разработку собственных ИИ-решений. В результате, такой технологический разрыв может привести к тому, что локальные банки полностью прекратят свое существование, так как будут абсолютно неконкурентоспособными [2].

Таким образом, перспективы развития рынка банковских услуг в России неразрывно связаны с глубокой технологизацией маркетинговых процессов. Основной вектор смещается в сторону создания долгосрочных эмоциональных связей с клиентом через удобство сервиса и предугадывание его потребностей. Выживание и рост банков в среднесрочной перспективе будут зависеть не от масштаба активов, а от скорости адаптации маркетинговых моделей к быстро меняющимся запросам цифрового общества.

Список литературы

1. Дьяченко Е. В. Банковский маркетинг : учебник. М. : Юрайт, 2022. 320 с.

2. Белоглазова Г. Н. Организация деятельности коммерческого банка : учебник. М. : Юрайт, 2021. 293 с.

3. О развитии банковского сектора Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/

4. О банках и банковской деятельности : федер. закон № 395-1 от 02.12.1990 (ред. от текущего года).

5. Мирошниченко М. А., Воронин А. А., Назарова А. Ю. Клиентоцентричный подход в разработке продуктов и оказание качественного обслуживания потребителя при управлении компанией // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientotsentrichnyy-podhod-v-razrabotke-produktov-i-okazanie-kachestvennogo-obsluzhivaniya-potrebiteley-pri-upravlenii-kompaniey

6. Главные тренды банковского рынка в 2025 году. URL: https://nbj.ru/publs/tayna_zolotogo_klyuchika_devyat_glavnykh_t/68033/

7. Банковские прогнозы на 2026 год. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8270555

Сведения об авторах

Фарафонов Сергей Евгеньевич – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, Sergey 2002003009@yandex.ru

Солдатова Светлана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, sssoldatova@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3719-1344

УДК 336.71

АНАЛИЗ РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В ТЕКУЩИХ УСЛОВИЯХ

Сергей Евгеньевич Фарафонов

Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

Sergey2002003009@yandex.ru,

Аннотация. Представлен анализ современного состояния рынка банковских услуг в Российской Федерации по итогам 2025–2026 гг. Исследованы основные тенденции развития банковского сектора, динамика прибыльности кредитных организаций и структура их активов. Особое внимание уделено трансформации рынка ипотечного и розничного кредитования в условиях высокой ключевой ставки и жесткой денежно-кредитной политики. На основе актуальной отраслевой статистики выявлены ключевые риски кредитования.

Ключевые слова: банковский сектор, ипотечное кредитование, розничное кредитование, рентабельность, ключевая ставка, просроченная задолженность, экосистемы

ANALYSIS OF THE BANKING SERVICES MARKET IN THE CURRENT CONDITIONS

Sergey E. Farafonov

Penza State University, Penza, Russia

Sergey2002003009@yandex.ru

Abstract. This article presents an analysis of the current state of the banking services market in the Russian Federation through 2025–2026. It examines the main trends in the banking sector, the dynamics of credit institutions' profitability, and their asset structure. Particular attention is paid to the transformation of the mortgage and retail lending market in the context of a high key rate and tight monetary policy. Key lending risks are identified using current industry statistics.

Keywords: banking sector, mortgage lending, retail lending, profitability, key rate, overdue debt, ecosystems

Современный рынок банковских услуг в России функционирует в условиях беспрецедентной макроэкономической конъюнктуры, обусловленной высокой стоимостью фондирования и структурной перестройкой финансовой отрасли. В 2024–2025 годах кредитные организации столкнулись с необходимостью срочной адаптации бизнес-моделей к новым реалиям, которые характеризуются снижением спроса на традиционные продукты кредитования и ростом долговых рисков. В связи с этим актуальной научной и практической задачей является

комплексный анализ текущего положения банковского сектора России и оценка перспектив его дальнейшего развития [1].

Финансовые результаты банковского сектора по итогам 2025 г. продемонстрировали заметный спад: совокупная прибыль снизилась на 13,4 % по сравнению с предыдущим годом и составила 3,5 трлн руб. При этом наблюдается существенная концентрация рыночной власти среди ограниченного круга участников. Основные тенденции прибыльности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Топ-8 банков по балансовой прибыли по итогам 2025 года (на основе отчетности ЦБ РФ)[5]

Банк	Прибыль, млрд руб. (2025 г.)	Динамика к 2024 г.
Сбербанк	1 694,15	+8,6 % (с 1 560,00 млрд)
ВТБ	365,82	–40,0 % (с 609,97 млрд)
Альфа-Банк	281,59	+41,0 % (с 199,61 млрд)
ГПБ	148,70	+2,3 % (с 145,37 млрд)
Т-Банк	112,15	+4,2 % (с 107,63 млрд)
БМ-Банк	80,94	–3,9 % (с 84,23 млрд)
ДОМ.РФ	80,28	+1,4 % (с 79,17 млрд)
Райффайзен-банк	75,24	–2,8 % (с 77,41 млрд)

Безоговорочным лидером рынка остается Сбербанк, аккумулирующий около 48 % всей отраслевой прибыли (1 694,15 млрд руб.), что на 8,6 % выше показателей 2024 года. Данный рост подтверждает высокую эффективность и устойчивость его экосистемной бизнес-модели.

В то же время прибыль ПАО «ВТБ» сократилась на 40,0 % до 365,82 млрд руб. Это обусловлено масштабными стратегическими инвестициями и высокими издержками на интеграцию активов, в том числе в рамках присоединения Почта Банка.

Опережающий рост рентабельности фиксируется у частных цифровых банков, таких как Альфа-Банк (+41,0 %) и Т-Банк (+4,2 %). Подобная динамика свидетельствует о возрастающей роли технологичности и дистанционного клиентского сервиса в современной конкурентной борьбе.

Несмотря на общее снижение прибыли, активы российских кредитных организаций продолжают стабильный рост. На 01.01.2026 они достигли 210,87 трлн рублей, показав прирост на 5,8 % (или 11,6 трлн руб.) за прошедший год.

Противоположную картину, отражающую зоны риска в секторе, демонстрирует таблица 2.

Таблица 2

Топ-7 банков по балансовым убыткам по итогам 2025 года[2]

Банк	Убыток, млрд руб. (2025 г.)
Почта Банк (в 2025 г. входит в группу «ВТБ»)	–9,2
Международный финансовый клуб	–7,4
УБРиР	–4,4
Приморье	–3,8
Балтинвестбанк	–2,5
Экономбанк	–1,9
Инвестторгбанк	–1,2

Основные причины крупных убытков в 2025 году можно разделить на три группы:

1. Неэффективная бизнес-модель и ее реструктуризация, например, убытки Почта Банка связаны с сохранением проблемной модели потребительского кредитования и затратами на ее перестройку после поглощения ВТБ;

2. Воздействие высокой ключевой ставки. Это привело к снижению спроса на кредиты и повысило расходы банков, что сильнее всего повлияло на финансовые результаты региональных и узкоспециализированных банков (МФК, УБРиР, Приморье);

3. Неэффективная стратегия и кризисное состояние. Для банков, находящихся в санации (Балтинвестбанк, Экономбанк, Инвестторгбанк), убытки являются следствием накопленных проблем: низкой маржи, плохого кредитного портфеля и высоких расходов. Рост убытков в течение последних лет стали причиной для начала процедуры оздоровления.

Анализ структуры активов и прибыльности сектора указывает на важную роль кредитных операций в формировании финансовых результатов банков. Однако общие тренды скрывают существенные различия между основными направлениями кредитования. Поскольку именно качество и динамика кредитных портфелей (ипотека, потребительские кредиты) во многом определяют устойчивость прибыли лидеров и глубину проблем аутсайдеров, необходимо отдельно проанализировать эти рынки на уровне всего банковского сектора [4].

В 2024 году наблюдался рост общего объема ипотеки по сравнению с 2023 годом (на 7,96 %), количество выданных жилищных кредитов сократилось (на 5,74 %).

То есть увеличение объема было обусловлено, в первую очередь, ростом стоимости жилья, а не увеличением числа ипотечных сделок. Резкое увеличение ставки рефинансирования в 2023 году стало отправной точкой для дальнейшего снижения спроса на ипотечные кредиты. Данная тенденция углубилась, когда ключевая ставка продолжила расти и в декабре 2023 года она достигла 16 %.

В результате, в 2024 году ставка рефинансирования уже составила 21 % и до июня 2025 года оставалась на данном уровне, соответственно, произошло существенное сокращение как объемов выдачи ипотеки (на 47,01 %), а также количества жилищных кредитов (на 49,34 %).

Несмотря на сокращение рынка, средний размер жилищного кредита продолжил рост. Это связано с ростом цен на жилье. В 2025 г. общий объем выданной ипотеки обрушился на 47,01 % по сравнению с 2024 годом. Количество выданных жилищных кредитов сократилось на 49,34 % [3].

Банки были вынуждены предлагать ипотеку под заградительные 21–29 % годовых. Из-за этого доля рыночной ипотеки без государственной поддержки упала до минимальных 12,15 % от общего объема.

Ипотечный рынок поддерживался исключительно государственными программами, среди которых доминирующее положение заняла «Семейная ипотека», чья доля выросла с 45,68 % в 2024 году до 65,05 % в 2025 году.

Вопреки сжатию рынка, средний размер ипотечного кредита продолжил рост (достигнув 4,48 млн руб.) на фоне удорожания недвижимости (в среднем на 10 % в новостройках и на 8 % на вторичном рынке). Данная ситуация создает прямые предпосылки к увеличению долговой нагрузки населения.

Снижение доступности длинных кредитов спровоцировало системное изменение продуктовых стратегий в банковском секторе. В 2024–2025 гг. темпы роста кредитования физических лиц снизились по причине повышения ключевой ставки.

Динамика кредитования в розничном сегменте продемонстрирована в таблице 3.

Таблица 3

Динамика кредитования физических лиц в России (объемы выданных кредитов), млрд руб. [6]

Показатель	2022	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп прироста / снижения, %		
					2023 к 2022	2023 к 2022	2023 к 2022
Розничные кредиты, млрд руб., в т.ч.	19796,5	23977,4	24747,3	24810,1	21,12	21,12	21,12
– ипотечные кредиты	8710	8670	9362	4961	–0,46	–0,46	–0,46
– авто-кредиты	2249	3254,2	2478,2	2357,2	44,70	44,70	44,70
– POS-кредиты	965,4	1063,9	1088,1	1104,2	10,20	10,20	10,20
– нецелевой кредит	2904,9	4230,4	4581,2	5233,4	45,63	45,63	45,63

Таким образом, после стабильного роста в 2022 году, когда общий объем выданных кредитов увеличился на 10,1 % до 19796,5 млрд руб., и еще более существенного подъема в 2023 году (рост на 21,12 % до 23 977,4 млрд руб.), в 2024 году наметилось сокращение темпов роста (на 3,21 %). Больше всего отмечается спад в сегменте ипотечного кредитования. Та же самая ситуация отмечается в 2025 году, когда объем розничных кредитов возрос лишь на 0,2 5 %. Причиной этому явилось сокращение объемов ипотечного кредитования. Кредитные учреждения переориентировались на выдачу высокомаржинальных необеспеченных продуктов с целью поддержания доходности.

В то время как POS-кредиты показывают умеренный, но стабильный рост в течение всего периода (с 965,4 млрд руб. в 2022 году до 1104,2 млрд руб. в 2025 году), категория нецелевых кредитов после падения в 2022 году продемонстрировала существенный рост в 2023 и 2024 годах.

Объем кредитов, выданных по картам, увеличился на 54,11 %, нецелевых потребительских кредитов – на 14,24 %, автокредитов сократился на 4,88 %. В то же время объемы ипотечного кредитования продолжали сокращаться (на 47,01 % в 2025 году).

Вместе с тем, общее замедление кредитной активности в 2024–2025 гг., особенно снижение в ипотечном сегменте, вызвано ростом процентных ставок. Это привело к удорожанию кредитных продуктов и снижению их доступности для населения.

Переход к необеспеченному кредитованию ведет к концентрации рисков. В 2024 году общая сумма просроченной задолженности физических лиц выросла на 9,02 %, причем ее преобладающая доля пришлась на нецелевые кредиты и кредитные карты.

Таким образом, исследовав рынок банковских услуг можно отметить признаки стратегической перестройки банков в ответ на изменившиеся макроэкономические условия. Кредитные учреждения вынужденно наращивают высокомаржинальные, но более рискованные сегменты (необеспеченные кредиты и карты) на фоне стагнации традиционных залоговых кредитов.

Список литературы

1. О банках и банковской деятельности : федер. закон № 395-1 от 02.12.1990 (ред. от текущего года).

2. Банковские рейтинги. URL: https://www.banki.ru/banks/ratings/

3. Гениберг Т. В. Влияние изменения ключевой ставки Центрального банка на экономическое состояние России в 2024–2025 годах // ВЭПС. 2025. № 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-izmeneniya-klyuchevoy-

stavki-tsentralnogo-banka-na-ekonomicheskoe-sostoyanie-rossii-v-2024-2025-godah

4. Овезбердиева А. Д., Джепбаров А. Р. Экономические тенденции 2024 года: мировое замедление и вызовы для банковской отрасли // Вестник науки. 2024. № 1 (70). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-tendentsii-2024-goda-mirovoe-zamedlenie-i-vyzovy-dlya-bankovskoy-otrasli

5. Прибыль банков в 2025 году. URL: https://www.rbc.ru/finances/03/02/2026/698123a49a79474fc6a9000c

6. Финансовый сектор: коррекция после рекордных показателей. URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/511dbf62-c950-400a-a0b6-09c4859abb23/?author=profile

Сведения об авторе

Фарафонов Сергей Евгеньевич – магистрант направления подготовки «Менеджмент» (магистерская программа «Маркетинговое управление бизнесом») Пензенского государственного университета, Sergey 2002003009@yandex.ru

УДК 338.45:620.9

ИНСТРУМЕНТЫ УСТОЙЧИВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Антон Александрович Шмагин

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Москва, Россия

m1802518@edu.misis.ru

Аннотация. Технологическое развитие промышленности приобретает социальное значение, поскольку его результаты отражаются на занятости, условиях труда, экологической безопасности и устойчивости промышленных территорий. Рассматриваются основные инструменты устойчивого технологического развития промышленности: модернизация оборудования, цифровизация производственных процессов, ресурсосбережение, экологизация производства и развитие кадрового потенциала. Приведены и проанализированы производственные, социальные, экологические и территориальные эффекты, через которые промышленная модернизация влияет на повышение качества жизни населения.

Ключевые слова: качество жизни населения, промышленность, устойчивое технологическое развитие, технологическая модернизация, экологизация производства

TOOLS FOR SUSTAINABLE TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF INDUSTRY AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION

Anton A. Shmahin

National University of Science and Technological "MISiS", Moscow, Russia

m1802518@edu.misis.ru

Abstract. The technological development of industry is gaining social significance, as its results affect employment, working conditions, environmental safety and sustainability of industrial areas. The main tools of sustainable technological development of industry are considered: modernization of equipment, digitalization of production processes, resource conservation, greening of production and development of human resources. The production, social, environmental and territorial effects through which industrial modernization affects the improvement of the quality of life of the population are presented and analyzed.

Keywords: quality of life of the population, industry, sustainable technological development, technological modernization, greening of production

Промышленность остается одним из базовых факторов качества жизни населения, поскольку влияет на занятость, доходы, состояние инфраструктуры, экологическую безопасность и устойчивость территорий. В 2024 г. промышленное производство в России выросло на 4,6 % [1], а на предприятиях трех укрупненных отраслей промышленности было занято в среднем 9,54 млн человек, из которых 7,14 млн приходилось на обрабатывающие производства [2]. Указанные данные показывают, что промышленный сектор сохраняет не только производственную, но и социальную роль.

Повышение качества жизни зависит не от самого факта промышленного роста, а от характера технологического развития. Увеличение выпуска продукции при высокой ресурсоемкости, изношенности оборудования, экологической нагрузке и низком качестве занятости не создает устойчивого социального эффекта. Значение приобретает технологическое обновление, ориентированное на производительность, безопасность труда, снижение воздействия на окружающую среду и развитие квалифицированной занятости.

Устойчивое технологическое развитие промышленности можно рассматривать как комплексное обновление производственной базы, управленческих решений и кадрового потенциала, при котором экономическая эффективность сочетается с социальными и экологическими результатами. К числу основных инструментов относятся модернизация оборудования, цифровизация производственных процессов, ресурсосберегающие технологии, экологизация производства и развитие

профессиональных компетенций работников. Практическая роль данных инструментов определяется их воздействием не только на внутренние показатели предприятий, но и на условия жизни населения промышленных территорий.

Взаимосвязь инструментов устойчивого технологического развития промышленности, производственных результатов и социальных эффектов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Связь инструментов технологического развития промышленности с качеством жизни населения

Инструмент	Производственный результат	Социальный эффект
Модернизация оборудования	Рост производительности, снижение технологического износа	Устойчивость занятости, укрепление экономики территории
Цифровизация производства	Повышение управляемости, снижение сбоев и аварийности	Более безопасные условия труда, спрос на квалифицированные кадры
Ресурсосбережение и экологизация	Снижение энергоемкости, выбросов и отходов	Улучшение экологической среды, снижение техногенных рисков
Развитие кадрового потенциала	Адаптация работников к новым технологиям	Рост профессиональной мобильности и качества занятости

Представленная связь показывает, что технологическое развитие промышленности влияет на качество жизни населения через совокупность экономических, социальных, экологических и территориальных результатов. В 2024 г. добывающие производства занимали 25,3 % в структуре промышленного выпуска России, однако долгосрочный эффект технологического развития в большей степени связан с обрабатывающими отраслями, поскольку они формируют сложные производственные цепочки, спрос на инженерные компетенции и основу для промышленной кооперации [3, с.24]. В связи с этим важен не только рост выпуска, но и способность промышленности создавать квалифицированную занятость, снижать технологические и экологические риски, поддерживать устойчивость территорий [4, с.10].

Устойчивое технологическое развитие промышленности повышает качество жизни населения только при комплексном применении производственных, кадровых, экологических и управленческих инструментов. Изолированная модернизация оборудования или внедрение цифровых решений не обеспечивает достаточного социального результата. Рост промышленной эффективности должен сопровождаться развитием профессиональных компетенций, снижением нагрузки на

окружающую среду, укреплением промышленной инфраструктуры и согласованием интересов предприятий, государства и населения.

Список литературы

1. Промпроизводство в РФ в 2024 г. выросло на 4,6 % // ТАСС : сайт. URL: https://tass.ru/ekonomika/23063437 (дата обращения: 10.05.2026).

2. Лола И. С., Асосков Д. Г. Актуальные тенденции на рынке труда в отраслях промышленности. 2025. URL: https://issek.hse.ru/news/1036309055.html

3. Васильева Т. А. Устойчивое развитие: понятие и перспективы развития в регионах Российской федерации // Вестник Российского университета кооперации. 2024. № 3. С. 21–26.

4. Афонасова М. А. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой и ESG-трансформации // π-Economy. 2024. № 3. С. 7–17.

Сведения об авторе

Шмагин Антон Александрович – аспирант Национального исследовательского технологического университета «МИСИС», m1802518@edu.misis.ru

Раздел 5
ТРУДОВЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

УДК 331.108.262.2

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Марина Николаевна Бельмесова[1], Елена Сергеевна Тарханова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]marinabelmesova03@yandex.ru
[2]helena_82@pnzgu.ru

Аннотация. В условиях цифровизации и роста конкуренции ключевым фактором успеха компании становится эффективное управление человеческим капиталом. Если прежде основу конкурентных преимуществ составляли материальные активы, то сегодня на первый план выходят нематериальные ресурсы, среди которых особую роль играет корпоративная культура как среда для раскрытия потенциала сотрудников. В связи с этим в работе рассмотрены механизмы влияния корпоративной культуры на мотивацию и вовлеченность сотрудников. Проведен анализ сущности корпоративной культуры, ее эволюции в управленческой мысли, а также дано терминологическое разграничение ключевых концепций – мотивации и вовлеченности. Особое внимание уделено практическим аспектам: на примере ведущих российских компаний (Яндекс, Сбер) проиллюстрировано, как целенаправленное формирование корпоративной культуры способствует повышению лояльности, снижению текучести кадров и росту инновационной активности.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация, вовлеченность, ценности организации, эффективность управления, управление человеческими ресурсами, производительность труда

CORPORATE CULTURE AS A WAY TO INCREASE EMPLOYEE ENGAGEMENT AND MOTIVATION

Marina N. Belmesova[1], Elena S. Tarkhanova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]marinabelmesova03@yandex.ru
[2]helena_82@pnzgu.ru

Abstract. In the context of digitalization and increased competition, effective human capital management has become a key factor in a company's success. Previously,

tangible assets were the foundation of competitive advantages, but today, intangible resources, including corporate culture as a platform for employee potential, are taking center stage. This article explores the impact of corporate culture on employee motivation and engagement. It analyzes the essence of corporate culture, its evolution in management thought, and provides a terminological distinction between key concepts such as motivation and engagement. Special attention is paid to practical aspects: the example of leading Russian companies (Yandex, Sber) illustrates how the purposeful formation of corporate culture contributes to increased loyalty, reduced staff turnover, and increased innovation activity.

Keywords: corporate culture, motivation, engagement, organizational values, management efficiency, human resources management, labor productivity

В условиях глобализации, цифровизации и усиления конкуренции на рынке труда ключевым конкурентным преимуществом организации становятся не только материальные и технологические активы, но и эффективность использования человеческого капитала. Низкий уровень вовлеченности и мотивации персонала ведет к прямым экономическим потерям: снижению производительности, росту текучести кадров, ухудшению качества услуг и подавлению инновационной активности. В связи с этим перед современным менеджментом остро стоит задача поиска устойчивых инструментов управления поведением и отношением сотрудников к работе.

Традиционные системы материального стимулирования, оставаясь важным базовым фактором, часто оказываются недостаточными для формирования глубокой лояльности и внутренней устремленности персонала к достижению целей организации. Все большее значение приобретают нематериальные аспекты рабочей среды, объединенные в комплексное понятие корпоративной культуры.

Термин «корпоративная культура» впервые появился в 1980-х годах и стал быстро широко используемым в деловой среде. Его введение связано с работами американских исследователей и бизнес-консультантов, таких как Эдгар Шейн, Питер Друкер и другие, которые рассматривали корпоративную культуру как ключевой фактор, влияющий на эффективность организаций [1, с. 62].

Корпоративная культура – система общих ценностей, представлений о том, что считается важным, и представлений о том, как это важное должно проявляться в процессе деятельности, которые, воздействуя на людей, работающих в компании, на организационные структуры и механизмы контроля, формируют нормы поведения, конкретные действия и поступки [2, с. 464].

Рассмотрение корпоративной культуры как нематериального ресурса организации закономерно приводит к необходимости анализа тех внутренних состояний персонала, через которые она оказывает свое влияние на результаты деятельности, – мотивации и вовлеченности. Именно данные категории отражают качество взаимодействия между работником и организацией.

Мотивация персонала представляет собой совокупность побудительных причин, обусловливающих активность работника в процессе трудовой деятельности. Она формируется под воздействием как внешних стимулов (уровень оплаты труда, система поощрений, условия работы), так и внутренних факторов, связанных с потребностями личности, ее ценностями, профессиональными интересами и стремлением к самореализации [3, с. 456].

Вовлеченность персонала характеризует степень включенности работника в жизнь организации и его эмоционально-ценностное отношение к выполняемой работе. Вовлеченный сотрудник осознает значимость своего труда, разделяет миссию и стратегические цели организации, проявляет инициативу и готовность выходить за рамки формально установленных обязанностей [4, с. 62].

Несмотря на различия, мотивация и вовлеченность находятся в тесной взаимозависимости. Мотивация создает основу для трудовой активности, тогда как вовлеченность обеспечивает ее устойчивость и направленность на долгосрочные результаты. При этом корпоративная культура выступает ключевым фактором, влияющим на мотивацию и вовлеченность персонала. Она создает ценностную среду, в которой внутренние мотивы сотрудников получают поддержку и развитие, формируя лояльность, инициативность и стремление к достижению общих целей организации. Рассмотрим механизмы этого влияния.

Влияние на мотивацию заключается в следующем:

1. Четкая миссия и ценности помогают видеть смысл работы и связь личных достижений с целями организации, что становится внутренним стимулом для сотрудников.

2. Обратная связь и прозрачная коммуникация укрепляют доверие, создают открытость и повышают вовлеченность сотрудников.

3. Признание сотрудника организации (материальное и нематериальное) показывает ценность вклада, что снижает зависимость от денежных стимулов.

4. Инвестиции в обучение и развитие сотрудника демонстрирует заботу о росте, что напрямую влияет на мотивацию.

5. Баланс работы и личной жизни (гибкий график, удаленная работа) снижает стресс и повышает удовлетворенность сотрудников [5].

Влияние на вовлеченность:

1. Чувство принадлежности к команде и общей цели у сотрудника возникает через разделение ценностей и миссии, побуждая его к инициативе.

2. Командный дух у сотрудников укрепляют тимбилдинги и совместные проекты, что создает неформальную атмосферу.

3. Поддержка руководства и коллег формирует психологическую безопасность и открытость новым идеям у сотрудника.

4. Участие в принятии решений превращает сотрудников из исполнителей в активных участников процессов.

5. Культура развития и обратной связи усиливает вовлеченность и желание оставаться в организации [6].

Взаимосвязь корпоративной культуры, мотивации и вовлеченности подтверждается опытом ведущих российских организаций. Рассмотрим конкретные примеры:

Ключевые элементы корпоративной культуры Яндекс [7]:

1. Свобода и открытость. Сотрудники могут свободно высказывать мнения, предлагать идеи и менять проекты, если это улучшает результат. Система внутренних блогов «Этушка» позволяет обсуждать рабочие вопросы открыто.

2. Обучение и развитие. Организация инвестирует в профессиональный рост сотрудников: предоставляет доступ к образовательным ресурсам, организует мастер-классы и конференции.

3. Баланс работы и жизни. В офисах есть бесплатные питание, спортзалы, зоны отдыха, что снижает стресс и повышает удовлетворенность.

Влияние на мотивацию и вовлеченность:

– Низкая текучка кадров (около 6 % при ежегодном росте штата).

– Высокая вовлеченность благодаря атмосфере доверия и возможности влиять на процессы. Сотрудники чувствуют, что их вклад значим для компании.

Ключевые элементы корпоративной культуры ПАО «Сбер» [8]:

1. Забота о сотрудниках. Организация предлагает обширный социальный пакет: ДМС, корпоративную пенсионную программу, поддержку семей (например, помощь в совмещении работы и воспитания детей).

2. Развитие и самореализация. Действует «СберУниверситет» для обучения сотрудников, система признания достижений (награды, звания «Лучший по профессии»).

3. Командная работа и открытость. В Кодексе корпоративной этики закреплены принципы уважения, доверия и поддержки внутри команды.

Согласно исследованию 2020 г. – 80 % сотрудников назвали корпоративную культуру главным фактором мотивации в организации [5].

Влияние мотивации и вовлеченности на сотрудников способствуют программы, которые направлены на улучшение условий и качества жизни сотрудников, усиливают их привязанность к организации и желание в ней оставаться.

Таким образом, сильная корпоративная культура в организации повышает вовлеченность и мотивацию сотрудников за счет сочетания материальных и нематериальных стимулов, прозрачности процессов и поддержки со стороны руководства организации.

Список литературы

1. Герасименко О. В. Корпоративная культура как фактор эффективной реализации стратегических целей компании // Телескоп: Журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 3 С. 61–64.

2. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. 6-е изд., стер. СПб. : Лань : Планета музыки, 2025. 544 с.

3. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала //Аллея науки. 2020. Т. 2, № 12. С. 456–458.

4. Герасименко О. В. Вовлеченность персонала как ключевой фактор экономической эффективности // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 2. С. 56–59.

5. Влияние корпоративной культуры на мотивацию: что реально работает. URL: https://hr-portal.ru/story/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-motivaciyu-chto-realno-rabotaet (дата обращения: 11.12.2025).

6. Корпоративная культура и вовлеченность. URL: https://tellmi.ru/blog/korporativnaya-kultura-i-vovlechennost/ (дата обращения: 11.12.2025).

7. Ульянов Д. А. Как корпоративная культура компании формирует поведение сотрудников и влияет на результаты компании // Редколлегия. 2025. С. 413.

8. Кодекс корпоративной этики и делового поведения СБЕР. https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/redirected/com/ethics_interactive (дата обращения: 11.12.2025).

Сведения об авторах

Бельмесова Марина Николаевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, marinabelmesova03@yandex.ru

Тарханова Елена Сергеевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, helena_82@pnzgu.ru ORCID: 0000-0002-6338-2558

УДК 378.011.33

АВТОМАТИЗАЦИЯ РЕКРУТИНГА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ RPA И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ПЕРСПЕКТИВА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РИСКИ

Елена Александровна Данилова[1],
Кристина Андреевна Худякова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]krissstina.01@mail.ru
[2]danilovaea@mail.ru

Аннотация. Рассматривается специфика цифровизации инструментов автоматизации рекрутинга на базе RPA и искусственного интеллекта. Такие технологии

дают возможность существенно ускорить подбор персонала, снизить операционные затраты и повысить качество первичного отбора. Вместе с тем внедрение искусственного интеллекта несет риски: алгоритмическая предвзятость, проблемы приватности, необходимость обучения HR-персонала, организационные сложности. На основании российских и зарубежных источников анализируются возможности и ограничения автоматизации рекрутинга, даются рекомендации по внедрению и интеграции инструментов RPA/ИИ в HR-систему.

Ключевые слова: рекрутинг, автоматизация, RPA, искусственный интеллект, HR-аналитика, эффективность, риски, time-to-fill, HR-специалист

RECRUITMENT AUTOMATION AND PERSONNEL SELECTION WITH RPA AND AI: PERSPECTIVE, EFFECTIVENESS, AND RISKS

Elena A. Danilova[1], Kristina A. Khudyakova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]krissstina.01@mail.ru
[2]danilovaea@mail.ru

Abstract. The specifics of digitalization of recruitment automation tools based on RPA and artificial intelligence are considered. Such technologies enable significant acceleration of personnel selection, reduction of operational costs, and improvement of the quality of initial screening. However, the implementation of artificial intelligence carries risks: algorithmic bias, privacy concerns, the need for HR staff training, and organizational complexities. The article, based on Russian and international sources, analyzes the capabilities and limitations of recruitment automation and provides recommendations for the implementation and integration of RPA/AI tools into HR systems.

Keywords: recruitment, automation, RPA, artificial intelligence, HR analytics, efficiency, risks, time-to-fill, HR specialist

В последние годы традиционные методы, основанные на ручной обработке данных, уже не соответствуют тем масштабам и темпам работ, которые предъявляет современный бизнес. Без автоматизации рекрутеры зачастую тратят значительную часть рабочего времени на рутинные операции: ввод данных вручную, планирование интервью, сортировку резюме, переписку с кандидатами. Такой подход замедляет время найма, делает его ресурсоемким и склонным к ошибкам. Развитие технологий позволило применить в рекрутинге инструменты, которые значительно оптимизируют и автоматизируют эти процессы.

Одним из ключевых методов автоматизации бизнес-процессов на данный момент является RPA (Robotic Process Automation). RPA-боты разработаны выполнять повторяющиеся повседневные операции: обработка входящих резюме, извлечение и структурирование данных, автоматизированное внесение информации в базы данных, отправка уведомлений и формирование отчетов. Такая автоматизация значительное

облегчает рутинные задачи HR-специалистов, освобождая их от рутинных задач и обеспечивая стабильные и предсказуемые результаты, даже в периоды высокой загрузки. Особенно полезной RPA оказывается для повторяющихся задач, таких как обработка данных, обновление информации в системах и массовая рассылка стандартных писем.

Однако RPA – боты не охватывают задачи, требующие «умение» оценить резюме, сопоставить квалификации и опыт, предсказать успех кандидата, учесть soft skills (коммуникабельность, мотивацию, культурную совместимость и т.д.). В данной ситуации на помощь приходят решения, основанные на технологиях искусственного интеллекта. Современные рекрутинговые системы с ИИ способны за считанные секунды проанализировать множество резюме, выделить ключевые характеристики соискателей, сопоставить их с требованиями вакансии и упорядочить их по степени соответствия. Такие технологические решения предназначены не только для автоматизации рутинных операция, но и для повышения точности подбора, оптимизации временных затрат и улучшения пользовательского опыта соискателей.

Практика показывает впечатляющие результаты. В 2025 году фирмы, внедрившие AI-инструменты подбора сообщают о снижении показателя time-to-hire (время найма) на 40–75 %. В тоже время снижается cost-per-hire (стоимость закрытия вакансии). Это достигается за счет оптимизации рабочего времени рекрутера и внедрение автоматизированных решений для таких задач, как: первичный отбор резюме, рассылка уведомлений и планирование собеседований. Особую ценность такие технологии показывают при массовом найме, сезонных подборках, формировании команд для call-центров и привлечении большого числа сотрудников в розничную торговлю [1].

Помимо экономии времени и средств, AI-рекрутинг обеспечивает более широкий и разнообразный пул кандидатов. Исследование команды WifiTalents (2025) выявило, что 63 % рекрутеров уже используют ИИ, чтобы не тратить время на однообразные задачи. Это приводит к значительным улучшениям: 35 % организаций сообщают о сокращении времени найма до 50 %. Кроме того, почти половина HR-менеджеров (48 %) убеждены, что AI повышает эффективность первичного отбора кандидатов на начальном этапе[2].

Следует отметить, что автоматизация подбора персонала не способна полностью устранить все существующие проблемы. На практике, при внедрении часто возникают сложности. Например, к ним относятся такие технические моменты, как интеграция технологий RPA/ИИ в существующие ATS/HRM системы. Помимо этого, нужно учесть тот факт, что нужно стандартизировать данные и адаптировать их к корпоративной специфике компании. Кроме того, также следует учитывать риск предвзятости алгоритмов по подбору персонала, если модель обучалась на исторических данных, отражающих старые

ошибки и уклоны. Автоматизация может повторять или даже усилить дискриминационные подходы при отборе. Перспектива того, что ИИ станет инструментом неравенства при подборе кандидатов является существенным препятствием для его широкого внедрения в бизнес-процессы организаций. Более того, автоматизированные системы обрабатывают персональные данные, а это ставит вопрос защиты приватности, соответствия законодательству о данных, безопасности и ответственности.

Также для успешного внедрения генеративного ИИ и сложных алгоритмов HR-специалистам необходима достаточная «ИИ-грамотность». Без нее даже самые продвинутые рекрутинговые системы с понятным искусственным интеллектом (XAI) будут казаться крайне сложными, что снижает доверие и затрудняет понимание результатов. Исследования 2024 года показывают, что автоматизированные HR-системы могут вызывать опасения среди сотрудников и кандидатов относительно приватности, прозрачности и справедливости.

В таблице 1 указаны основные проблемы ИИ на рабочем месте, их влияние на сотрудников и способы решения.

Таблица 1

Категория	Ключевые вопросы/ проблемы	Влияние на благополучие HR-специалистов	Рекомендуемые организационные стратегии
1	2	3	4
Точность и справедливость оценки кандидатов	Риск алгоритмических ошибок, некорректной интерпретации данных, репликация исторических предвзятостей	Снижение доверия к процедурам отбора, опасения дискриминации снижение качества найма	Регулярные аудит-проверки алгоритмов, внедрение основ этичного искусственного интеллекта
Прозрачность процессов в найме персонала	Расплывчатые принципы принятия решения в подборе персонала, непонятные результаты в ранжировании	Снижение доверия к работодателю, усиление стресса у HR-специалистов	Регулярные аудит-проверки алгоритмов, внедрение основ этичного ИИ
Автоматизация общения с кандидатами (чат-боты, RPA-скрипты)	Недостаток «человечности», возможные ошибки в коммуникации, ограниченные возможности обработки нестандартных запросов	Снижение качества candidate experience, риск репутационных потерь, нагрузка на HR-специлистов при исправлении ошибок	Комбинирование чат-ботов с человеческой поддержкой, настройка сценариев периодическое тестирование

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Скорость и массовость обработки заявок	Перегрузка воронки из-за высоких объемов автоматической обработки откликов	Рост нагрузки на HR-аналитиков, риск упустить качественных кандидатов	Оптимизация фильтров и критериев отбора, внедрение модулей приоритизации, распределение нагрузки между ИИ и HR-специалистами
Этические риски автоматизации рекрутинга	Нечеткие этические нормы использования ИИ, отсутствие единых стандартов	Снижение удовлетворенности сотрудников в HR-службе, риск внутренних конфликтов	Разработка корпоративного кодекса этичного ИИ, обучение HR-сотрудников, механизм контроля нарушений
Конфиденциальность данных кандидатов	Сбор и обработка персональных данных ИИ-системами, хранение больших массивов информации	Опасение кандидатов за безопасность данных, снижение доверие к работодателю	Строгое соблюдение требований законодательства, прозрачная политика хранения данных, технические меры защиты
Готовность HR-персонала к работе с ИИ и RPA	Недостаток компетенций у HR-специалистов, сопротивление цифровизации	Рост стресса и выгорания, ошибки в использовании ИИ-систем, снижение качества отбора	Программа обучения, развитие цифровых компетенций, внедрение наставничества, организация регулярных тренингов

Учитывая эти аспекты, внедрение автоматизации рекрутинга следует строить поэтапно. На первом месте следует сосредоточиться на автоматизации рутинных и структурированных операций (парсинг резюме, ввод данных, коммуникация, планирование). После этого можно переходить к внедрению более сложных, интеллектуальных функций, включая предварительный отбор кандидатов, их ранжирование и аналитику с обязательным участием человека на финальных этапах отбора и принятия решения. Интеграция с HRM/ATS-системами, обеспечение качества данных, прозрачность алгоритмов, защита персональных данных и обучение коллективов – все это критически важно для успешного внедрения [4].

Реальные данные подтверждают эффективность такого подхода. Согласно отчету GoodTime (2025), 99 % команд по привлечению талантов уже используют AI и автоматизацию в найме, а 93 % планируют увеличить инвестиции в технологии. По данным WEF, внедрение conversational AI позволило снизить финансовые затраты компаний на подбор до 87,6 %. В агентских рекрутинговых компаниях использование AI сокращает трудозатраты на 5 – 10 часов в неделю [3].

Подводя итог, следует отметить, что автоматизация рекрутинга с помощью RPA и ИИ – это реальный и работающий способ к повышению эффективности, снижению затрат и улучшению качества подбора. Успех зависит от продуманного внедрения, где технологии дополняют, а не заменяют человека.

Список литературы

1. How AI Recruitment Automation Reduces Time-to-Hire by 75 % in 2025. URL: https://impress.ai/blogs/how-ai-recruitment-automation-reduces-time-to-hire-by-75-in-2025/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.12.2025).

2. AI in the Recruiting Industry Statistics 2025. URL: https://wifitalents.com/ai-in-the-recruiting-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.12.2025).

3. GoodTime Report Reveals Massive Surge in AI Adoption for Talent Acquisition in 2025. URL: https://goodtime.io/news-press/new-research-reveals-massive-surge-in-ai-adoption-for-talent-acquisition-in-2025/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 04.12.2025).

4. Navigating Automated Hiring: Perceptions, Strategy Use, and Outcomes Among Young Job Seekers. URL: https://arxiv.org/abs/2502.05099?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 06.12.2025).

Сведения об авторах

Данилова Елена Александровна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, danilovaea31@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6834-1328

Худякова Кристина Андреевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, krissstina.01@mail.ru

УДК 316.64:331

НЕДОСТАТОЧНОСТЬ МОТИВАЦИОННЫХ МЕР КАК ФАКТОР ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Александра Дмитриевна Данкова[1], Елена Сергеевна Тарханова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]dankova_alexandra@mail.ru
[2]helena_82@pnzgu.ru

Аннотация. Рассматривается проблема эмоционального выгорания сотрудников во взаимосвязи с составляющими мотивационного аспекта, влияющими на

успешность организации. Определены основные причины возникновения синдрома эмоционального выгорания и практики, способствующие профилактике возникновения выгорания.

Ключевые слова: эмоциональное выгорание, мотивация сотрудников, управление стрессом, программы благополучия

INSUFFICIENCY OF MOTIVATIONAL MEASURES AS A FACTOR OF EMOTIONAL BURNOUT OF ORGANIZATION STAFF

Alexandra D. Dankova[1], Elena S. Tarkhanova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]dankova_alexandra@mail.ru
[2]helena_82@pnzgu.ru

Abstract. The article examines the problem of employee burnout in relation to the components of the motivational aspect that affect the success of an organization. The main causes of burnout syndrome and practices that contribute to its prevention are identified.

Keywords: employee burnout, employee motivation, stress management, well-being programs

В современных условиях развития экономики важнейшим фактором поддержания стабильности каждой организации является ее устойчивость и конкурентоспособность. Многим организациям для удержания лидирующих позиций на рынке необходимо сформировать такую стратегию, при которой они смогут успешно функционировать в жестких условиях конкуренции и быстро реагировать на изменения во внешней среде. Помимо этих условий, перед организациями стоит не менее важная задача – достичь максимальной производительности труда и увеличить собственную прибыль. Для достижения поставленных целей необходимо выбрать оптимальную стратегию управления человеческими ресурсами, которая большое значение уделяет эмоциональной составляющей персонала, и положительно влияет на мотивацию персонала в сторону ее повышения [1, с. 35].

Эмоциональное выгорание как психологический феномен чаще всего рассматривается в контексте осуществления трудовой деятельности, под эмоциональным выгоранием подразумевается профессиональное выгорание. Сегодня накопилось достаточно много знаний о феномене эмоционального выгорания. В научную литературу это понятие ввел в 1974 году американский психиатр Герберт Фрейденберг [2].

Впервые в отечественной психологии термин «эмоциональное выгорание» был использован в работах Б. Г. Ананьева и использовался для обозначения негативного для личности явления, возникающего

в рамках профессиональной деятельности в системе профессий «Человек-человек», которая предусматривает помогающий характер, осуществление профессиональной деятельности в тесном контакте с клиентами (обратившимися). Межличностное взаимодействие сотрудника с различными категориями (сотрудниками, клиентами и т.д.) в системе соционических помогающих профессий обуславливает интерес исследований эмоционального выгорания в рамках социальной психологии и психологии труда, а внутренние факторы, обуславливающие формирование синдрома эмоционального выгорания изучаются в рамках психологии личности [3, с. 105].

Эмоциональное выгорание характеризуется множеством признаков. На физическом уровне оно может проявляться через утомляемость, нарушение сна, головные боли. С психологической стороны заметны симптомы, такие как апатия, раздражительность и потеря интереса к жизни, утрата чувства радости и мотивации. Сотрудникам организации в состоянии выгорания трудно сосредоточиться, расставить приоритеты и просто включиться в рабочий процесс. Со временем это перерастает в нежелание общаться, и появлению конфликтов с коллегами и полное равнодушие к работе. Чтобы не допустить этого, важно вовремя замечать первые тревожные звоночки, с помощью анализа мотивации сотрудников. Если руководитель организации будет подходить к каждому сотруднику индивидуально, он не только сохранит продуктивность своих рабочих, но и поможет предприятию избежать текучки кадров и лишних издержек [2].

Если понимать, что именно снижает рабочую деятельность сотрудников, можно вовремя заметить признаки выгорания и не допустить кризиса. Для руководителя это не просто вопрос человечности, а способ сэкономить: когда к каждому находит свой подход, сотрудники реже увольняются. В контексте подбора управленческой модели, особую роль играет контроль за мотивацией сотрудников, основанной на стремлении к получению признания. Отсутствие адекватной оценки и одобрения может привести к снижению мотивации сотрудника и ухудшению его результативности [4, с. 469].

Чтобы глубже понять мотивационную функцию, необходимо разобраться в самом понятии «мотивация», базирующемся на термине «мотив». Мотив представляет собой комплекс внутренних стимулов, подталкивающих к активной деятельности в производственной сфере, объединяющих как осознанные, так и скрытые потребности, интересы, представления о значимых ценностях и прочее. Структура и доминирующий мотив изменчивы и зависят от внешних условий окружающей экономической среды, психологических особенностей индивидуума и управленческих подходов, применяемых в рамках предприятия. Активизация каждого сотрудника организации возможна через учет его

уникальных социально-психологических потребностей, создание подходящей системы ценностей в соответствии с его истинными страстями и возможностями, способствуя таким образом последующему удовлетворению потребностей самого предприятия. Мотивация же определяется как совокупность инструментов и ресурсов, стимулирующих сотрудников к реализации поставленных перед предприятием задач, целей и миссии в рамках эффективного выполнения их работ [2, с. 38].

Недостаточность мотивационных мер может быть фактором эмоционального выгорания персонала организации. Мотивация действует как стимул для выполнения действий, и ее недостаток снижает стремление сотрудников к интенсивной работе и достижению высоких результатов. Эмоциональное выгорание в результате слабой мотивации можно демонстрировать с помощью следующей таблицы.

Таблица 1

Взаимосвязь между недостатком мотивации и эмоциональным выгоранием персонала

Фактор недостаточной мотивации	Проявление эмоционального выгорания	Последствия для организации
Отсутствие признания достижений	Чувство обесцененности, потеря интереса к работе	Снижение производительности, рост текучести кадров
Несправедливая система оплаты труда	Разочарование, демотивация, ощущение эксплуатации	Ухудшение морального климата, конфликты в коллективе
Ограниченные возможности для профессионального роста	Стагнация, чувство безысходности, снижение вовлеченности	Утрата конкурентных преимуществ, сложности с привлечением талантливых специалистов
Отсутствие баланса между работой и личной жизнью	Постоянная усталость, раздражительность, стресс	Ухудшение физического и психического здоровья сотрудников, рост больничных
Недостаток автономии и контроля над рабочим процессом	Чувство беспомощности, апатия, потеря инициативы	Снижение креативности и инноваций, неэффективное использование ресурсов

Как видно из таблицы 1, каждый из перечисленных факторов недостаточной мотивации напрямую связан с проявлениями эмоционального выгорания. Например, если сотрудник не получает должного признания за свои успехи, он начинает чувствовать себя недооцененным, теряет интерес к работе и в конечном итоге может принять решение об уходе. Аналогично, несправедливая система оплаты труда вызывает разочарование и демотивацию, что приводит к ухудшению морального климата в коллективе и росту конфликтов.

Для борьбы с эмоциональным выгоранием важно освоить методы его профилактики и ликвидации на ранней стадии. Часто сотрудники в различных компаниях самостоятельно проводят акции по избеганию и устранению симптомов эмоционального истощения, в ситуации, когда нет систематической психологической поддержки их профессиональной деятельности.

Стратегии предотвращения и борьбы с эмоциональным выгоранием представляют собой целенаправленные, систематические действия, предпринимаемые работниками на предприятии. Ключевую роль в профилактике эмоционального выгорания играют индивидуальные качества сотрудников: наличие объективной самооценки, стремление к самоосуществлению и личностному росту, устойчивая система ценностей и стойкая мотивация. Нарушение этих аспектов может потребовать целенаправленной коррекции. Эффективной мерой профилактики также является оптимизация работы, применение тайм-менеджмента, правильное распределение времени между трудом и отдыхом, а также поддержание равновесия между рабочей активностью и временем для релаксации.

Эффективность профессиональной деятельности существенно зависит от умения сотрудника строить конструктивные межличностные связи в профессиональном сообществе. Компетентность взаимодействия с коллегами, умение работать в команде, а также грамотный диалог с партнерами, соработниками и клиентами организации прямо влияют на социально-психологическую атмосферу в коллективе [1, с. 38].

Забота о сотрудниках – это часть грамотной программы управления талантами. Когда руководство организации помогает людям справляться с внешним стрессом и создавать внутри комфортную атмосферу, это дает результат. Пересмотрев HR-процессы в пользу благополучия команды, руководство не только удерживает ценных специалистов, но и сохраняет их мотивацию, которая так нужна для достижения больших целей [5, с. 51].

Причины эмоционального выгорания сотрудника сильно зависят от того, где именно он происходит. В торговой организации все упирается в цифры: нужно постоянно наращивать прибыль, выполнять жесткие планы продаж. Это изматывает физически и морально. В некоммерческих организациях все иначе. Там стресс идет не от планов, а от глубокого сопереживания пришедших людей с просьбой помощи. Когда ты постоянно погружаешься в чужие беды, работаешь с больными, пенсионерами или подростками, эмоции повышаются. Такая повышенная эмоциональная вовлеченность быстро высасывает внутренние ресурсы работника [6, с. 124].

Работники, которые помогает людям в кризисных ситуациях, рискуют получить эмоциональное выгорание гораздо быстрее остальных сотрудников, работающих в других организациях. Постоянное

напряжение и стресс буквально съедают ресурсы, а само эмоциональное выгорание начинает развиваться стремительно, проходя через все стадии в ускоренном темпе. Именно поэтому, так важно грамотно выстраивать грамотный рабочий график и благоприятные условия работы, чтобы не доводить специалистов организации до эмоционального выгорания их профессиональной деятельности.

Таким образом, если руководством предприятия не выстроена грамотная система мотивации, сотрудники эмоционально выгорают на рабочем месте гораздо быстрее. Если руководство не ценит, и не видит их труд, у них опускаются руки. Пропадает азарт, работа перестает радовать, а на смену вовлеченности приходит полное нежелание работать в данном коллективе. Ситуацию ухудшает и отсутствие перспектив: когда нет возможности расти или получать адекватную отдачу за свои усилия, работник просто теряет эмоциональные и физические силы и желание работать. Для решения данной проблемы нужно грамотно выстроить мотивационный процесс в организации.

Список литературы

1. Гришенко Н. А. Профилактика эмоционального выгорания как фактор повышения мотивации персонала // Телескоп. 2022. № 2. С. 35–39.

2. Эмоциональное выгорание сотрудников. URL: https://iq-media.ru/career/chto-vazhno-znat-rukovoditelyu-ob-emotsional-nom-vygoranii-sotrudnikov (дата обращения: 30.01.2026).

3. Аринцева О. Ю., Шуванов И. Б. Особенности эмоционального выгорания сотрудников организации: теоретический аспект // Скиф. 2023. № 10 (86). С. 103–107.

4. Сюльдина А. В. Взаимосвязь эмоционального синдрома выгорания и профессиональной мотивации у сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 26. С. 469–473.

5. Колетвинова Е. Ю. Синдром эмоционального выгорания в контексте управления мотивацией сотрудников современной организации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. № 2. С. 41–51.

6. Колузаева Т. В. Эмоциональное выгорание: причины, последствия, способы профилактики // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. 2020. № 1. С. 122–130.

Сведения об авторах

Данкова Александра Дмитриевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, dankova_alexandra@mail.ru

Тарханова Елена Сергеевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, helena_82@pnzgu.ru, ORCID: 0000-0002-6338-2558

УДК 331:377

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

Дарья Алексеевна Желтякова[1], Людмила Ивановна Найденова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]limage525@gmail.com
[2]linajdenova@yandex.ru

Аннотация. Проанализированы взгляды российских и зарубежных исследователей на сущность категории «внутрифирменное обучение». Охарактеризованы его основные функции, базовые принципы и ключевые методологические подходы.

Ключевые слова: внутрифирменное обучение, корпоративное обучение, развитие персонала организации

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL CONCEPTS OF IN-HOUSE TRAINING

Darya A. Zheltyakova[1], Lyudmila I. Naydenova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]limage525@gmail.com
[2]linajdenova@yandex.ru

Abstract. This article analyzes the views of Russian and international researchers on the concept of "in-house training". Its main functions, fundamental principles, and key methodological approaches are characterized by.

Keywords: in-house training, corporate training, staff development

В условиях стремительного технологического прогресса профессиональные знания и навыки на рынке трудна меняются динамично и быстро устаревают. Поэтому повышение квалификации и постоянное развитие сотрудников – не просто необходимый элемент в работе компании, а стратегически важная задача для любой организации – от малого бизнеса до крупных транснациональных корпораций. Эффективность функционирования компании напрямую зависит от уровня профессионализма ее работников, а конкурентоспособность все чаще определяется способностью организации адаптироваться к сменяющимся условиям через непрерывное обучение своих сотрудников. Именно поэтому внутрифирменное обучение приобретает статус ключевого элемента развития кадрового потенциала организации.

Понятие «корпоративное обучение» тесно связано с термином «корпорация», который в переводе с латинского «corporatio» означает «совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо» [1, с. 15].1

По мнению М. В. Кларина, категории «корпоративное обучение» и «внутрифирменное обучение» следует рассматривать как тождественные: само понятие сложилось непосредственно в хозяйственной практике корпоративных структур [2, с. 80]. 2 Также суть данного процесса раскрывает Д. Хинрихс, трактующий внутрифирменное обучение как инициированную и организованную работодателем деятельность, цель которой состоит в стимулировании профессионального роста работников и повышении отдачи от их труда [3, с. 16]. В приведенной интерпретации автор акцентирует ведущую позицию руководства компании, разграничение обязательств между нанимателем и персоналом, а также установка на достижение максимального бизнес-результата.

В развитие этой идеи М. И. Магура делает акцент на прикладном характере внутрифирменного обучения, интерпретируя его в качестве образовательной программы для сотрудников, адаптированной под строго определенные задачи конкретной организации [4, с. 54].

Подобная трактовка предполагает четкую увязку образовательного содержания со стратегическими ориентирами фирмы. Более широкое толкование предлагают П. В. Журавлев и Ю. Г. Одегов, характеризуя внутрифирменное обучение как планомерный процесс, встроенный в общую стратегию управления человеческими ресурсами и нацеленный на корректировку поведенческих моделей работников ради более эффективного достижения целей организации [5, с. 14]. В данной формулировке подчеркивается необходимость согласования содержания обучения как с кадровой политикой, так и с общими направлениями развития предприятия в целом.

При изучении различных источников – можно сформулировать перечень функций, которые внутрифирменное обучение выполняет в структуре системы дополнительного профессионального образования. Среди них целесообразно выделить следующие:

1) акмеологическая – ориентирована на раскрытие личностного потенциала работников и формирование их морально-нравственных качеств;

2) сервисная – обусловлена необходимостью своевременного реагирования на запросы производственного сектора и непроизводственных отраслей экономики в квалифицированных специалистах;

3) диагностическая – обеспечивает выявление актуальных образовательных запросов сотрудников в ходе реализации учебных программ;

4) компенсаторная – опирается на результаты диагностики и предполагает восполнение выявленных дефицитов в профессиональной подготовке кадров;

5) инновационная – предусматривает подготовку персонала к освоению новшеств, способствующих повышению качественных и результативных характеристик трудовой деятельности;

6) прогностическая – развивает у обучающихся умение заблаговременно выявлять возможные затруднения в профессиональной сфере и оценивать последствия принимаемых решений.

Совокупная реализация перечисленных функций формирует благоприятную среду для всестороннего развития как отдельно взятого специалиста, так и коллектива предприятия в целом.

Р. А. Долженко рассматривает корпоративное образование как систему мероприятий по наращиванию знаний, умений и практических навыков сотрудников, призванную обеспечить рациональное использование кадрового потенциала в соответствии с избранной организацией стратегической линией [6, с. 7].

Для успешного построения такой системы необходимо руководствоваться определенными принципами. В научной работе Е. А. Викуловой систематизированы основные принципы профессиональной подготовки кадров:

– принцип научности и оперативности, предполагающий соответствие учебных программ актуальным концепциям управления персоналом и их своевременную интеграцию в образовательный процесс;

– принцип согласованности, требующий обеспечения внутренней взаимосвязи между теоретическим материалом и формируемыми практическими компетенциями;

– принцип преемственности, подразумевающий развитие методологической базы обучения с опорой на уже накопленный теоретический и практический опыт;

– принцип перспективности, ориентирующий на будущий карьерный рост сотрудников, активное вовлечение их в учебный процесс и стимулирование самостоятельного образования;

– принцип экономичности, предполагающий финансовую целесообразность и обоснованность вложений в обучение;

– принцип достаточности и оптимальности, означающий, что объем теоретических сведений и практических умений должен соответствовать требуемому уровню профессионализма;

– принцип специализации, подразумевающий построение обучения с учетом уже имеющихся у сотрудников знаний, умений и навыков [7, с. 50].

В процессе разработки корпоративной системы подготовки кадров следует опираться на целостный набор правил, включающий как

общепедагогические, так и специфические принципы профессионального обучения. Вместе с тем помимо принципов существенное значение имеет выбор научных подходов, применяемых в сфере развития персонала.

Н. И. Шаталова обозначает два ключевых методологических подхода к организации обучения сотрудников:

1. Системный подход акцентирует внимание на организационно-методических аспектах подготовки работников: обучение трактуется как целостная система, объединяющая ряд тесно связанных и взаимно обусловленных компонентов;

2. Процессный подход рассматривает обучение как последовательность четко очерченных стадий – планирования, непосредственной реализации и оценки результативности, – концентрируя внимание на итогах образовательной деятельности [8, с. 48].

Таким образом, в основу организации корпоративного обучения может быть положено множество научных подходов, которые определяют его методологическую и содержательную структуру.

Список литературы

1. Пушкарев Н. Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт : учеб. пособие. М. : Изд-во Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова, 1996. 80 с.

2. Кларин М. В. Корпоративный тренинг инструмент развития управления в организациях // Magister. 2001. № 1. С. 78–89.

3. Hinrichs J. Personnel Training // Handbook of Industrial and Organizational Psychology / ed. by M. D. Dunnette. Chicago : Rand McNally, 1976. 191 с.

4. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала // Управление персоналом. М., 2005. 144 с.

5. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал : словарь понятий и определений. М. : Экзамен, 2000. 512 с.

6. Долженко Р. А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. № 3. С. 6–14.

7. Викулова Е. А. Обучение персонала предприятия: принципы, подходы, современные методы // Вестник магистратуры. 2016. № 5 (56). С. 45–50.

8. Шаталова Н. И., Кораблева Г. Б., Столяров В. И. [и др.]. Корпоративное обучение персонала организации : монография / под ред. Н. И. Шаталовой. Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2011. 280 с.

Сведения об авторах

Желтякова Дарья Алексеевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, limage525@gmail.com

Найденова Людмила Ивановна – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, linajdenova@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-7386-3697

УДК 347.77

ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В IT-КОМПАНИЯХ: АНАЛИЗ СУДЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ АКТИВАМ, СОЗДАННЫМ В РАМКАХ ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Яна Сергеевна Кузнецова[1], Людмила Николаевна Мордишева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]jana.kuznetsova.2018@gmail.com
[2]mordisheva@bk.ru

Аннотация. В настоящее время защита интеллектуальной собственности приобретает все более важное значение. Рассматривается специфика трудовых обязанностей по созданию нематериальных активов. Приведен анализ судебной практики, приведший к регулированию вопроса вознаграждения за создание объектов интеллектуальной собственности Конституционным судом Российской Федерации.

Ключевые слова: нематериальные активы, интеллектуальная собственность, IT-сфера, результат интеллектуальной деятельности, авторские права

PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN IT COMPANIES: ANALYSIS OF JUDICIAL PRACTICE ON IMMATERIAL ACTIVITIES CREATED AS PART OF WORKING DUTIES

Yana S. Kuznetsova[1], Lyudmila N. Mordisheva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]jana.kuznetsova.2018@gmail.com
[2]mordisheva@bk.ru

Abstract. Currently, the protection of intellectual property is becoming increasingly important. This article examines the specifics of labor duties related to the creation of intangible assets. It also provides an analysis of court practices that led to the regulation of remuneration for the creation of intellectual property by the Constitutional Court of the Russian Federation.

Keywords: intangible assets, intellectual property, IT sector, results of intellectual activity, copyright

Актуальность темы обусловлена необходимостью регулирования взаимоотношений работодателя и сотрудника, возникающих в процессе создания служебных объектов интеллектуальной собственности (программные коды, базы данных, проектирование интерфейсов и др.).

Дистанционная работа зачастую приводит к использованию личного оборудования, лицензий, облачных технологий. Трудовые обязанности, включающие разработку программного обеспечения довольно проблематично определить конкретными параметрами. Все это приводит к определенным сложностям при защите прав на интеллектуальную собственность в IT-компаниях.

Для бизнеса, объекты интеллектуальной собственности относятся к нематериальным активам. Нематериальные активы (НМА) – это объекты, не имеющие физической формы, но обладающие ценностью для бизнеса и приносящие экономическую выгоду. Играя ведущую роль в достижении конкурентных преимуществ, данные активы способствуют развитию фирмы и повышению ее стоимости.

НМА в IT-сфере объединяют следующие категории: программное обеспечение, базы данных, уникальные алгоритмы, интерфейсы и дизайн.

Интеллектуальная собственность (ИС) – это продукт интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, одна из самых значимых составляющих, результата работы IT-компании, это нематериальный актив и средство постоянного заработка, охраняемое законом.

Учитывая ценность ИС, для ее защиты требуется грамотное оформление трудового функционала сотрудников, учитывающее тот факт, что все исключительные права на РИД передаются фирме.

В России существуют определенные отличительные черты правовой охраны интеллектуальной собственности в IT-компаниях:

– Различие объектов защиты. В сфере IT-технологий существует авторское и патентное право. Для защиты формы объекта используется авторское право, патентное право защищает содержание.

– Защита исключительных прав на служебное произведение, созданное сотрудником в рамках исполнения трудовой деятельности.

– Особенности процесса создания IT-продуктов. В разработку IT-продукта вкладывают свой труд зачастую несколько человек, их интересы должны быть учтены работодателем. Последующее обновление либо новая версия, это уже новый продукт и соответственно новый объект авторского права.

– Интеллектуальную собственность регистрируют одновременно с регистрацией результата интеллектуального и творческого труда. Однако, в случае регистрации объектов авторских и смежных прав, признается, что они не нуждаются в регистрации – интеллектуальная собственность возникает автоматически.

– Сотруднику, разработавшему объект ИС, выплачивают вознаграждение (это дополнительная выплата, а не заработная плата).

Согласно статье ГКРФ 1295: «1. Авторские права на произведение, созданное в пределах установленных для работника (автора) трудовых обязанностей (служебное произведение), принадлежат автору.

2. Исключительное право на служебное произведение принадлежит работодателю, если трудовым или гражданско-правовым договором между работодателем и автором не предусмотрено иное.

3. В случае, если в соответствии с пунктом 2 настоящей статьи исключительное право на служебное произведение принадлежит автору, работодатель имеет право использования соответствующего служебного произведения на условиях простой (неисключительной) лицензии с выплатой правообладателю вознаграждения. Пределы использования служебного произведения, размер, условия и порядок выплаты вознаграждения определяются договором между работодателем и автором, а в случае спора – судом.

4. Работодатель может обнародовать служебное произведение, если договором между ним и автором не предусмотрено иное, а также указывать при использовании служебного произведения свое имя или наименование либо требовать такого указания» [1].

Роль трудового договора и должностных инструкций в данном вопросе принципиальна. Это основные документы, фиксирующие трудовую деятельность сотрудника, и закрепляющие его права и обязанности. В них прописываются все положения относительно создания нематериальных активов работником, ответственность сторон и дополнительные обязанности сотрудников и работодателя, связанные с этим процессом. Четкость формулировок тут особо важна. В связи со сложностями юридически грамотного оформления всех тонкостей трудового договора в данной сфере, зачастую возникают спорные ситуации.

Наиболее частые виды споров о правах на служебные результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД) – споры между сотрудником и работодателем о вознаграждении, а также о правообладании РИД.

Ж. И. Шевырева пишет: «Правовые риски, вытекающие из отношений, связанных с рабочим заданием, лежат далеко за пределами спора между работником и работодателем (административное право и др.). Анализ судебной практики позволяет сделать вывод, что основным «слабым звеном» в спорах по этой категории дел является недоказанность служебного характера произведения. Главная причина отсутствия доказательств данного факта связана с неправильным оформлением необходимых документов.» [2].

Ознакомимся в качестве примера, с делом по взысканию вознаграждения. Решение Дзержинского районного суда города Перми от 2 марта 2020 года, оставленным без изменения апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам Пермского краевого суда от 13 июля 2020 года, с ООО «Гидробур-Сервис» в пользу гражданина О. как одного из соавторов служебных изобретений взыскано вознаграждение (608 299 руб. 47 коп. – за создание объектов интеллектуальной собственности, 3 740 688 руб. 50 коп. – за их использование),

рассчитанное исходя из среднемесячного заработка. Работодатель, не согласившись с таким решением, обратился в Конституционный Суд (КС), аргументируя, что существующие правила способствуют взысканию вознаграждения даже за неиспользуемые изобретения, а так же не было учтено реальное участие автора. Позиция судов общей юрисдикции (до КС) сводилась к мнению о том, работодатель должен платить даже при отсутствии экономического эффекта.

Конституционный Суд рассмотрел жалобу и разъяснил, как правильно применять эти нормы. КС подтвердил основной принцип: вознаграждение за служебный объект может выплачиваться независимо от фактического использования. Однако, суд вправе уменьшить вознаграждение, если объект не используется или используется неэффективно; что обусловлено объективными, независящими от работодателя причинами. В соответствии с Постановлением № 10-П от 24.03.2020 п. 4 ст. 1370 ГК РФ признан соответствующим Конституции, а п. 3 Правил 2014 г. (Постановление Правительства № 512) признан неконституционным.

Таким образом, Конституционный суд поменял регулирование вопроса от формального к оценочному; усилил роль суда в данном вопросе; институт служебных изобретений стал более логичным с правовой и практической точки зрения.

Рассмотренное дело, еще раз подтверждает важную роль имеющихся либо отсутствующих четких и грамотных формулировок в трудовых договорах и служебных заданиях.

Пробелы и противоречивость законодательства о цифровых правах негативно сказываются на регламентации трудовых отношений в IT. Вот лишь некоторые примеры правовых коллизий в сфере регулирования интеллектуальной собственности: ст. 1295 ГК РФ закрепляет права на служебные произведения, однако отсутствие четких критериев приводит к спорам; согласно ст. 1358 ГК РФ необходимо подтверждение факта использования патента, однако в условиях глобализации производственных цепочек установить нарушителя довольно сложно; компенсация по ст. 1301 ГК РФ (до 5 млн руб.) часто не способна возместить реальный ущерб; ст. 1253.1 ГК РФ об ответственности информационных посредников не достаточно содержательна для урегулирования обозначенных проблем [3, с. 75].

Обобщим, что законодательство по регулированию трудовых отношений в сфере IT технологий нуждается в дальнейшей разработке и актуализации. Согласимся с мнением Д. А. Афанасьевой: «Создание эффективной системы защиты интеллектуальной собственности в государстве является фундаментом для инновационной модели развития России» [4, с. 52].

Развитие современного IT-бизнеса происходит довольно стремительно. Растет количество стартапов, компаний, занимающихся техноло-

гиями программного обеспечения, интернет-сервисов и мобильных приложений. Так же увеличиваются и правовые риски, данных компаний. Значение грамотного юридического сопровождения играет важную роль в обеспечении безопасности организации в условиях сложного и стремительно меняющегося правового поля. Защита интеллектуальной собственности в IT-компаниях – залог стабильного и успешного функционирования бизнеса.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации и часть четвертая № 230-ФЗ от 18 декабря 2006 г. (ред. от 31.07.2025) // Российская газета. 22.12.2006. № 289.

2. Правовые риски, вытекающие из отношений… URL: https://www.law.ru/article/4928-qqe-ts-podskazki-arbitrajnyh-sudov-po-zashchite-prav-rabotodatelya-na-slujebnye-proizvedeniya

3. Шмырев Н. В. Новые способы защиты прав интеллектуальной собственности // Студенческий вестник. 2021. № 25-2 (170). С. 73–75.

4. Афанасьева Д. А. Проблемы регулирования защиты интеллектуальной собственности // Вестник магистратуры. 2025. № 2-1 (161). С. 52–53.

Сведения об авторах

Кузнецова Яна Сергеевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, jana.kuznetsova.2018@gmail.com

Мордишева Людмила Николаевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, mordisheva@bk.ru, ORCID: 0000-0003-1491-0227

УДК 371.15:378

КРОСС-ВОЗРАСТНЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ ПЕДАГОГОВ

Наталья Александровна Куторова[1], Людмила Николаевна Мордишева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]natalieschneider2012@mail.ru
[2]mordisheva@bk.ru

Аннотация. Рассматриваются кросс-возрастные педагогические коллективы как фактор оптимизации трудовой деятельности и повышения качества жизни учителей. Подчеркивается значение наставничества и межпоколенческого взаимодействия в условиях старения кадров и профессионального выгорания. Обсужда-

ются перспективы кадровой политики, ориентированной на поддержку разновозрастных коллективов и возможности гибридных форм наставничества в образовании.

Ключевые слова: кросс-возрастные коллективы, наставничество, профессиональное выгорание, оптимизация трудовой деятельности, качество жизни, образовательная среда

CROSS-AGE TEAMS AS A FACTOR IN OPTIMIZING WORK AKTIVITY AND ENHANCING THE QUALITY OF LIFE FOR EDUCATORS

Natalya A. Kutorova[1], Lyudmila N. Mordisheva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]natalieschneider2012@mail.ru
[2]mordisheva@bk.ru

Abstract. The article examines cross-age pedagogical teams as a factor in optimizing work activity and enhancing the quality of life of educators. It emphasizes the importance of mentorship and intergenerational interaction in the context of an aging workforce and professional burnout. The prospects of personnel policy aimed at supporting cross-age teams and the possibilities of hybrid forms of mentorship in education are discussed.

Keywords: cross-age teams, mentorship, professional burnout, optimization of work, quality of life, educational environment

Система отечественного образования переживает сегодня период глубоких трансформаций, связанных с демографическими и институциональными изменениями. Одной из наиболее заметных тенденций является стремительное старение педагогических работников: доля учителей старше 60 лет увеличилась с 11 % в 2016 г. до 17 % в 2024 г., причем каждый шестой учитель в России находится в данной возрастной группе [1]. В то же время доля педагогов моложе 35 лет остается стабильной, что составляет около 23 % [8]. В 2024/2025 учебном году в российских школах работало 1,13 млн учителей, и их численность продолжает сокращаться, что создает предпосылки для более глубокого изучения кросс-возрастных (разновозрастных) коллективов как инструмента кадровой политики, а также оптимизации трудовой деятельности и повышения качества жизни педагогов [1, 2].

Ключевым механизмом оптимизации трудовой деятельности в кросс-возрастных педагогических коллективах выступает система наставничества. Современные исследования подтверждают, что наставничество способствует адаптации молодых специалистов, предотвращает эмоциональное выгорание и формирует профессиональную

идентичность [3, с. 67]. Практические данные из школьной практики демонстрируют положительные результаты: 100 % молодых респондентов, участвовавших в проектах наставничества, отметили, что такая поддержка помогла им быстрее адаптироваться к рабочему процессу, а для каждого молодого специалиста были разработаны персональные планы профессионального развития [3, с. 69].

В контексте оптимизации трудовой деятельности важное значение имеют выявленные факторы, влияющие на состояние системы образования в целом. К ним относятся:

– ресурсный потенциал разных поколений;

– стиль общения;

– организационная культура.

Эти факторы создают благоприятные условия в педагогических коллективах, где опыт старших учителей сочетается с энтузиазмом и техническими навыками молодых специалистов [4, с. 158].

Тем не менее, несмотря на положительные аспекты межпоколенческого взаимодействия, проблема профессионального выгорания среди педагогов становится серьезной проблемой в современных условиях. Эмпирические данные показывают, что 40 % педагогов испытывают высокий уровень эмоционального выгорания [5, с. 85]. Проявлениями данного феномена являются снижение производительности труда, негативное отношение к себе и коллегам, низкий уровень удовлетворенности трудом, ухудшение физического здоровья и качества жизни в целом.

В этом контексте межпоколенческое взаимодействие рассматривается как важный ресурс профилактики выгорания. Исследования, посвященные вовлеченности учителей, показывают, что удовлетворенность жизнью выступает значимым фактором защиты от эмоционального выгорания [6, с. 587]. Кросс-возрастные коллективы создают условия для взаимного обогащения опытом, снижения профессиональной изоляции и формирования поддерживающей среды. Молодые педагоги получают эмоциональную поддержку и методическую помощь от старших коллег, в то время как опытные учителя имеют возможность для рефлексии, обновления профессиональных подходов и преодоления рутинизации труда, что напрямую влияет на их благополучие [6, с. 590].

Помимо прямого влияния на профилактику выгорания, межпоколенческое взаимодействие имеет и более широкое образовательное значение. В частности, в рамках концепции «поликультурной образовательной среды» оно рассматривается как основа формирования поликультурной компетентности будущих педагогов, что экспериментально подтверждено в исследованиях с участием студентов педагогических вузов [7, с. 207]. Однако реализация любого из этих потенциалов – будь то снижение выгорания или развитие поликультурной ком-

петентности – невозможна без выстраивания эффективной системы управления кросс-возрастными коллективами.

Управление кросс-возрастными коллективами требует пересмотра традиционных подходов к кадровой политике. Исследователи подчеркивают риски, возникающие в результате государственной политики омоложения кадров, отмечая, что управленческие оценки возрастной структуры, основанные исключительно на количественных параметрах соотношения младшего и старшего поколений, являются недостаточно обоснованными [8, с. 10]. Вместо этого более продуктивным представляется подход, ориентированный на создание условий для эффективного взаимодействия разных поколений [4, с. 160].

Разновозрастные коллективы нуждаются в постоянной поддержке со стороны кураторов, которые сталкиваются с проблемой создания благоприятных условий для взаимодействия. В этой связи особую важность приобретают гибридные формы наставничества, сочетающие очное и дистанционное взаимодействие, что особенно актуально в условиях цифровой трансформации образования [9, с. 32].

Межпоколенческое взаимодействие, осуществляемое с помощью системы наставничества, помогает молодым специалистам легче адаптироваться, способствует формированию их профессиональной идентичности, предотвращает профессиональное выгорание, а также выступает ключевым фактором повышения уровня удовлетворенности трудом [6, с. 600; 7, с. 225].

Таким образом, разновозрастные коллективы в образовании выступают важным ресурсом для оптимизации рабочей нагрузки и улучшения жизненного качества педагогов. Взаимодействие между поколениями, осуществляемое через наставничество и поддержание позитивной среды, помогает молодым кадрам в профессии быстрее войти в ряды опытных коллег, снижает вероятность выгорания и способствует росту удовлетворенности от работы.

Список литературы

1. Сколько в России учителей, как много они работают и какую зарплату получают? Исследование «Если быть точным». 2025. URL: https://tochno.st/materials/skolko-v-rossii-ucitelei-kak-mnogo-oni-rabotaiut-i-kakuiu-zarplatu-polucaiut-issledovanie-esli-byt-tocnym (дата обращения: 02.04.2026).

2. В 22 регионах России пожилых учителей стало больше, чем молодых // Реальное время. 2025. 1 сент. URL: https://realnoevremya.ru/news/353392-v-22-regionah-rossii-pozhilyh-uchiteley-stalo-bolshe-chem-molodyh (дата обращения: 02.04.2026).

3. Ковалевская М. И. Управление процессом интеграции молодых специалистов в систему школьного образования в новых регионах России (ДНР, ЛНР) // Власть. 2024. Т. 32, № 4. С. 67–72.

4. Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Перспективы междисциплинарного исследования проблемы мобилизации ресурсности научно-педагогических работников // Integration of Education. 2024. Т. 28, № 2. С. 154–171.

5. Надточий Ю. Б. Профессиональное выгорание педагогов: причины и факторы риска // Человек и образование. 2023. № 3. С. 85–92.

6. Бондаренко И. Н., Фомина Т. Г., Моросанова В. И. Осознанная саморегуляция и удовлетворенность жизнью как ресурсы профессиональной вовлеченности и предупреждения выгорания у современного учителя // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2024. Т. 21, № 2. С. 587–607.

7. Юринова Е. А., Бырдина О. Г., Долженко С. Г. Модель формирования поликультурной компетентности будущих педагогов на основе межэтнического и межпоколенного взаимодействия в условиях поликультурной образовательной среды // Science for Education Today. 2025. Т. 15, № 2. С. 207–227.

8. Ильина И. Ю. Возрастная динамика профессорско-преподавательского состава высшей школы: актуальные тенденции и оценка перспектив // Вестник НГУЭУ. 2022. № 4. С. 10–25.

9. Лобанов В. В. Историко-педагогические предпосылки образовательной деятельности в разновозрастном коллективе // Научно-педагогическое обозрение. 2024. № 3. С. 23–38.

Сведения об авторах

Куторова Наталья Александровна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, natalieschneider2012@mail.ru

Мордишева Людмила Николаевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, mordisheva@bk.ru, ORCID: 0000-0003-1491-0227

УДК 316.334.2:331.101.3

МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Ольга Николаевна Куракина[1], Ольга Викторовна Шиняева[2]

[1,2]Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

[1]olgakurakina73@yandex.ru
[2]olses@rambler.ru

Аннотация. Раскрываются теоретические основы поддержки мотивации труда работников: система материального и нематериального поощрения работников, наличие института наставничества, степень автономии в труде, функциональное содержание профессиональной деятельности. Эмпирический анализ позволил

на основе сочетания базовых групп мотивов труда выделить 16 типов работников; анкетный опрос в трудовых коллективах региона показал, что основу коллективов составили пять типов работников, различающихся своей мотивацией труда. За последние годы выделена тенденция роста кластера работников, для которых новаторские мотивы выступают важными чертами самоценности труда.

Ключевые слова: мотивация труда работников, инновационное развитие региона, сближение идеальных и реальных мотивов

LABOR MOTIVATION OF ENTERPRISE EMPLOYEES AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGION

Olga N. Kurakina[1], Olga V. Shinyaeva[2]

[1,2]Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

[1]olgakurakina73@yandex.ru
[2]olses@rambler.ru

Abstract. The article reveals the theoretical foundations of supporting the motivation of employees: the system of material and non-material incentives for employees, the presence of a mentoring institution, the degree of autonomy in work, and the functional content of professional activity. An empirical analysis allowed us to identify 16 types of employees based on the combination of basic groups of work motives; a questionnaire survey in the region's work teams revealed that the teams were composed of five types of employees with different work motivations. In recent years, there has been a growing trend of a cluster of employees for whom innovative motives are important aspects of the intrinsic value of work.

Keywords: employee motivation, innovative development of the region, convergence of ideal and real motives

Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода российской экономики к инновационной модели развития, в которой ключевым ресурсом выступает человеческий капитал. На региональном уровне основными генераторами инноваций являются предприятия, однако наличие финансирования и технологий само по себе не гарантирует успеха. Центральным звеном становится мотивация труда работников – система внутренних мотивов, направляющих поведение персонала на создание, внедрение и активное использование новых технологий.

Цель статьи – выявить *механизм включения мотивации труда работников* предприятий в факторы инновационного развития региона.

В современной социологии мотивация труда изучается не как изолированное внутреннее состояние, а как социальный процесс, регулируемый предприятиями и воспроизводящийся в социальной структуре.

Р. Мертон, развивая тему с позиций структурного функционализма, подчеркивал, что «социальная структура не только ограничивает, но и направляет мотивацию индивидов, создавая институционально одобряемые цели и средства их достижения» [1, с. 267]. Это означает, что тип трудовой мотивации задается не только личностными качествами, но и характером институциональной среды.

Современные исследования российских социологов подтверждают данное положение. А. Л. Темницкий выделил следующую зависимость: «Инновационное поведение рабочих и специалистов промышленных предприятий детерминировано не столько размером заработной платы, сколько институциональной средой предприятия – наличием обратной связи, автономией, поощрением инициативы» [2, с. 52].

Ключевыми институциональными факторами, влияющими на мотивацию, являются: система материального и нематериального поощрения работников, наличие института наставничества, степень автономии в труде, функциональное содержание профессиональной деятельности. Региональный аспект проявляется в отраслевой принадлежности предприятий, их технологическом развитии. Как показывают исследования Ю. В. Латова и Н. Е. Тихоновой, «региональная дифференциация инновационной активности напрямую связана с различиями в институциональной среде предприятий: там, где доминируют патерналистские модели, инновационная мотивация персонала подавлена» [3, с. 54]. Мотивационный потенциал региона не является простой суммой индивидуальных мотивов работников, он опосредован отраслевым дизайном предприятий.

Стратификационный подход позволяет увидеть различия в мотивации работников, представляющих персонал одного предприятия, но имеющих разные статусные позиции. По данным Е. Н. Даниловой, «среди инженерно-технических работников доля внутренней мотивации (интерес к работе, саморазвитие) выше, чем среди рабочих, однако у молодежи обеих групп наблюдается сдвиг в сторону инструментальных ценностей» [4, с. 21]. Это значит, что универсальные программы стимулирования инноваций на предприятиях необходимо подкреплять мерами, направляющими развитие мотивов труда различных групп наемных работников в сторону новаторства.

С конца первого десятилетия данного столетия мы проводим мониторинг содержания мотивации труда на ульяновских предприятиях. За основу взята методика выделения типов работников по сочетанию сильных мотивов в трудовой деятельности, разработанная С. А. Наумовой [5, с. 60].

Четыре базовых группы мотивов труда – труд как процесс, труд как продукт и результат, труд как материальное вознаграждение, труд как моральное вознаграждение – во всех сочетаниях дают основание для выделения 16 типов работников. Исследование, проведенное нами в 2010 г. на предприятиях региона разных отраслей (Ульяновский автомобильный завод, Авиастар-СП, Стройпластмасс, фабрика Элегант), с выборкой 1100, показало, что основу трудовых коллективов составляли пять типов работников, различающиеся своей мотивацией труда: «прагматики» (сильные мотивы продукта труда в сочетании с материальным и моральным вознаграждением); «потребители» (сильные мотивы материального и морального вознаграждения); «шабашники» (сильные мотивы только материального вознаграждения); «деловые» (мотивы продукта труда и материального вознаграждения); «мастеровые» (сочетание мотивов процесса труда, продуктов труда, материального вознаграждения). В совокупности работники этих типов объединили почти три четверти коллективов (74,8 % – табл. 1).

Таблица 1

Структура типов работников на предприятиях Ульяновска, выделенных на основе сочетания сильных мотивов труда (в % от числа опрошенных; n = 1100)

Типы мотивации труда работников предприятий	Рабочие и специалисты 2010 г.	Рабочие и специалисты 2025 г.
Гармоничный	5,8	3,5
Мастеровые	10,7	15,1
Энтузиасты	–	–
Творцы	–	–
Прагматики	18,8	19,5
Гедонисты	2,6	2,0
Деловые	13,0	16,0
Ударники	1,3	–
Снобы	7,4	6,2
Романтики	–	–
Работяги	–	–
Игроки	–	–
Потребители	18,7	19,1
Шабашники	13,6	15,6
Сибариты	–	–
Роботы	8,1	3,0

Самыми продуктивными для внедрения новых технологий, инновационной деятельности предприятий являются типы работников, у которых сильными мотивами являются процесс и результаты труда, –

«гармоничные», «мастеровые» (5,8 % и 10,7 % соответственно); отчасти в инновационный процесс включаются «прагматики» и «деловые», у которых односторонне развиты мотивы самоценности труда и всесторонне – мотивы вознаграждения (18,8 % и 13,0 %). Оставшиеся типы работников, весомо представленные в выбранных организациях, – «потребители» и «шабашники» – не заинтересованы в инновациях на своих рабочих местах, на предприятии в целом, поскольку руководствуются только мотивами вознаграждения; они составляли почти треть коллективов.

Исчезающим типом стали «гармоничные» работники – те, у кого развиты все группы мотивов: процесса и продуктов труда, материального и морального вознаграждения. В 2010 г. их удельный вес на ульяновских предприятиях составил около 6 %. Данная тенденция характерна в целом для изменения мотивов труда наемных работников российских предприятий.

Опрос на ульяновских предприятиях, проведенный в 2025 г., показал, что основу коллективов составляют те же пять типов работников. За 15 лет их доля увеличилась до 85,3 % (табл. 1): вырос удельный вес «мастеровых» с 10,7 до 15,1 %; наблюдается положительная динамика численности «прагматиков», «деловых» – рост с 31,8 до 35,5 %, которые при умелом материальном стимулировании и резонансном моральном признании их вклада способны совершенствовать процесс труда. Типы работников, не ориентированные на новации и развитие («потребители», «шабашники», «роботы»), по составу остались примерно на прежнем уровне (в 2010 г. – 40,3 %, в 2025 г. – 37 %).

Более глубокий анализ мотивации труда работников показал, что скрытые ресурсы стимулирования новаторских стремлений коллективов связаны с поддержкой «идеальных» представлений о содержании и результатах трудовой деятельности сотрудников. «Мотивы-идеалы» трети, а в отдельных коллективах – 40 % работников, значительно выше, чем реализованная мотивация; ярко выражено стремление к интересной работе, насыщенным внутренним коммуникациям.

Обобщая полученные результаты мониторинга, можно выделить тенденцию медленного роста кластера работников, для которых новаторские мотивы выступают важными чертами самоценности труда. Поддержка этой тенденции в ближайшей перспективе возможна за счет создания на отдельно взятых предприятиях системы поддержки гармоничной мотивации – сочетающей мотивы сомоценности трудовой деятельности и мотивы труда-средства. *Механизм включения мотивации труда работников предприятий* в инновационное развитие региона состоит в создании условий: а) для сближения идеальных стремлений в профессиональной деятельности и реальных мотивов труда сотрудников молодого и среднего возраста; б) для гармонизации мотивов

труда работников, занимающих разные статусные позиции в коллективе – руководителей, специалистов, рабочих. На описание данных условий будут направлены наши ближайшие социологические замеры.

Модель совершенствования системы мотивирования труда работников должна содержать институциональный срез (система оплаты, традиции управления, социальное партнерство, региональные институты поддержки инноваций); стратификационный срез (дифференциация мотивационных профилей в социально-профессиональных, возрастных, образовательных группах работников); процессуально-динамический срез (мобильность, миграция, технологические изменения, смена поколений).

Интеграция этих срезов позволит построить модель, в которой мотивация труда выступает связующим звеном между экономической средой региона, структурой занятости и инновационным потенциалом работников ведущих предприятий. Как показали межрегиональные исследования на промышленных предприятиях страны, «без учета мотивации работников любые инвестиции в инновации останутся невостребованными на микроуровне» [2, с. 56].

Список литературы

1. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М. : АСТ : Хранитель, 2006. 873 с.

2. Темницкий А. Л. Мотивация инновационного поведения рабочих и специалистов промышленных предприятий: социологический анализ // Социологические исследования. 2018. № 7. С. 45–56.

3. Латов Ю. В., Тихонова Н. Е. Институциональные условия инновационного развития регионов России // Общественные науки и современность. 2020. № 3. С. 45–60.

4. Данилова Е. Н. Социально-трудовые ценности работников промышленных предприятий: динамика и факторы // Мир России. 2019. Т. 28, № 2. С. 6–31.

5. Наумова С. А. Типология работников: вопросы управления // Социологические исследования. 1991. № 2. С. 60–65.

Сведения об авторах

Куракина Ольга Николаевна – аспирант кафедры «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, olgakurakina73@yandex.ru

Шиняева Ольга Викторовна – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой «Политология, социология и связи с общественностью» Ульяновского государственного технического университета, oses@rambler.ru, ORCID: 0000-0001-7852-7257

УДК 331:108

ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

Екатерина Сергеевна Лапшина[1], Леонид Николаевич Федотов[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]kat58ya@yandex.ru
[2]ln.fedotov@mail.ru

Аннотация. Посвящена актуальной теме, позволяющей раскрыть особенности и значение внутрикорпоративных коммуникаций в качестве инструмента по формированию HR-бренда организации строительной сферы. Определено, что представляет собой HR-бренд для организации строительной сферы, определены особенности формирования HR-бренда в строительных организациях. Охарактеризовано влияние внутрикорпоративных коммуникаций на формирование HR-бренда в строительных организациях, проанализирована успешная практика реализации внутрикорпоративных коммуникаций.

Ключевые слова: внутрикорпоративные коммуникации, HR-бренд, корпоративная культура, репутация, удовлетворенность персонала, обратная связь, тренинг, мессенджер

INTERNAL CORPORATE COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR FORMING AN HR BRAND OF A CONSTRUCTION ORGANIZATION

Ekaterina S. Lapshina[1], Leonid N. Fedotov[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]kat58ya@yandex.ru
[2]ln.fedotov@mail.ru

Abstract. The article is devoted to a relevant topic that allows revealing the features and significance of internal corporate communications as a tool for forming an HR brand for an organization in the construction sector. The article defines what an HR brand is for an organization in the construction sector, and defines the features of forming an HR brand in construction organizations. The influence of internal corporate communications on HR brand channels in construction organizations is characterized, and successful practices of implementing internal corporate communications are analyzed.

Keywords: internal corporate communications, HR brand, corporate culture, reputation, staff satisfaction, feedback, training, chat messages

На сегодняшний день строительный бизнес активно развивается. В строительных компаниях трудоустроено большое количество граж-

дан Российской Федерации. Причины таких показателей во многом связаны с положительной репутацией и престижностью трудоустройства в организациях строительной сферы. При этом важную роль в обеспечении эффективной деятельности строительной компании оказывают внутрикорпоративные коммуникации как инструмент формирования HR-бренда организации.

В первую очередь, необходимо определить, что представляет собой HR-бренд для организации строительной сферы. Во-первых, HR-бренд представляет собой систему взглядов будущего или нового сотрудника строительной компании относительно их работодателя. Во-вторых, указанная система взглядов или ожиданий персонала содержит все элементы работы, как производственной, так и организационной, социальной, финансовой сферы. То есть HR-бренд строительной компании включает характеристику и корпоративной культуры, и карьерный рост и развитие, и нормы и ценности компании, и организацию бизнес-процессов. Благодаря положительному и привлекательному для кандидатов и сотрудников HR-бренду можно привлечь и удержать квалифицированные и ценные для строительной компании кадры [1].

Как и в любой сфере экономической деятельности, в строительной сфере HR-бренд имеет свои отличительные характеристики, которые необходимо учитывать. В первую очередь, сама трудовая деятельность в строительной сфере воспринимается относительно сложно. Позиционирование строительной компании должно учитывать все сложности профессиональной деятельности, включая тяжесть физического труда, ненормированный рабочий график у производственного персонала, высокие риски для здоровья. На HR-бренд строительной компании также влияют отзывы потенциальных и реальных покупателей, формируя имидж и отношение аудитории покупателей к результатам деятельности определенной компании.

Кроме того, формируя HR-бренд, руководители сталкиваются со сложностью подбора разных инструментов для управления персоналом разного профиля деятельности и уровня управления, так как в штатном расписании строительной компании, как правило, присутствуют и менеджеры, и инженеры, и производственные сотрудники, которые могут быть как постоянными, так и временными сотрудниками.

Для строительной организации внутрикорпоративные коммуникации имеют высокое значение в формировании HR-бренда. Эффективная коммуникация, направленная на сотрудников, способствует повышению их вовлеченности, лояльности и удовлетворенности работой, что в конечном итоге улучшает репутацию компании как работодателя. В строительной сфере, где часто встречаются сложные условия труда и высокие требования к квалификации, грамотное выстраивание

внутрикорпоративных коммуникаций является критически важным для привлечения и удержания талантов.

В связи с этим более подробно остановимся на влиянии внутрикорпоративных коммуникаций на успешность формирования HR-бренда организации строительной сферы.

В первую очередь, благодаря эффективным внутрикорпоративным коммуникациям, обеспечивающим, положительный HR-бренд строительной компании, происходит увеличение вовлеченности сотрудников данной компании. Так как информирование сотрудников о планах и текущей деятельности компании, совместный разбор и анализ результатов, обеспечение обратной связи между разными уровнями управления позволяет сотруднику чувствовать свою принадлежность и необходимость, что в результате увеличивает их вовлеченность и заинтересованность.

Параллельно с увеличение вовлеченности осуществляется повышение лояльности сотрудников строительных организаций. Открытая, доступная и комфортная для сотрудников внутрикорпоративная коммуникация обеспечивает высокие показатели лояльности, которые способствуют снижению текучести персонала.

Также следует отметить положительное влияние внутрикорпоративных коммуникаций на улучшение корпоративной культуры. Так как в коллективе благодаря коммуникациям развиваются доверительные взаимоотношения между сотрудниками, повышается уважительное, понимающее отношение, то повышается в степень удовлетворенности, приверженности персонала. Данные критерии обеспечивают удержание ценных сотрудников, позволяют повышать общие показатели эффективности персонала.

Положительный HR-бренд строительной компании, основанный на внутрикорпоративных коммуникациях, способствует развитию имиджа и благоприятной репутации руководителя и всех компании. Довольные и удовлетворенные сотрудники не только показывают высокие результаты деятельности, но и положительно отзываются о строительной компании, в которой трудятся, рекомендуют своего работодателя, повышая его репутацию в глазах общественности и даже конкурентов.

Также эффективная система внутрикорпоративных коммуникаций улучает социально-психологический климат и в результате приводит к минимизации конфликтов внутри организации.

Внутрикорпоративные коммуникации способствуют обмену знаниями и опытом между сотрудниками, что стимулирует инновации и развитие компании [2].

Для того чтобы понять, как работают внутрикорпоративные коммуникации как инструмент формирования HR-бренда организации строительной сферы, проведен анализ практики организации

внутрикорпоративных коммуникаций. Для этого сначала рассмотрим опыт отечественных строительных компаний.

В российских строительных компаниях, по данным исследования рынка, используются различные каналы коммуникаций. Многие российские строительные компании активно внедряют разнообразные каналы коммуникации: корпоративные порталы, мессенджеры, социальные сети, рассылки по электронной почте, информационные стенды, а также регулярные собрания и совещания. Также в развитии HR-бренда играет важную роль организация обучения и развития персонала, которые также относятся к внутрикорпоративным коммуникациям в строительной компании. Это способствует формированию положительного имиджа компании как работодателя, заботящегося о своих сотрудниках. В последние годы строительные компании, работающие на российском рынке, все чаще практикуют внедрение системы обратной связи. Это способствует повышению вовлеченности, прозрачности и доверия внутри компании. Также формируя систему внутрикорпоративных коммуникаций как элемента HR-бренда организации строительной сферы, компании стремятся обеспечить прозрачность в управлении и принятии решений.

Примеры успешных отечественных практик:

1. ООО «Велес-строй» (г. Москва). Корпоративный университет – это образовательная система в компании для всех сотрудников. Персонал данного отдела проводят Welcome-тренинги для новых сотрудников в первые дни работы, а также каждый месяц проводят тренинги как и офлайн-форматом в учебном классе в центральном офисе компании в г. Москве, так и онлайн. Кроме того, в компании осуществляется написание электронной корпоративной газеты. При создании газеты отдел внутренних коммуникаций запрашивает у каждого отдела следующие сведения: собирается фактура о том, какие успехи и новости были у того или иного отдела, а также у сотрудников проектов. В компании распространяется опция корпоративных мероприятий, и ООО «Велесстрой» считает этот инструмент неотъемлемым звеном своей корпоративной культуры.

2. ООО «СГ «Рисан» (г. Пенза). Успешная строительная компания ООО «СГ «Рисан» использует следующие каналы формирования внутрикорпоративных коммуникаций для развития HR-бренда организации строительной сферы: корпоративный портал (онлайн) еженедельные планерки на объектах и в офисах строительной компании; мессенджеры; обучающие мероприятия; информационные стенды [3].

Теперь подробнее остановимся на опыте зарубежных организаций по формированию системы внутрикорпоративных коммуникаций как элемента HR-бренда организации строительной сферы.

Зарубежные компании активно используют цифровые платформы для коммуникации, включая мобильные приложения, облачные решения и социальные сети. Это позволяет сотрудникам получать

доступ к информации и взаимодействовать друг с другом независимо от местоположения. Подавляющее большинство зарубежных строительных корпораций внедряют программы по вовлечению персонала, нацеленные на рост мотивации и укрепление лояльности. В таких компаниях, как правило, практикуется более транспарентная модель управления по сравнению с отечественными организациями, что ведет к повышению уровня доверия и оптимизации коммуникационных процессов.

Примеры успешных зарубежных подходов:

1. Skanska (г. Сольна, Швеция). Компания отличается ориентацией на концепции устойчивого развития и широко задействует цифровые инструменты для взаимодействия с сотрудниками. В компании значительное внимание уделяется формированию лидерских компетенций и повышению квалификации кадров.

2. Morgan Sindall (Великобритания). Компания известна строгим соблюдением стандартов безопасности и задействует разнообразные каналы связи для доведения до персонала сведений о правилах безопасности [3].

Следовательно, отлаженная система внутрикорпоративных коммуникаций, опирающаяся на многоканальность, вовлеченность работников, открытость и кадровое развитие, служит значимым фактором становления HR-бренда в строительной отрасли. Российские и зарубежные компании способны извлечь взаимную пользу из опыта друг друга, чтобы совершенствовать собственные практики и выходить на более высокие показатели.

Список литературы

1. Лопухин А. В., Плаксенков Е. А., Сильвестров С. Н. Перспективы устойчивого корпоративного управления в России на основе интегрированных коммуникаций // Мир новой экономики. 2024. № 1. С. 45–57.

2. Михайлова Т. В. Приемы и форматы корпоративных коммуникаций: движение в сторону диалога // Российская школа связей с общественностью. 2023. № 28. С. 48–64.

3. Футымский А. Д. Управление внутренними коммуникациями в компании // Молодой ученый. 2023. № 14 (461). С. 137–140.

Сведения об авторах

Лапшина Екатерина Сергеевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» (магистерская программа «Директор службы управления персоналом») Пензенского государственного университета, kat58ya@yandex.ru

Федотов Леонид Николаевич – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, ln.fedotov@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7348-7188

УДК 005.95+005.96

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦЕННОСТЕЙ МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ

Валерия Вячеславна Марина[1], Ирина Геннадьевна Ищенко[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]valeriia.marina@yandex.ru
[2]irina.ishenko@bk.ru

Аннотация. Анализируется влияние ценностных ориентиров молодого поколения на трансформацию системы управления персоналом в современных организациях. Актуальность исследования обусловлена возрастанием доли молодых специалистов на рынке труда, для которых значимы не только уровень заработной платы, но и гибкость условий занятости, возможности профессионального роста, качество коммуникаций и соответствие корпоративной культуры их ценностным ожиданиям.

Ключевые слова: управление персоналом; молодое поколение, поколение Z, трудовые ценности, мотивация персонала, адаптация персонала, корпоративная культура, рынок труда

TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF THE VALUES OF THE YOUNG GENERATION

Valeria V. Marina[1], Irina G. Ishchenko[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]valeriia.marina@yandex.ru
[2]irina.ishenko@bk.ru

Abstract. The study analyzes the influence of the value orientations of the younger generation on the transformation of the personnel management system in modern organizations. The relevance of the research is due to the growing share of young professionals in the labor market, for whom not only the level of wages is important, but also the flexibility of employment conditions, opportunities for professional growth, the quality of communication, and the alignment of the corporate culture with their value expectations.

Keywords: personnel management, younger generation, Generation Z, work values, staff motivation, staff adaptation, corporate culture, labor market

Тема различия поколений уже давно рассматривается в исследованиях по управлению персоналом. Л. А. Сиволап и Л. В. Шикова делают

вывод, что сотрудники разных поколений отличаются системой ценностей, ожиданиями от работы и мотивационными установками. Это делает универсальные HR-подходы менее эффективными. Одинаковые методы стимулирования, контроля и удержания уже не дают прежнего результата, особенно в работе с молодыми специалистами [1].

Наиболее выраженные изменения наблюдаются в отношении поколения Z, которое постепенно интегрируется в профессиональную сферу. Мотивация молодых работников во многом определяется потребностью в профессиональном развитии, признании их достижений, прозрачной обратной связи и возможности оценивать результаты собственной деятельности. Для работодателей это подразумевает необходимость переосмысления традиционных методов мотивации и адаптации персонала [2].

Работодатели сталкиваются с тем, что молодые соискатели оценивают организацию шире, чем просто источник дохода. Для представителей поколения Z важны гибкий график, использование современных технологий, атмосфера уважения, возможность обучения и ощущение ценности собственной работы. Четкая иерархия, формальный стиль общения и избыточная бюрократия снижают привлекательность работодателя в глазах молодежи [3]. Меняются не отдельные кадровые инструменты, а сама логика управления персоналом. Подбор сотрудников, адаптация, обучение, мотивация уже нельзя строить только на стандартных подходах. Организациям приходится учитывать ценностные ожидания молодых специалистов [4].

Для поколения Z значимы не только материальные вознаграждения, но и на стремлении к профессиональному росту, признанию результатов, понятной организации труда и возможности саморазвития. Работодатель, который ограничивает систему мотивации лишь фиксированным окладом и формальными премиями, зачастую сталкивается с тем, что молодой сотрудник испытывает недостаток вовлеченности и не рассматривает долгосрочные перспективы в организации. На практике это выражается в ситуации, когда сотрудника нанимают на работу, обучают и вводят в должность, но он уже мысленно готовится к уходу, что представляет собой типичную проблему для компании [5].

Раньше кадровая политика во многом держалась на стандартизации, дисциплине и единых правилах для всех. Сейчас этого уже недостаточно, молодое поколение ждет от работодателя гибкости, честной и открытой коммуникации, понятных карьерных путей и возможности влиять на собственную профессиональную траекторию. Когда таких условий нет, организация теряет преимущество не только в привлечении кандидатов, но и в удержании уже нанятых сотрудников. Организациям приходится пересматривать способы найма, адаптации,

мотивации и внутренней коммуникации, потому что прежняя модель уже не совпадает с трудовой мотивацией сотрудников поколения Z [2].

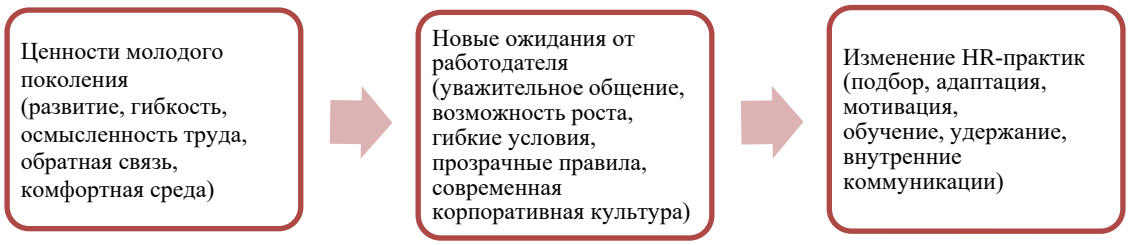


Рис. 1. Ценности молодого поколения как фактор трансформации управления персоналом [составлено автором]

Ценности молодых работников нельзя рассматривать как второстепенные изменения, они становятся одним из факторов, который влияет на устойчивость организации, качество найма и способность компании сохранять специалистов. По этой причине трансформация системы управления персоналов сегодня связана не только с технологиями или автоматизацией, но и с необходимостью точнее понимать, чего именно ждет от работы новое поколение сотрудников.

Первым направлением изменений выступает подбор персонала, молодые соискатели оценивают работодателя по широкому кругу критериев. Для поколения Z важно то, как написано описание вакансии, прозрачность требований, скорость обратной связи, возможности профессионального роста, особенности корпоративной культуры и стиль коммуникации на этапе отбора. Подбор персонала становится не только инструментом закрытия кадровой потребности, но и важным элементом формирования привлекательного образа работодателя и организации [4].

Следующим элементом, который претерпевает изменения, является адаптация персонала, для молодых специалистов процесс вхождения в организацию включает не только ознакомление с должностными обязанностями, но и понимание принципов внутреннего взаимодействия, критериев оценки результатов труда, порядка коммуникации с руководством и возможных направлений профессионального развития. При формальном подходе к адаптации возрастает вероятность снижения вовлеченности сотрудника уже на начальном этапе трудоустройства. Эффективное введение молодых сотрудников в профессиональную деятельность требует регулярной обратной связи, понятной постановкой задач и организационной поддержки в период освоения новой роли [2].

Таблица 1

Трансформация ключевых элементов системы управления персоналом под влиянием ценностей молодого поколения [составлено автором]

Элемент подбора персонала	Поколение Z	Другие поколения
Подбор персонала	Прозрачность коммуникации и карьерных ожиданий	Ориентация на формальное закрытие вакансии
Адаптация	Сопровождение, обратная связь, поддержка в период вхождения в должность	Стандартное вводное ознакомление
Мотивация	Сочетание материальных и нематериальных факторов	Преобладание материального стимулирования
Обучение и развитие	Непрерывное развитие, наставничество, карьерное планирование	Эпизодическое повышение квалификации
Внутренние коммуникации	Открытая и оперативная система взаимодействия	Иерархичная модель взаимодействия
Удержание персонала	Формирование условий для профессионального роста и вовлеченности	Ориентация на стабильной занятости

Важным практическим направлением выступает обновление системы привлечения персонала. Для молодых соискателей значение имеют не только формальные условия занятости, но и прозрачность требований, возможность профессионального развития, качество корпоративной культуры и соответствие работы их представлениям о профессиональной самореализации. HR-системам необходимо учитывать более широкий круг ожиданий молодых работников уже на этапе подбора, поскольку именно в этот период формируется первичное восприятие работодателя [4].

Молодые сотрудники чаще связывают устойчивость занятости не только с текущими условиями труда, но и с возможностью осваивать новые компетенции, получать поддержку в профессиональном становлении и видеть перспективы дальнейшего роста. Это означает, что организации должны включать в систему управления персоналом непрерывное обучение, наставничество и понятные механизмы профессионального продвижения, поскольку именно такие условия в большей степени соответствуют запросам молодых работников [4].

Трудовые ценности молодежи связаны с потребностью в осмысленности труда, развитии, признании и благоприятной организационной среде. По этой причине удержание молодых работников строится не только на материальном стимулировании, но и на формировании таких условий труда, которые соответствуют их представлениям о профессиональной и личной реализации. Эти установки необходимо учитывать при разработке кадровой политики и построении долгосрочных трудовых отношений [6].

Изменение трудовых ценностей молодого поколения оказывает прямое влияние на содержание и логику системы управления персоналом. Для современных работников все большую значимость приобретают возможности профессионального развития, гибкость условий труда, открытая коммуникация, признание результатов деятельности и соответствие организационной среды их ценностным ожиданиям. Это приводит к тому, что традиционные методы кадрового управления, ориентированные преимущественно на стандартизацию и административное регулирование, постепенно утрачивают прежнюю эффективность. Организациям необходимо учитывать, что молодые работники оценивают работодателя не только по уровню оплаты труда, но и по качеству корпоративной среды, возможностям карьерного роста, содержанию работы и характеру взаимодействия внутри коллектива. В этих условиях результативность кадровой политики определяется способностью работодателя адаптировать управленческие практики к новым ожиданиям сотрудников.

Список литературы

1. Сиволап Л. А., Шикова Л. В. Управление персоналом с учетом теории поколений // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 154–164.

2. Секерин В. Д., Горяинова А. И., Семенова В. В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 69–75.

3. Аксенова Т. А., Тчанникова А. А. Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z // Инновационная наука. 2021. № 12-2. С. 38–40.

4. Бельская Ю. В., Борисова А. А., Хохолуш М. С. Поколение Z на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 1. С. 85–96.

5. Афанасьева Ю. С., Кострова Ю. Б. Возможности использования теории поколений для совершенствования управления молодыми работниками // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 9-2 (115). С. 35–37.

6. Диннер И. В. Трудовые ценности молодежи в контексте теории поколений // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2023. Т. 21. № 1. С. 44–53.

Сведения об авторах

Марина Валерия Вячеславна – студент направления подготовки «Менеджмент» Пензенского государственного университета, valeriia.marina@yandex.ru

Ищенко Ирина Геннадьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, irina.ishenko@bk.ru, ORCID: 0009-0004-8122-2920

УДК 331.108.4

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: АНАЛИЗ И ОБОБЩЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ

Юлия Алексеевна Нефедова[1], Людмила Николаевна Мордишева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Yuliya.nefedova.02@yandex.ru
[2]mordisheva@bk.ru

Аннотация. Представлены результаты анализа и обобщения современных теоретических и практических подходов к формированию системы развития талантов. Изучение научной литературы и бизнес-практик позволило выявить ключевые тренды, проблемы и противоречия в данной области. Рассмотрена эволюция концепции управления талантами от административных моделей кадрового резерва к стратегическим экосистемам. Особое внимание уделено факторам, препятствующим эффективной реализации систем развития талантов, и условиям, необходимым для ее интеграции в общую стратегию управления организацией. Работа носит теоретический характер и служит основой для дальнейших эмпирических исследований.

Ключевые слова: система развития талантов, управление талантами, развитие персонала, стратегическое управление человеческими ресурсами, организационное развитие

FORMING A TALENT DEVELOPMENT SYSTEM IN ORGANIZATIONS: ANALYSIS AND GENERALIZATION OF MODERN APPROACHES

Yuliua A. Nefedova[1], Ludmila N. Mordisheva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Yuliya.nefedova.02@yandex.ru
[2]mordisheva@bk.ru

Abstract. The article presents the results of the analysis and generalization of modern theoretical and practical approaches to the formation of a talent development system. The study of scientific literature and business practices has revealed key trends, problems, and contradictions in this area. The evolution of the concept of talent management from administrative models of the personnel reserve to strategic ecosystems is considered. Special attention is paid to the factors that hinder the effective implementation of talent development systems and the conditions necessary for their integration into the overall management strategy of the organization. The work is theoretical in nature and serves as a basis for further empirical research.

Keywords: talent development system, talent management, personnel development, strategic human resources management, organizational development

В условиях цифровой трансформации и высокой турбулентности внешней среды человеческий капитал становится основным источником устойчивого конкурентного преимущества. Это определяет необходимость перехода от эпизодических мероприятий по обучению к построению целостных систем, нацеленных на непрерывное развитие потенциала сотрудников.

Актуальность исследования подтверждается комплексом взаимосвязанных факторов. Во-первых, способность организации к инновациям и адаптации напрямую зависит от умения быстро развивать и перераспределять компетенции внутри коллектива [1]. Во-вторых, изменился психологический контракт между работником и организацией: современные сотрудники рассматривают возможности для профессионального роста как неотъемлемую часть трудовых отношений. Отсутствие прозрачных механизмов развития ведет к снижению лояльности и увеличению текучести ключевых специалистов [2]. В-третьих, существует проблема эффективности инвестиций в персонал, когда значительные ресурсы, направляемые на обучение, не приносят ожидаемой отдачи из-за разрозненности мероприятий и их слабой связи со стратегическими целями бизнеса [3, 4].

Актуальность этих вызовов подтверждается данными современных исследований. Так, в отчете Deloitte «Global Human Capital Trends 2025» обозначены ключевые противоречия: 75 % сотрудников стремятся к большей стабильности, в то время как 85 % руководителей требуют повышенной гибкости бизнеса. Это создает фундаментальное напряжение для систем развития, вынужденных балансировать между запросом на надежность и необходимостью адаптивности. При этом лишь 19 % топменеджеров верят в эффективность традиционных подходов к организации труда, что указывает на исчерпанность прежних моделей [5].

Таким образом, формирование системы развития талантов становится не функциональной задачей HR-подразделения, а общеорганизационной задачей стратегического уровня.

Анализ научной дискуссии позволяет проследить логику развития подходов к работе с талантами. Изначальная административная модель, или модель кадрового резерва, была сфокусирована на подготовке преемников для ключевых должностей. Эта система характеризовалась закрытостью, элитарностью и высокой формализацией. Ее основной недостаток заключался в слабой связи с актуальными бизнес-потребностями и ограниченном охвате персонала, что могло демотивировать основную массу сотрудников.

Следующим этапом стала функциональная модель, известная как управление талантами. На этом этапе произошло расширение понятия «талант», были внедрены комплексные методы оценки и разнообраз-ные форматы развития. Однако критики отмечают, что управление талантами

часто оставалось функциональной областью HR, слабо интегрированной в операционную деятельность линейных подразделений.

Современный этап можно охарактеризовать как становление стратегической модели или экосистемы развития талантов. Развитие талантов признается неотъемлемым элементом бизнес-стратегии. Акцент смещается на создание организационной культуры непрерывного обучения, где ответственность за развитие разделяют сам сотрудник, его руководитель и компания в целом. Целью является построение гибкой внутренней среды для талантов, обеспечивающей их мобильность и максимальное использование потенциала. Текущие исследования подчеркивают переход от иерархичных систем к сетевым, где развитие происходит в проектной деятельности и кросс-функциональных командах.

Данный переход находит отражение в прогнозируемых трендах. Deloitte, в прогнозах на 2026 год, описывает эволюцию концепции «Stagility» (стабильная динамика) как ответ на исчезновение статичных должностей, долгосрочных команд и линейных карьерных путей. Это напрямую коррелирует с идеей стратегической экосистемы развития, которая должна обеспечивать стабильность процесса развития внутри постоянно меняющейся структуры работы. Кроме того, выделяется тренд на переосмысление производительности – переход от измерения простой продуктивности к «человеческой производительности», учитывающей благополучие, инновации и адаптивность. Это требует от систем развития талантов принципиально новых метрик и целей, выходящих за рамки классического обучения навыкам [5].

Обобщение практического опыта позволяет систематизировать основные проблемы, препятствующие созданию эффективных систем.

Первой и фундаментальной проблемой является стратегический разрыв. Цели и задачи развития талантов часто не выводятся из общеорганизационной стратегии, что превращает их в набор разрозненных HR-активностей без ясного стратегического обоснования.

Второй серьезный барьер – дефицит вовлеченности линейных руководителей. Менеджеры не всегда воспринимают развитие подчиненных как ключевую управленческую обязанность и элемент собственных KPI. Без их активного участия и поддержки формальные программы развития оказываются малоэффективными.

Третья проблема связана с дисбалансом между оценкой и развитием. Организации могут инвестировать в сложные и дорогостоящие инструменты диагностики потенциала, но не создавать персонализированных траекторий развития на основе полученных результатов, сводя диагностику к формальной процедуре.

Четвертым барьером выступают культурные ограничения. Эффективная система требует культуры открытой обратной связи и доверия, где оценка воспринимается как возможность для роста, а не как угроза. В организациях с высокой степенью иерархичности и закрытости внедрение таких практик встречает сопротивление.

Наконец, распространенной проблемой является измерение процессов вместо результатов. Фокус смещается на метрики охвата обучением и освоения бюджета в ущерб оценке реального влияния на бизнес-показатели, такие как производительность, инновационность или уровень удержания ключевых сотрудников.

В противовес выявленным барьерам, анализ успешных практик позволяет выделить ряд критических факторов успеха.

Успех невозможен без глубокой интеграции системы развития талантов со стратегией бизнеса. Необходимо четкое понимание того, какие именно компетенции и таланты требуются для достижения долгосрочных целей компании [1].

Вторым ключевым фактором является лидерство и видимая вовлеченность топ-менеджмента. Поддержка первых лиц компании, которые выступают как ролевые модели и спонсоры изменений, придает системе стратегический вес и легитимность.

Третий фактор – трансформация роли линейных руководителей в развивающих менеджеров. Это достигается через закрепление ответственности за развитие команды в системе их ключевых показателей эффективности и мотивации.

Четвертый фактор – соблюдение принципа прозрачности и справедливости. В организации должны существовать четкие, понятные и единые для всех сотрудников критерии отбора в программы развития и построения карьерных траекторий.

Пятый фактор предполагает смещение акцента на персонализацию и самоуправление развитием. Сотрудникам необходимо предоставлять возможность влиять на свою индивидуальную траекторию, выбирать форматы и темы обучения в рамках согласованных с бизнесом направлений.

Шестой, технологический фактор, заключается в использовании современных цифровых платформ. Эти инструменты поддерживают процессы управления знаниями, компетенциями, карьерными планами и обратной связью, делая систему масштабируемой и измеримой.

Проведенный анализ показывает, что формирование системы развития талантов представляет собой комплексный управленческий вызов, требующий преодоления узкофункционального подхода. Успешная система – это не каталог лучших практик, а стратегически выверенный и культурно укорененный процесс, повышающий общую обучаемость и адаптивность организации [4].

Основная тенденция заключается в переходе от управления ограниченным пулом «избранных» сотрудников к созданию условий для раскрытия потенциала каждого члена организации. Ключом к эффективности служит интеграция усилий топ-менеджмента, линейных руководителей, HR-службы и самих сотрудников вокруг общих целей развития. Для дальнейшего углубления понимания данной темы перспективным представляется анализ зависимости эффективности конк-

ретных элементов системы развития талантов от типа организационной культуры и отраслевой специфики.

Список литературы

1. Балев А. П. Управление талантливыми сотрудниками в российских компаниях: основные практики // Вестник Московской Международной академии. 2023. № 1. С. 170–172.

2. Лыгина Д. А., Сныченко Е. Е. Ранжирование HR-процессов: привлечение и удержание талантов // Индустриальная экономика. 2025. № 2. С. 201–206.

3. Мордовец В. А., Варданян Э. О., Пастухов А. Л. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Технико-технологические проблемы сервиса. 2024. № 3 (69). С. 89–93.

4. Чудинова Н. В. Управление талантами: отличительные особенности, современные тренды и актуальные направления исследований // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 6 (124). С. 224–228.

5. Притула М. Deloitte global capital trends 2026: Mike Pritula Academy анализ // PritulaAcademy. 2025. URL: https://pritula.academy/tpost/jb7rxegyi1-deloitte-global-human-capital-trends-202

Сведения об авторах

Нефедова Юлия Алексеевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» (магистерская программа «Директор службы управления персоналом») Пензенского государственного университета, Yuliya.nefedova.02@yandex.ru

Мордишева Людмила Николаевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, mordisheva@bk.ru, ORCID: 0000-0003-1491-0227

УДК 331.108+331.326

УПРАВЛЕНИЕ БАЛАНСОМ МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ (WORK-LIFE-BALANCE) КРЕАТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВ – ВАЖНАЯ ЧАСТЬ СОВРЕМЕННЫХ HR-СТРАТЕГИЙ

Алена Сергеевна Никулина

Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

nikukulina58@gmail.com

Аннотация. Рассматриваются вызовы информационной эпохи, такие как информационные перегрузки и «культура постоянной доступности», которые при-

водят к размыванию границ между работой и личной жизнью (work-life-balance). Выделяются проблемы влияния удаленного и гибридного форматов занятости на размывание границ между работой и личной жизнью. Подчеркивается стратегическая важность управления work-life-balance для сохранения человеческого капитала и продуктивности сотрудников в условиях современных кризисов.

Ключевые слова: информационная эпоха, work-life-balance, профессиональное выгорание, удаленная работа, человеческий капитал, цифровые вызовы

MANAGING THE WORK-LIFE BALANCE (WORK-LIFE-BALANCE) OF CREATIVE ADVERTISING AGENCY EMPLOYEES IS AN IMPORTANT PART OF MODERN HR STRATEGIES

Alena S. Nikulina

Penza State University, Penza, Russia

nikukulina58@gmail.com

Abstract. The challenges of the information age are considered, such as information overload and the "always-on culture," which lead to the blurring of boundaries between work and personal life. The impact of remote and hybrid work formats on blurring the boundaries between work and personal life is highlighted. The strategic importance of managing work-life balance for preserving human capital and employee productivity in the context of modern crises is emphasized.

Keywords: information era, work-life balance, professional burnout, remote work, human capital, digital challenges

Современная эпоха, часто характеризуемая как информационная (или цифровая), дает беспрецедентные возможности для развития, но одновременно с этим и порождает ряд вызовов. Динамичное развитие технологий, глобализация и ускорение всех бизнес-процессов меняют характер труда и повседневную жизнь.

Постоянная необходимость обрабатывать колоссальные объемы данных приводит к информационным перегрузкам. Доступность информации 24/7 через многочисленные каналы связи (электронная почта, мессенджеры, социальные сети) создает иллюзию необходимости быть всегда «на связи», что не позволяет человеку полноценно отключаться от рабочих задач. В совокупности это создает так называемую «культуру постоянной доступности», где от сотрудников ожидается немедленная реакция и перманентная вовлеченность.

Такая тенденция способствует стиранию традиционных границ между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Особенно это актуально с распространением удаленного и гибридного форматов занятости. Дом часто превращается в функциональное продолжение

офиса, а рабочие задачи проникают в семейное и досуговое пространство. Это затрудняет психологическое «отключение» от работы, лишает возможности полноценного восстановления и ведет к дефициту времени на личные интересы и межличностные отношения. Неэффективное управление этим размытием границ приводит к развитию синдрома профессионального выгорания (СПВ), как отмечают К. Маслач и М. Лейтер [1].

В контексте этих вызовов, человеческий капитал приобретает статус ключевого стратегического ресурса любой организации. В условиях, где конкурентное преимущество формируется за счет креативности и интеллектуального потенциала, сотрудники перестают быть просто исполнителями. Следовательно, управление благополучием, вовлеченностью и удержанием высококвалифицированных специалистов, особенно креативных, становится приоритетным направлением деятельности HR-директоров, поскольку их лояльность и продуктивность напрямую зависят от возможности поддерживать здоровый work-life-balance.

Особую актуальность проблематика work-life-balance приобрела в период глобальных кризисов и пандемии COVID-19. Массовый и часто вынужденный переход на удаленные и гибридные форматы работы значительно усилил проблему стирания границ, поскольку личное пространство стало также и рабочим. Исследования Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) и Всемирного экономического форума (WEF) показали удлинение рабочего дня, увеличение количества онлайн-совещаний и повышение сложности управления личным временем. Например, в период локдауна многие сотрудники отмечали невозможность «выключиться» из рабочего процесса, поскольку физическое пространство работы и отдыха совпадало, а потребность в постоянной доступности лишь увеличивалась. В результате, проблемы work-life-balance значительно обострились, что привело к росту случаев профессионального выгорания, ухудшению ментального здоровья и снижению вовлеченности сотрудников во многих секторах экономики, особенно рекламную индустрию [2].

Суть креативной работы – это постоянная генерация свежих идей, поиск нестандартных решений и вдохновение. Для этого необходима ментальная свежесть, способность к рефлексии и полноценный отдых. Уставший и выгоревший человек не способен на прорывное творчество. А налаженный work-life-balance напрямую влияет на ключевые показатели успеха.

Работы таких исследователей, как Тереза Амабиле из Гарвардской школы бизнеса, являются фундаментальными в понимании природы творчества. Она и ее коллеги подчеркивают, что ключевыми компонентами креативности являются экспертные знания, навыки

творческого мышления и, что особенно важно, внутренняя мотивация [3]. Чрезмерное давление, постоянный стресс и нехватка времени, характерные для креативных индустрий, напрямую подрывают внутреннюю мотивацию, препятствуя состоянию «потока» (Михай Чиксентмихайи) и, как следствие, генерации по-настоящему инновационных идей. Исследования показывают, что чрезмерные рабочие часы и отсутствие возможности для восстановления приводят к когнитивной усталости, что резко снижает способность к дивергентному мышлению – основе креативности [4].

Список литературы

1. Маслач К., Лейтер М. Правда о выгорании // Jossy Bass. 2018. 202 p.
2. Казакова М. Е. Влияние программ благополучия и психического здоровья сотрудников на корпоративную эффективность // Холодная наука. 2024. № 7. С. 52–57.
3. Тихоновская Ю. О. Социальная ответственность организации как фактор повышения мотивации и стимулирования труда работников // Экономика и банки. 2021. № 2. С. 88–96.
4. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. М. : Дело, 2019. 272 с.

Сведения об авторе

Никулина Алена Сергеевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» (магистерская программа «Директор службы управления персоналом») Пензенского государственного университета, nikukulina58@gmail.com

УДК 331.108.4

СПЕЦИФИКА СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА В РЕКЛАМНОЙ ОТРАСЛИ HR-СТРАТЕГИЙ

Полина Евгеньевна Оськина

Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

polina0416@bk.ru

Аннотация. Рассматриваются особенности формирования и регулирования системы профессионального роста в рекламной отрасли. Выделяются ключевые факторы, влияющие на развитие персонала: высокая динамичность рынка, проектный характер работы, уникальность сочетания творческих и технических компетенций, а также необходимость постоянного обновления знаний из-за изменений в технологиях и рекламных платформах. Анализируются механизмы и инстру-

менты, применяемые организациями для совершенствования профессионального уровня сотрудников и повышения конкурентоспособности бизнеса.

Ключевые слова: профессиональный рост, профессиональное развитие, управление персоналом, рекламная компания

SPECIFICITY OF PROFESSIONAL GROWTH SYSTEM IN THE ADVERTISING INDUSTRY

Polina E. Oskina

Penza State University, Penza, Russia

polina0416@bk.ru

Abstract. The article examines the features of the formation and regulation of the professional growth system in the advertising industry. The key factors affecting the development of personnel are highlighted: high market dynamism, project-based nature of work, the uniqueness of the combination of creative and technical competencies, as well as the need for constant knowledge updates due to changes in technologies and advertising platforms. The mechanisms and tools used by organizations to improve the professional level of employees and increase the competitiveness of the business are analyzed.

Keywords: professional growth, professional development, personnel management, advertising company

Рекламная отрасль занимает особое место среди современных высокотехнологичных и творческих сфер деятельности. Ее специфика заключается в постоянных изменениях рыночных условий, росте объема данных, влиянии цифровизации, увеличении требований клиентов к качеству услуг и ключевой роли человеческого капитала.

Сотрудники рекламных организаций – дизайнеры, медиапланеры, аналитики, стратеги, копирайтеры, таргетологи – создают интеллектуальный продукт, который напрямую определяет конкурентоспособность компании. Поэтому система профессионального роста является не только элементом HR-политики, но и стратегическим ресурсом, влияющим на устойчивость бизнеса и результативность рекламных кампаний [1].

Одной из ключевых особенностей рекламной отрасли является чрезвычайно быстрый процесс устаревания профессиональных компетенций. Алгоритмы социальных сетей, рекламных кабинетов, поисковых систем и аналитических сервисов обновляются с высокой частотой. Инструменты, которые обеспечивали эффективность рекламных кампаний в недавнем прошлом, утрачивают актуальность в течение нескольких недель или месяцев. Вследствие этого система профессионального роста должна быть гибкой, непрерывной и ориентированной на регулярное обновление знаний сотрудников. Компании вынуждены

выстраивать механизмы, позволяющие оперативно реагировать на внешние изменения и обеспечивать постоянное повышение квалификации специалистов.

Специфика профессионального развития в рекламной сфере также определяется проектным характером деятельности. Работа рекламных специалистов строится вокруг большого количества краткосрочных и разнообразных проектов, каждый из которых имеет собственную цель, целевую аудиторию, бюджетные рамки, каналы коммуникации и креативную стратегию. Это создает уникальные условия для интенсивного обучения в процессе работы, поскольку специалисты сталкиваются с широким спектром задач, требующих гибкости мышления и способности быстро адаптироваться к новым требованиям. Проектный формат способствует развитию навыков командного взаимодействия и коммуникативной компетентности, поскольку эффективность рекламной кампании зависит от согласованной работы нескольких специалистов – стратегов, креативных менеджеров, дизайнеров, аналитиков и медиапланеров [2].

Важной чертой профессионального роста в рекламной отрасли также является необходимость сочетания творческих, технических и управленческих компетенций. С одной стороны, сотрудники должны обладать развитым творческим мышлением, умением формировать концепции и находить нестандартные решения. С другой стороны, современная реклама немыслима без глубокого владения цифровыми инструментами: аналитикой, таргетингом, исследованием пользовательских данных. Дополнительной составляющей выступают менеджерские навыки, такие как планирование, презентация результатов, взаимодействие с клиентами и управление проектами. Такая гибридность компетенций делает процесс профессионального развития многомерным и требует комплексного подхода к формированию образовательных программ и карьерных траекторий [3].

Интенсивный характер рекламной деятельности сопровождается высокой эмоциональной нагрузкой. Жесткие сроки, частые изменения требований со стороны клиентов, необходимость быстрого принятия решений и высокая степень неопределенности нередко приводят к риску профессионального выгорания. Поэтому система развития персонала должна включать механизмы распределения нагрузки, профилактики стрессовых состояний и формирования устойчивых профессиональных навыков [4], Развитие в данной сфере предполагает не только приобретение новых компетенций, но и формирование психологической готовности к работе в условиях многозадачности и повышенной ответственности.

Неотъемлемым компонентом системы профессионального роста является оценка компетенций. В рекламных организациях, как правило,

используются детализированные модели компетенций, разработанные с учетом специфики различных профессиональных ролей. Они служат основой для оценки текущего уровня квалификации сотрудников, планирования обучения и определения карьерных траекторий [1].

Значимую роль играет также наставничество, обеспечивающее передачу опыта и включение молодых специалистов в профессиональное сообщество. Внутренние обучающие программы, участие в отраслевых мероприятиях, а также регулярный анализ эффективности проектов способствуют развитию профессиональной экспертизы [1].

Особое место занимает HR-аналитика, позволяющая соотносить показатели эффективности работников с результатами рекламных кампаний. В отличие от многих других сфер, где HR-метрики преимущественно ориентированы на внутренние процессы, в рекламной индустрии существует прямая зависимость между компетентностью сотрудников и итоговыми показателями маркетинговой деятельности. Анализ performance-метрик, эффективность креативных решений, результаты тестирования рекламных гипотез и степень оптимизации бюджетов позволяют объективно оценивать вклад каждого специалиста, прогнозировать потребности в развитии и формировать индивидуальные образовательные траектории [5].

Таким образом, специфика профессионального роста в рекламной отрасли определяется совокупностью факторов: стремительной сменой технологической среды, проектным характером работы, необходимостью сочетания различных типов навыков, повышенным уровнем эмоциональной нагрузки и тесной взаимосвязью между компетенциями сотрудников и результатами деятельности организации. Эффективная система развития персонала в этой сфере должна быть гибкой, адаптивной и ориентированной на постоянное обновление компетенций. Компании, внедряющие такие системы, получают существенное конкурентное преимущество, обеспечивая устойчивость своего кадрового потенциала и способность создавать высокоэффективные и инновационные рекламные решения.

Список литературы

1. Белоусов В. М., Мари М. А. М. Управление персоналом в современных условиях: понятие, сущность // Современные проблемы и перспективы развития экономики, финансов и бухгалтерского учета на субфедеральном уровне. Мичуринск-наукоград РФ : Мичурин. гос. аграр. ун-т, 2023. С. 17–20.

2. Королев А. С. Специфика управления персоналом в рекламной отрасли // Экономика и социум. 2015. № 2-2 (15).

3. Немыкин Д. Н., Еськов О. Э., Чумаков М. В. Повышение эффективности проектного менеджмента в рекламных агентствах через управление человеческими ресурсами и инновационными стратегиями // Экономика XXI века : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. в рамках Десятилетия науки и технологий в Российской Федерации (Новосибирск,

12–13 декабря 2024 г.). Новосибирск : Сибир. ун-т потребительской кооперации, 2024. С. 99–105.

4. Шевчик А. А. Совершенствование практики управления персоналом рекламных компаний // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2021. № 1. С. 56–63.

5. Как управлять digital-командой: стили, особенности и рабочие приемы // yagla.ru. URL: https://yagla.ru/blog/drugoe-o-marketinge/kak-upravlyat-digital-komandoy-stili-osobennosti-i-rabochie-priemy-2509u118640/

Сведения об авторе

Оськина Полина Евгеньевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» (магистерская программа «Директор службы управления персоналом») Пензенского государственного университета, polina0416@bk.ru

УДК 331.101.3:338.46

СПЕЦИФИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

Алина Михайловна Пахомова[1], Людмила Николаевна Мордишева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]alinapahomova58@gmail.com
[2]mordisheva@bk.ru

Аннотация. Рассматривается специфика системы мотивации персонала в сфере торговли, учитывающая ключевые особенности данной отрасли, такие как высокая конкуренция, ориентированность на результат, необходимость клиентоориентированного подхода и высокая текучесть кадров.

Ключевые слова: мотивация персонала, сфера торговли, материальная мотивация, нематериальная мотивация, клиентоориентированность, эффективность продаж, вовлеченность персонала, KPI, система премирования, обучение и развитие, адаптация персонала

THE SPECIFICS OF THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN THE RETAIL SECTOR

Alina M. Pakhomova,[1] Lyudmila N. Mordisheva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]alinapahomova58@gmail.com
[2]mordisheva@bk.ru

Abstract. The article discusses the specifics of the personnel motivation system in the retail industry, taking into account the key features of this industry, such as high

competition, focus on results, the need for a customer-oriented approach, and high staff turnover.

Keywords: personnel motivation, retail industry, material motivation, non-material motivation, customer-oriented approach, sales efficiency, staff engagement, KPI, bonus system, training development, staff adaptation

Розничные сети в России активно развиваются и представляет собой одну из наиболее динамичных областей национальной экономики. В различных уголках страны функционируют большие торговые центры, гипермаркеты и мелкие розничные точки. Этот сектор занимает ведущие позиции по созданию новых рабочих мест. Труд, олицетворяет важнейший аспект человеческой деятельности, тем самым обеспечивает удовлетворение базовых потребностей и служит жизненно важным фактором для личности и общества в целом. Отсюда следует, что удовлетворение жизненных потребностей стимулирует к трудовой активности, делая мотивацию ключевым элементам эффективности и производительности работы сотрудников [1, с. 140].

Согласно И. Н. Кузнецову, мотивация выступает в роли внутреннего стимула для совершения действия, возникающего в психике сотрудника и формирующего его личностно ориентированное желание выполнять определенную активность [2, с. 258].

Л. В. Карташова определяет трудовую мотивацию как процесс, в рамках которого происходит синхронизация целей сотрудников и организации для максимального удовлетворения их потребностей. Она также видит мотивацию в качестве набора методов, направленных на стимулирование работников для достижения личных и корпоративных амбиций [3, с. 33].

В российской розничной торговле характерно, что основная часть заработка сотрудников (менее 50 %) приходится на базовый оклад, а дополнительный доход формируется из комиссионных за продажи. Данный момент вызывает конфликтную ситуацию между работником и работодателем, так как зарплата зависит от индивидуальных продаж, то возникает конкуренция между работниками, вследствие чего снижается качество обслуживания покупателей. Следующей причиной конфликта в рабочем коллективе, так же может быть и оплата из расчет общего объема продаж сотрудников, потому что некоторые продавцы приносят большую часть выручка, а другие меньшую. Следовательно, можно сказать, что материальной мотивации мало для повышения мотивации сотрудников в розничной сфере услуг [1, с. 139].

В таблице 1 представлены виды стимулирования работников сферы торговли [5, с. 193].

При улучшении мотивации, важно также учитывать психологические аспекты, к примеру можно закрепить сотрудников за каждой группой товаров, что повышает их уровень значимости. Также помимо

коллективной оплаты труда, можно выделить и поощрить тех сотрудников, которые приносят большую прибыль. Кроме того, развитие организационной культуры через корпоративные мероприятия также играет ключевую роль в мотивации, так же, как и предоставление социальных гарантий, что обеспечивает чувство безопасности среди сотрудников.

Таблица 1

Виды стимулирования работников сферы торговли [5, с. 191]

Финансовая Мотивация	Нематериальное стимулирование	Моральная мотивация
– бонус за превышение плана; – комиссионные с продаж; – поощрение за высокую производительность без нарушения дисциплины; – дополнительная надбавка за отличные результаты продаж.	– дополнительная медицинская страховка; – гибкий график работы; – дополнительный отпуск; – бесплатные обеды; – возможности повышения квалификации и профессиональной стажировки; – корпоративный транспорт или возмещение проезда; – оплата мобильной связи; скидки на приобретение товаров.	– личное письменное благодарственное удостоверение; – публичное похвалу со стороны руководства; – дополнительные выходные дни; – награда «Лучший сотрудник года (месяца)»; – размещение фотографии на доске почета; – организация коллективных мероприятий, таких как праздники и корпоративы.

Использование ключевых показателей эффективности (KPI) в коммерческих структурах является эффективным как для анализа деятельности предприятия в целом, так и для апробации результатов труда отдельных сотрудников. В отличие от традиционной заработной платы, KPI-ориентированные системы стимулирования фокусируются на выполнении стратегических и оперативных задач бизнеса [4, с. 97].

Рассмотрим особенности мотивирования персонала в сфере торговли на конкретных российских организациях.

К примеру, сеть АО «Тандер», работающая под брендом «Магнит», эффективно реализует систему грейдов для работы своих продавцов и кассиров. Эта система мотивирует сотрудников к повышению профессиональной квалификации и, как следствие, к увеличению дохода, предоставляя возможности для карьерного роста. Каждый грейд соответствует определенным требованиям, что поддерживает стремление персонала к профессиональному совершенствованию и достижению высоких результатов. В рамках проекта «Магнит – Идея» сотрудники могут реализовать свой креативный потенциал, причем самые эффективные из предложенных идей внедряются в практику работы сети [5, с. 194].

Другой пример – сеть магазинов «Спортмастер», который внедрил систему ключевых показателей эффективности (KPI) с опорой на персональные продажи. Помимо фиксированной заработной платы, работники имеют право на процент с собственных продаж и получают дополнительный бонус за достижение коммерческих целей магазина, что мотивирует их к усиленной работе с клиентами и способствует эффективной командной работе.

ПАО «М.Видео» использует элементы геймификации в тренинги своих сотрудников и стимулирование выполнения коммерческих целей. Работники принимают участие в состязаниях, накапливают очки и за высокие достижения получают награды, что способствует формированию энтузиазма и улучшает их приверженность делу. В то время как компания «Детский мир» предлагает своим работникам привлекательные скидки на ассортимент продукции, доступной в их торговых точках.

ООО «Агроторг» (торговая сеть «Пятерочка») автоматизирует систему признания и нематериальной мотивации персонала, интегрирует ее в мобильное корпоративное приложение «Моя работа»: добавляет в него геймификацию и запускает Интернет-магазин. Теперь сотрудники могут получить бейджи и корпоративную валюту – пятькоины, на которые может «купить» подарок в онлайн-магазине. Отличившийся сотрудник получает за достижения бейджи, которые отображаются в его профиле в приложении, и копит корпоративную валюту – пятькоины, их можно потратить на подарок в Интернет-магазине. Например, человек становится самым ценным сотрудником года по мнению коллег, получает баллы и может на них выбрать что-то в онлайн-магазине подарков, например, дополнительные дни к отпуску или памятный сувенир. В качестве дополнительной нематериальной мотивации в мобильном приложении работает система благодарности – коллеги могут в режиме онлайн отправить друг другу «спасибо», перейдя в специальную вкладку [5, с. 195–196].

Кроме вышеупомянутых примеров, необходимо подчеркнуть значимость создания подходящей атмосферы на рабочем месте. В секторе розничной продажи это означает создание условий, улучшающих комфорт работников, например, устройство зон для отдыха, предоставление комнат для питания и доступность соответствующей инфраструктуры. Возможность работы по гибкому графику, особенно ценная для работников с семейными обязательствами, может значительно повысить их удовлетворенность и снизить отток персонала. Вдобавок, с учетом того, что в рознице работа часто сопряжена со взаимодействием с разнообразными и порой конфликтными клиентами, крайне важно предоставлять сотрудникам доступ к ресурсам и навыкам для успешного урегулирования конфликтов, организовывать обучение по управлению стрессом и оказывать психологическую поддержку по мере необходимости.

Таким образом, программа мотивации сотрудников в розничной торговле требует гибкости, учитывание потребностей персонала и особенностей отрасли. Она должна сочетать финансовые вознаграждения и моральное поощрение, предоставлять возможности для профессионального развития и продвижения по карьерной лестнице.

Список литературы

1. Лыморева О. А., Мирошникова А. А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности в сфере розничной торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7. С. 139–141.

2. Кузнецова И. Н. Мотивация персонала // Молодой ученый. 2018. № 21. С. 258–259.

3. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник. М. : ИНФРА-М, 2023. 235 с.

4. Перегудова А. Ю. Особенности современных форм оплаты труда и стимулирования персонала в отрасли торговли // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1, Экономика и управление. 2022. № 2. С. 97–103.

5. Гусельникова Ю. А., Богдан Н. Н. Мотивация и стимулирование труда работников в сфере торговли // Вестник науки. 2024. № 5. С. 191–200.

Сведения об авторах

Пахомова Алина Михайловна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» (магистерская программа «Директор службы управления персоналом») Пензенского государственного университета, alinapahomova58@gmail.com

Мордишева Людмила Николаевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, mordisheva@bk.ru, ORCID: 0000-0003-1491-0227

УДК 378.011.33

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РЫНКЕ ТРУДА

Варвара Денисовна Савушкина[1], Елена Александровна Данилова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]savushkinaa@yahoo.com
[2]danilovaea@gmail.ru

Аннотация. Рассматриваются ключевые современные тренды удержания персонала на рынке труда в условиях трансформации социально-экономической среды, цифровизации и усиления конкуренции за квалифицированные трудовые

ресурсы. Анализируются изменения в мотивационных установках работников, эволюция инструментов управления человеческими ресурсами, а также роль нематериальных факторов в формировании устойчивой лояльности персонала. Обосновывается необходимость стратегического подхода к удержанию кадров как одного из факторов конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: удержание персонала, рынок труда, мотивация, вовлеченность, управление человеческими ресурсами, корпоративная культура

Финансирование: работа подготовлена в рамках конкурса исследовательских проектов «Ректорские гранты ПГУ».

CURRENT TRENDS IN STAFF RETENTION IN THE LABOR MARKET

Varvara D. Savushkina[1], Elena A. Danilova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]savushkinaa@yahoo.com
[2]danilovaea@gmail.ru

Abstract. The article examines the key current trends in staff retention in the labor market in the context of the transformation of the socio-economic environment, digitalization and increased competition for skilled labor. The article analyzes changes in employees' motivational attitudes, the evolution of human resource management tools, as well as the role of non-material factors in the formation of sustainable staff loyalty. The necessity of a strategic approach to staff retention as one of the factors of the organization's competitiveness is substantiated.

Keywords: staff retention, labor market, motivation, engagement, human resource management, corporate culture

Financing: the work was prepared as part of the research project competition “Rector’s Grants of PSU”.

В условиях современной экономики рынок труда характеризуется высокой степенью неопределенности, ростом профессиональной мобильности работников и дефицитом квалифицированных кадров. Усиление конкуренции между работодателями за человеческий капитал актуализирует проблему не только привлечения, но и удержания персонала. Высокий уровень текучести кадров негативно отражается на производительности труда, качестве бизнес-процессов и финансовых результатах организаций, что обусловливает необходимость научного осмысления и систематизации современных подходов к удержанию сотрудников.

Целью данной статьи является анализ современных трендов удержания персонала на рынке труда и обоснование их роли в системе стратегического управления организацией. Для достижения постав-

ленной цели используются методы анализа, обобщения и систематизации научных источников.

1. Теоретические основы удержания персонала

В научной литературе удержание персонала рассматривается как комплекс управленческих мероприятий, направленных на формирование устойчивой приверженности работников организации и снижение вероятности их добровольного ухода [1]. Данная категория тесно связана с такими понятиями, как текучесть кадров, организационная приверженность и вовлеченность персонала, что предопределяет междисциплинарный характер ее исследования.

В рамках классических теорий мотивации, разработанных Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и Дэвид МакКлелланд, основное внимание уделялось удовлетворению базовых и высших потребностей работников, а также влиянию материальных и нематериальных стимулов на эффективность трудовой деятельности. Предполагалось, что рационально сформированная система вознаграждения способна обеспечить устойчивость трудовых отношений и минимизировать вероятность увольнения сотрудников.

Вместе с тем в условиях постиндустриальной экономики и экономики знаний указанные подходы требуют существенного переосмысления и расширения. Современные концепции управления человеческими ресурсами рассматривают удержание персонала как элемент стратегического управления организацией, непосредственно связанный с развитием человеческого капитала, укреплением корпоративной идентичности и обеспечением долгосрочной конкурентоспособности компании. В данном контексте удержание персонала трактуется не как совокупность изолированных мероприятий, а как комплексный системный процесс, интегрированный в общую стратегию организационного развития.

2. Трансформация мотивационных установок работников

Одной из ключевых тенденций современного рынка труда выступает трансформация структуры мотивационных установок работников. Если на предыдущих этапах развития экономики определяющее значение имели преимущественно экономические факторы, то в настоящее время возрастает роль социальных, психологических и ценностных аспектов трудовой деятельности. Работники все чаще оценивают работодателя с позиции возможностей профессиональной самореализации, карьерного роста и соответствия корпоративных ценностей собственным жизненным установкам.

Наряду с уровнем материального вознаграждения существенно возрастает значимость таких факторов, как содержательность и осмысленность труда, признание профессиональных достижений, участие сотрудников в процессе принятия управленческих решений, а также

благоприятный социально-психологический климат в коллективе [2]. Особое значение приобретает обеспечение баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью, рассматриваемого как важное условие сохранения трудоспособности работников и профилактики профессионального выгорания.

Результаты современных исследований свидетельствуют о том, что ориентация исключительно на финансовые стимулы не обеспечивает устойчивого удержания персонала в долгосрочной перспективе. Напротив, наиболее эффективным является комплексный подход к мотивации, основанный на сочетании материальных и нематериальных инструментов стимулирования, способствующий повышению вовлеченности сотрудников, укреплению их организационной приверженности и снижению намерений покинуть организацию.

3. Гибкие формы занятости и цифровизация управления персоналом.

Развитие цифровых технологий и ускоренная трансформация трудовых процессов оказали существенное влияние на практики удержания персонала. Гибкие формы занятости, включая дистанционный и гибридный форматы работы, становятся неотъемлемым элементом современной организации труда и рассматриваются работниками как показатель адаптивности и инновационности работодателя.

Возможность гибкого регулирования рабочего времени и места выполнения трудовых функций способствует повышению удовлетворенности персонала, снижению уровня профессионального стресса и росту производительности труда [3]. Для значительной части специалистов данные условия становятся одним из ключевых факторов при принятии решения о продолжении трудовых отношений с организацией.

Одновременно усиливается значение цифровых HR-инструментов, включая системы HR-аналитики, электронные платформы подбора и оценки персонала, а также онлайн-системы обучения и профессионального развития сотрудников. Использование указанных инструментов позволяет организациям осуществлять мониторинг состояния персонала, своевременно выявлять риски текучести кадров и разрабатывать персонализированные программы удержания ключевых работников.

4. Обучение и развитие как фактор удержания персонала

В условиях ускоренного обновления профессиональных знаний и компетенций обучение и развитие персонала становятся одним из важнейших факторов его удержания. Инвестиции организации в повышение квалификации сотрудников способствуют росту их профессиональной ценности, а также укреплению взаимной заинтересованности работника и работодателя в продолжении сотрудничества [4].

Формирование прозрачных карьерных траекторий, внедрение программ наставничества и создание условий для профессионального роста повышают уровень удовлетворенности трудовой деятельностью и снижают вероятность перехода сотрудников в другие организации. Особую значимость приобретает развитие управленческих, цифровых и коммуникативных компетенций, соответствующих современным требованиям рынка труда.

5. Корпоративная культура и лидерство

Корпоративная культура представляет собой один из ключевых нематериальных ресурсов удержания персонала [5]. Наличие четко сформулированной системы организационных ценностей, ориентированных на доверие, сотрудничество и профессиональное развитие, способствует формированию благоприятного социально-психологического климата и укреплению внутриорганизационных коммуникаций.

Существенное влияние на удержание персонала оказывает стиль лидерства, реализуемый руководством организации. Поддерживающий и ориентированный на развитие сотрудников стиль управления способствует повышению удовлетворенности трудом, укреплению организационной лояльности и формированию долгосрочной приверженности работников компании.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что современные тенденции удержания персонала характеризуются переходом от фрагментарных и преимущественно административных мер к комплексному стратегическому подходу. Эффективная политика удержания персонала основывается на интеграции материальных и нематериальных инструментов мотивации, развитии корпоративной культуры, использовании цифровых HR-технологий и создании условий для профессионального и личностного развития сотрудников.

Список литературы

1. Вереникина А. О. Теоретические основы развития управленческих кадров на предприятии // Экономические исследования и разработки. 2025. № 3. С. 144–152.

2. Коргина О. А., Нестеренко М. А., Мусханова Х. Ж. Мотивационные аспекты системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономических систем // ЕГИ. 2022. № 44 (16). С. 430–435.

3. Кочеткова Н. В., Романюк Е. В., Трусевич Е. В. Развитие гибких форм занятости в условиях цифровизации // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 2. С. 111–125.

4. Мажкенов С. А., Лидерство как инструмент раскрытия потенциала сотрудников организации // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9, № 2. С. 343–360.

5. Сербина Н. В., Малыгина О. Г. Управление личностным развитием как фактор удержания сотрудников в организации // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 4. С. 1323–1335.

Сведения об авторах

Савушкина Варвара Денисовна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, savushkinaa@yahoo.com

Данилова Елена Александровна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, danilovaea31@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6834-1328

УДК 338.1+331.1

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЬЕКТА

Светлана Сергеевна Солдатова[1], Ангелина Артемовна Евстафеева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]sssoldatova@mail.ru
[2]angelina.evstafeeva@mail.ru

Аннотация. Рассматривается значение человеческого капитала как стратегического ресурса обеспечения экономической безопасности предприятий. Анализируются механизмы влияния компетенций, квалификации и лояльности персонала на устойчивость организации к внутренним и внешним угрозам. Выявлены ключевые направления развития человеческого капитала для минимизации угроз финансовой стабильности и конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: человеческий капитал, экономическая безопасность, хозяйствующий субъект, управление персоналом, кадровые риски, компетенции работников, инсайдерские угрозы

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF A BUSINESS ENTITY

Svetlana S. Soldatova[1], Angelina A. Evstafeeva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]sssoldatova@mail.ru
[2]angelina.evstafeeva@mail.ru

Abstract. The article examines the significance of human capital as a strategic resource for ensuring the economic security of enterprises. The mechanisms of influence

of competencies, qualifications and employee loyalty on the organization's resilience to internal and external threats are analyzed. Key directions for human capital development to minimize threats to financial stability and competitiveness of enterprises are identified.
Keywords: human capital, economic security, business entity, personnel management, personnel risks, employee competencies, insider threats

Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта традиционно связывалась с защитой материальных активов, финансовых потоков, технологических секретов. Однако практика последних лет – особенно 2022–2024 годов, когда многие российские компании столкнулись с резкими изменениями операционной среды – убедительно демонстрирует иное. Персонал одновременно выступает и главным источником рисков, и единственным по-настоящему незаменимым ресурсом устойчивости.

Масштаб проблемы становится очевиден при взгляде на статистику корпоративного мошенничества. По данным исследования компании КПМГ, проведенного в 2023 году на выборке из 280 российских предприятий различных отраслей, до 68 % инцидентов экономических преступлений совершаются сотрудниками организации либо при их непосредственном участии [1]. Речь не только о хищениях. Утечки коммерческой информации, саботаж внедрения новых систем, сознательное искажение отчетности – весь этот спектр действий напрямую подрывает финансовую стабильность и конкурентные позиции компании.

Параллельно нарастает понимание того, что квалифицированный, мотивированный и лояльный коллектив способен нейтрализовать значительную часть внешних угроз – от попыток промышленного шпионажа до адаптации к резким изменениям рыночной конъюнктуры. Иными словами, человеческий капитал перестает восприниматься как нейтральный фактор производства. Он становится активным элементом системы безопасности, требующим специфических подходов к формированию, оценке и управлению [2].

Воздействие человеческого капитала на безопасность хозяйствующего субъекта реализуется по нескольким каналам, каждый из которых заслуживает отдельного рассмотрения.

Компетентность как барьер операционным рискам. Ошибки персонала – одна из наиболее распространенных причин финансовых потерь. Согласно аналитике Российского союза промышленников и предпринимателей за 2024 год, до 34 % случаев производственного брака в машиностроении обусловлены недостаточной квалификацией операторов станков с ЧПУ и монтажников сложного оборудования [3]. В финансовом секторе доля операционных убытков, связанных с человеческим фактором, достигает 40–45 % от общего объема зафиксированных потерь.

Здесь стоит сделать оговорку: простое повышение формального уровня образования не решает проблему автоматически. Речь о специфических, в бизнес-процессах компетенциях, формируемых через системное обучение, наставничество, ротацию. Именно такой подход – способность коллектива быстро распознавать аномалии, отклонения от стандартов, потенциально опасные ситуации.

Лояльность и минимизация инсайдерских угроз. Наиболее сложный для управления, но критически важный аспект. Лояльный сотрудник не просто выполняет должностные обязанности – он ощущает себя частью организации, разделяет ее ценности и, как следствие, менее склонен к действиям, противоречащим интересам компании.

Исследование Высшей школы экономики, проведенное в 2023 году среди 1200 работников производственного сектора Поволжья, выявило устойчивую корреляцию между уровнем вовлеченности персонала и частотой нарушений внутренних регламентов [4]. В организациях с высоким индексом удовлетворенности трудом (свыше 70 баллов по 100-балльной шкале) количество зафиксированных инцидентов экономических правонарушений оказалось в 2,3 раза ниже, чем в компаниях с низкими показателями вовлеченности. Впрочем, формирование лояльности – процесс долгосрочный. Он требует последовательной кадровой политики, справедливой системы оплаты труда, прозрачных карьерных перспектив.

Адаптивность и способность к антикризисным действиям. Один из важнейших, но редко формализуемых элементов кадрового вклада в безопасность. Санкционное давление, колебания валютных курсов, технологические сдвиги – все это создает ситуации, в которых заранее прописанные алгоритмы не работают. Требуется творческий поиск решений, способность переобучаться, принимать нестандартные управленческие решения.

Характерный пример – опыт нескольких предприятий оборонно-промышленного комплекса в 2022–2023 годах, когда прекращение поставок импортных комплектующих потребовало экстренного перехода на отечественные аналоги. Компании, в которых существовала культура непрерывного обучения и поощрялась инициатива инженерного персонала, адаптировались к новым условиям в течение 4–6 месяцев. Те же, где доминировала жесткая иерархия и формальное следование инструкциям, испытывали трудности на протяжении года и более, теряя контракты и рыночные позиции [5].

Репутационный капитал и социальная ответственность персонала. Менее очевидный, но все более значимый канал воздействия. В эпоху социальных сетей и мгновенного распространения информации репутация компании во многом формируется через высказывания и действия ее сотрудников. Неэтичное поведение персонала, пуб-

личные скандалы, утечка компрометирующих данных – все это прямо влияет на экономическую устойчивость. Более того, в условиях острой конкуренции за квалифицированные кадры репутация работодателя становится конкурентным преимуществом.

Комплексная система оценки и мониторинга кадровых рисков. Речь не о тотальной слежке, а о разумном балансе между контролем и доверием.

Современные методики предполагают использование нескольких взаимодополняющих инструментов:

– регулярная оценка компетенций персонала с выявлением критических разрывов между требованиями должности и фактическими навыками работника;

– психологическое тестирование на этапе найма для определения склонности к рискованному поведению, конфликтности, устойчивости к стрессу;

– мониторинг индексов вовлеченности и удовлетворенности через анонимные опросы;

Некоторые российские компании – преимущественно в банковском и телекоммуникационном секторе – уже внедрили автоматизированные системы управления кадровыми рисками, интегрированные с общей системой экономической безопасности. Такие платформы позволяют в режиме реального времени отслеживать отклонения в поведении сотрудников, имеющих доступ к критически важной информации или финансовым ресурсам [6].

Инвестиции в непрерывное обучение и развитие. Между тем именно систематическое развитие компетенций – один из наиболее эффективных способов одновременного повышения производительности и снижения рисков. Обученный персонал совершает меньше ошибок, быстрее реагирует на изменения, способен замещать коллег в случае необходимости, что критично для обеспечения непрерывности бизнес-процессов.

Одна из главных сложностей в управлении человеческим капиталом с точки зрения безопасности – отсутствие универсальных, общепринятых показателей эффективности.

Тем не менее некоторые метрики используются в российской практике:

• коэффициент текучести персонала в разрезе критически важных должностей (целевое значение – не более 5–7 % в год);

• доля сотрудников, прошедших обучение по вопросам информационной безопасности и этичного поведения (целевое значение – 100 % ежегодно);

• индекс вовлеченности персонала по результатам опросов (целевое значение – не менее 70 %);

• количество зафиксированных инцидентов, связанных с действиями персонала, на 100 работников (целевое значение – снижение год к году);

• средний срок закрытия критичных вакансий (целевое значение – не более 60 дней);

• доля внутренних назначений на ключевые позиции (целевое значение не менее 60–70 %, что свидетельствует о наличии кадрового резерва) [4].

Отдельный вопрос – финансовая оценка человеческого капитала. Существуют методики расчета стоимости персонала, основанные на затратах на подбор, обучение, развитие. Но они отражают скорее издержки, нежели реальную ценность компетенций и опыта работников для бизнеса. Более продвинутые подходы пытаются оценить вклад персонала через показатели производительности, инновационной активности, клиентской удовлетворенности. Впрочем, применение этих методик требует значительных аналитических ресурсов, что ограничивает их распространение.

Список литературы

1. КПМГ в России и СНГ. Исследование корпоративного мошенничества и экономических преступлений. М., 2023. 47 с.

2. Сенчагов В. К., Митяков С. Н. Экономическая безопасность России : учебник. М. : Лаборатория знаний, 2023. 478 с.

3. Федеральная служба государственной статистики. Обучение и профессиональная подготовка работников организаций в 2023 году : стат. бюллетень. М. : Росстат, 2024. 112 с.

4. Беляева Ж. С., Кораблева О. Н. Влияние вовлеченности персонала на эффективность системы экономической безопасности промышленных предприятий // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 9 (227). С. 18–26. URL: https://elibrary.ru/item.aspid=54892341

5. Петров В. А. Адаптация оборонно-промышленного комплекса к условиям санкционного давления: роль человеческого фактора // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2024. Т. 20, № 3. С. 458–475.

6. Андреева О. В., Морозова Т. И. Система управления кадровыми рисками в коммерческих банках // Экономика и предпринимательство. 2023. № 6 (155). С. 876–881. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54227890

Сведения об авторах

Солдатова Светлана Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, sssoldatova@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3719-1344

Евстафеева Ангелина Артемовна – студент направления подготовки «Экономическая безопасность» Пензенского государственного университета, angelina.evstafeeva@mail.ru

УДК 331.108

ВЛИЯНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ»

Марина Викторовна Табачникова[1], Александр Викторович Седлецкий[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]tabachmar2002@mail.ru
[2]alexsus_75@pnzgu.ru

Аннотация. Исследуются основы влияния системы адаптации персонала на снижение текучести кадров в ООО «Стендмебель».

Ключевые слова: адаптация персонала, текучесть кадров, управление персоналом, лояльность сотрудников, мотивация, индивидуализация, обратная связь, ООО «Стендмебель»

THE IMPACT OF PERSONNEL ADAPTATION ON REDUCING THE FLOW OF STAFF AT STENDMELIB LLC

Marina V. Tabachnikova[1], Aleksandr V. Sedletsky[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]tabachmar2002@mail.ru
[2]alexsus_75@pnzgu.ru

Abstract. The article explores the impact of the staff adaptation system on reducing staff turnover at LLC «Stendmebel».

Keywords: staff adaptation, staff turnover, personnel management, employee loyalty, motivation, individualization, feedback, LLC "Stendmebel"

В настоящее время успешность предприятия на рынке среди конкурентов тесно связана с наличием в нем высококвалифицированных сотрудников. Такие сотрудники имеют такие универсальные навыки, как умение трудиться в многозадачном режиме, то есть не находится в прямой зависимости от увеличения времени работы. Также они имеют хороший трудовой стаж, опыт работы, который способствует выработке у них такого качества, как стрессоустойчивость, умению работать в напряженных ситуациях. В итоге одна из главных задач руководства является удержание таких сотрудников на рабочем месте [1, с. 35].

Однако, часто руководство теряет таких работников в первые месяцы их работы. Именно, поэтому встает вопрос об улучшение

программ адаптации в организации. Грамотная программа адаптации персонала поможет ему быстрее влиться в рабочий коллектив в первые месяцы, меньше испытывать стресс и наладить связь с новым коллективом, руководством предприятия в результате чего, в организации снизиться текучесть персонала. Данный процесс включает в себя ряд инициатив, которые способствуют развитию у новичка ключевых профессиональных умений и знаний, а также его знакомство с корпоративной культурой компании. Эффективная адаптация необходима для того, чтобы новый член коллектива мог полноценно освоиться и начать самостоятельно выполнять свои должностные обязанности. Грамотно налаженный адаптационный процесс способствует более быстрому интегрированию персонала в рабочую среду, что, в свою очередь, повышает общую производительность труда в предприятии [2, с. 286].

Новый работник изучает ключевых неформальных лидеров, налаживает контакты с коллегами, с которыми у него схожие взгляды, и вливается в команду. В процессе адаптации важно, чтобы сотрудник определил свою роль внутри организационной структуры и ознакомился с нюансами предстоящей работы в данной сфере [3, с. 109].

В ходе профессиональной интеграции новый сотрудник осваивает методики и нюансы рабочих процедур, с которыми он столкнется в своей дальнейшей работе. Психофизическое приспособление означает полную адаптацию человека к условиям и графику работы на новой должности [4, с. 57].

ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» (полное фирменное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «СТЕНДМЕБЕЛЬ») – это производственная компания, которая функционирует и развивается на рынке с 13 августа 2010 года. Компания предлагает своим клиентам широкий ассортиментный ряд корпусной мебели по оптовым ценам – гостиные, кухни, прихожие.

Исследование показало, что в течение всего периода текучесть кадров в ООО «Стендмебель» была низкой и составляла 8,22 %, что указывает на устойчивость, стабильность коллектива. Но, исходя из анализа, мы можем заметить, что большинство увольнений по собственному желанию в организации происходит у работников со стажем работы в организации менее трех лет, такие работники дают от 2,5 до 3 % общей текучести кадров.

Опыт показывает, что стабильность кадрового состава в организации улучшается за счет внедренной системы адаптации персонала. Проблемы, возникающие из-за неэффективной адаптации новичков, зачастую приводят к их раннему уходу. Однако, качественно организованная адаптация способствует быстрой социализации новых сотрудников, повышает их уверенность, ускоряет овладение профессиональными задачами и способствует их скорому вкладу в достижения компании [3, с. 110].

Система адаптации персонала представлена в ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» имеет следующие преимущества:

– для наставников имеется система материальных и нематериальных поощрений;

– есть положение об отделе кадров, где указана система адаптации персонала.

Хотя система адаптации в ООО «Стендмебель» обладает определенными преимуществами, имеются значительные недостатки:

– наблюдается отсутствие структурированных процедур адаптации, таких как планы адаптации, предназначенные для разнообразных сегментов рабочей силы, а также механизмов для оценки эффективности этих процедур, ослабляют общую эффективность системы.

– также проблемой является недостаточное признание уникальных требований новых работников, включая игнорирование их индивидуальных черт.

– в результате исследования выяснилось, что около 20 % сотрудников покидают организацию на первом этапе адаптации, это связано с тем, что в организации на первых этапах у новичка мало информации о работе компании. При найме на работу новым сотрудникам не предоставляется достаточное обучение, что препятствует их полноценной интеграции в рабочий процесс, так как они не полностью понимают свои цели и задачи.

– хоть наставничество и присутствует в организации, но оно имеет формальный характер. Наставники порой сами загружены своей работой и им не хватает времени уделять новичку.

– отсутствует обратная связь между сотрудниками.

Именно поэтому, в организации нужно улучшить внутреннюю коммуникацию, то есть подготовить документы, которые помогут сотрудникам ознакомится с целями и задачами организации, историей и т.д. Использовать, такие современные методы адаптации персонала как:

1. Онбординг – это процесс интеграции новых сотрудников в организацию. Данный метод предполагает включение в программу адаптации знакомство с культурой, обучение рабочим процесса, а также предоставление необходимых ресурсов для успешного выполнения задач. Грамотно построенная система онбординга в организации помогает повысить эффективность адаптации новичков на первом этапе их включения в коллектив организации, в результате чего происходит снижение текучести кадров в первый месяцы работы. Кроме того, она помогает избежать историй, когда человек не знает, чем заняться на новой работе, и исключить стрессовые ситуации, когда сотрудник получает сразу много задач и не знает, как их выполнить [5, с. 43].

2. Также отсутствует обратная связь между сотрудниками, для этого предлагается организовать чат – бот, через него новые работники

могут узнать о корпоративных нормах, структуре компании, ее истории, а также о местоположении необходимых документов. Встроенные функции чат-ботов информируют о завершении испытательного срока, критически важных событиях и собраниях. Сотрудники также имеют возможность делиться своими идеями или волнениями. Эту анонимную обратную связь обрабатывает HR-специалист или управленческий состав. Автоматизация процесса адаптации обеспечивает комплексное взаимодействие в рамках организации [6].

3. Программа обучения и развития персонала включает в себя такие направления как, участие сотрудников в тренингах, научных конференциях, образовательных курсов, которые помогут им получить новые знания и навыки для своего личного роста. Для новичков программы обучения и развития персонала помогает им быстрее влиться в рабочую среду и при этом повысить свои образовательные навыки. Помимо этого, в организации должна быть программа обучения и для наставников.

4. Тимбилдинг – это совместные командные мероприятия для персонала, которые помогают новичкам быстрее влиться в новый рабочий коллектив, а также сплотить его.

Таким образом, задача эффективного управления адаптационным процессом персонала заключается в ускорении процесса интеграции новых сотрудников в уникальную рабочую атмосферу компании, знакомстве с внутренними правилами, стандартами, структурой управления, целями и корпоративной культурой. Качественный процесс адаптации способствует уменьшению уровня оттока кадров.

Список литературы

1. Седлецкий А. В. Роль российского креативного класса в развитии современного общества // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 5. С. 31– 35.

2. Кондратенко Д. С., Тимохина О. А. Обзор современных методов управления адаптацией персонала: особенности применения, преимущества и недостатки // Экономика и социум. 2023. № 1-1 (104). С. 286–294.

3. Киракосян А. М., Гагарина С. Н. Совершенствование адаптации персонала в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-2 (119). С. 109–113.

4. Парахина Л. В., Мусаева Б. М. Управление адаптацией персонала в организациях // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). С. 56–60.

5. Макаров Е. А. Текучесть персонала в организации. причины и меры по ее снижению // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2. С. 4–46.

6. Садилова А. А. Современный подход к адаптации персонала // Мировая наука. 2025. № 5 (98). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-podhod-k-adaptatsii-personala (дата обращения: 19.01.2026).

Сведения об авторах

Табачникова Марина Викторовна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» (магистерская программа «Директор службы управления персоналом») Пензенского государственного университета, tabachmar2002@mail.ru

Седлецкий Александр Викторович – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, alexsus_75@pnzgu.ru, ORCID: 0000-0002-0764-9908

УДК 339.13+331.10+658

РАЗВИТЫЙ HR-БРЕНД КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

Марина Валерьевна Ходаковская[1], Елена Сергеевна Тарханова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Sergeeva-marish@yandex.ru
[2]helena_82@pnzgu.ru

Аннотация. Анализируется сущность HR-бренда и его значение в формировании привлекательности работодателя для потенциальных и текущих сотрудников компании. Рассмотрены цели HR-бренда, факторы его формирования и развития, а также примеры компаний с сильным HR-брендом.

Ключевые слова: HR-бренд, рынок труда, HR-процессы, миссия, ценности

A WELL-DEVELOPED HR BRAND AS A FACTOR IN INCREASING AN EMPLOYER'S ATTRACTIVENESS

Marina V. Khodakovskaya[1], Elena S. Tarkhanova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Sergeeva-marish@yandex.ru
[2]helena_82@pnzgu.ru

Abstract. The article analyzes the essence of the HR brand and its significance in shaping an employer's attractiveness for potential and current employees of a company. The goals of the HR brand, the factors influencing its formation and development, as well as examples of companies with strong HR brands, are examined.

Keywords: HR brand, labor market, HR processes, mission, values

В последние несколько десятилетий существенно меняются подходы к управлению персоналом и всеми связанными с ним процессами. Персонал – важнейший ресурс организации, от него зависит функционирование всех процессов в компании [1, с. 45–67].

В современном мире конкуренция за талантливых сотрудников становится все более острой [2, с. 34–41]. Компании стремятся не только удержать своих лучших специалистов, но и привлечь новых, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда.

Поиск и подбор персонала являются одними из ключевых задач в системе управления персоналом. Для их решения используются различные инструменты, одним из которых является бренд работодателя.

Бренд работодателя (или HR-бренд) – это образ компании как работодателя, который формируется в сознании потенциальных и текущих сотрудников. Он включает в себя репутацию компании, ее корпоративную культуру, условия труда, возможности для профессионального роста и другие аспекты, которые делают компанию привлекательной для работы [3, с. 15–28].

В современной практике управления персоналом выделяют следующие цели HR-бренда:

1. Привлечение талантов. Компании с сильным HR-брендом привлекают больше квалифицированных кандидатов. Потенциальные сотрудники чаще выбирают работодателей, которые известны своими хорошими условиями труда, возможностями для развития и положительной корпоративной культурой.

Хорошим примером является компания Яндекс. Ее история – это классический кейс осознанного построения HR-бренда, который напрямую повлиял на приток талантов [4, с. 120–145]. В середине 2000-х Яндекс стремительно рос, но конкуренция за IT-специалистов с зарубежными гигантами Google, Microsoft и российскими аутсорсерами была жесткой.

Что именно Яндекс начал развивать в своем HR-бренде:

– акцент на миссию и смысл;

– культура «большой семьи» с высокой степенью свободы;

– инвестиции в образование и развитие;

– прозрачность и открытость;

– работа с репутацией руководителей.

Результатом стало развитие мощного бренда работодателя, привлечение талантливых специалистов и снижение стоимости найма сотрудников.

2. Снижение текучести кадров. Сильный HR-бренд помогает удерживать сотрудников, так как они ощущают свою ценность для компании и больше вовлекаются в работу. Это снижает текучесть кадров и экономит ресурсы на найм и обучение новых сотрудников.

Примером может послужить HR-бренд Netflix. Суть HR-бренда: «Мы – команда, а не семья». Культура высокой производительности и свободы. Для развития бренда в компании сформировали и открыто опубликовали свою Culture Deck – документ, который отражает ценности, убеждения, поведение и видение организации [5, с. 34–56]. Радикальная честность и ясность бренда работодателя привлекает и удерживает именно амбициозных, самостоятельных, результативных специалистов. Они не уходят, потому что ценят эту свободу и высокую планку. Текучесть, хотя и есть, носит управляемый характер и часто связана с решением компании, а не желанием сотрудника.

3. Повышение производительности. Сотрудники, которые гордятся своей компанией и чувствуют себя частью команды, работают более эффективно. Так, например, компания Gallup провела исследование, согласно которому производительность вовлеченных работников на 17 % выше, чем у менее мотивированных коллег [6]. Исследования высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ совместно с hh.ru и ANCOR подтверждают этот вывод, отмечая рост производительности вплоть до 20–30 %. Это положительно сказывается на общей производительности и результатах компании [7].

4. Улучшение имиджа компании. HR-бренд является частью общего имиджа компании. Положительный образ работодателя способствует улучшению репутации компании на рынке, что может привести к увеличению продаж и укреплению позиций на рынке.

В качестве примера можно рассмотреть бренд работодателя компании «ВкусВилл» [8, с. 88–112]. Как развитие HR-бренда кардинально улучшило общий имидж компании рассмотрим ниже.

а) HR-практика «Имя-Фамилия-Отчество» на продуктах как публичный договор о честности. Это самая известная HR-инициатива, ставшая визитной карточкой всего бренда. На упаковке молока, творога или колбасы указывается не просто название фабрики, а ФИО и фото конкретного сотрудника производства или фермы, который отвечает за эту партию. Эта практика «очеловечивания» бренда повысила вовлеченность сотрудников и положительно повлияла на имидж компании среди покупателей.

б) Сотрудники как главные амбассадоры. Работники «ВкусВилл» часто сами являются покупателями сети. Их искренняя убежденность в качестве продуктов транслируется в общении с друзьями и в соцсетях. Такая лояльность к компании, прописанная в корпоративной культуре, превращает имидж организации из просто «хорошего магазина» в семейный, безопасный и надежный выбор.

Сегодня для успешной работы компании важна вовлеченность руководителей всех уровней в управление HR-процессами, которые выстраиваются таким образом, чтобы созданный бренд был направлен

на повышение привлекательности работодателя [9, с. 45–60]. Поэтому при разработке бренда работодателя необходимо выстроить баланс внутренних и внешних факторов, таких как ценности, корпоративная культура, репутация и имидж.

Рассмотрим основные факторы развития HR-бренда [3, с. 134–178; 5, с. 61–89].

1. Определение ценностей и миссии. Четко сформулированные ценности и миссия компании помогают сотрудникам и кандидатам понять, что компания представляет собой и к чему стремится.

2. Создание позитивной рабочей среды. Комфортные условия труда, справедливая оплата и возможности для профессионального роста – все это способствует развитию HR-бренда.

3. Активное участие в жизни сотрудников. Поддержка сотрудников в их профессиональном и личном развитии, а также участие в их жизни вне работы (например, через корпоративные мероприятия) укрепляет HR-бренд.

4. Открытая коммуникация. Честность и прозрачность в общении с сотрудниками и кандидатами помогают создать доверие и уважение к компании.

5. Инвестиции в обучение и развитие. Предоставление возможностей для профессионального роста и обучения помогает сотрудникам чувствовать себя ценными и мотивированными. Это может включать в себя тренинги, семинары, программы наставничества и другие формы обучения.

6. Использование социальных сетей и онлайн-платформ. Активное присутствие компании в социальных сетях и на профессиональных платформах позволяет донести информацию о компании до широкой аудитории.

Многие компании уже добились значительных успехов в развитии своего HR-бренда. Например, компания Google не просто создала привлекательный образ работодателя, а переопределила глобальные стандарты работы в IT-индустрии и превратила свой подход к людям в мощнейшее конкурентное преимущество [10, с. 101–145]. Ключевые достижения компании в области развития бренда работодателя представим ниже.

1. Создание архетипа «работодателя мечты» для поколения технологов. Google стал синонимом инновационного, свободного и заботливого рабочего места. Его офисы с горками, бесплатной едой, массажными кабинетами стали легендой и эталоном, на который стали равняться тысячи компаний по всему миру.

2. Внедрение культуры, основанной на данных. Google одним из первых перенес свой инженерный подход в управление людьми. Проект «Оксиген» – классический пример [7, с. 122–130]. С помощью

проведения тысячи отчетов и анализа обратной связи были выявлены 8 ключевых поведенческих паттернов успешного менеджера в Google (например, «быть хорошим коучем», «выражать интерес к успехам подчиненных»). Результатом стали новые адаптированные программы обучения и снижение текучести.

3. Легализация и стимулирование инноваций снизу («20 % времени»). Культура, где каждый инженер может посвящать 20 % времени своим идеям, породила всемирно известные программные продукты и еще больше увеличило приток талантливых сотрудников.

4. Создание экосистемы привлечения талантов «со школьной скамьи». Google не просто искал готовых специалистов, а выращивал их и формировал лояльность с самого начала: гранты студентам, стажировки высочайшего уровня, активное сотрудничество с университетами, спонсорство исследований, лекции.

5. Установление новых стандартов прозрачности и вовлеченности. Еженедельные встречи всей компании с основателями и топ-менеджерами, где можно задать любой вопрос, ежегодный анонимный опрос сотрудников по сотням параметров помогают сформировать конкретные HR-инициативы.

Таким образом, благодаря целенаправленному развитию бренда работодателя Google десятилетиями занимает верхние строчки рейтингов лучших работодателей мира (Fortune, Glassdoor), часто – № 1. Это обеспечивает постоянный поток талантов без масштабных рекламных бюджетов [11].

В России одной из компаний с развитым HR-брендом является Альфа-Банк – финансовый гигант с системой Alfa-Performance для отслеживания карьерного роста и Alfa-Academy для обучения. Банк лидирует в рейтингах IT-работодателей и премиях HR-бренд за инновационные проекты [11].

Классическим и очень показательным примером российской компании с сильнейшим, осознанно выстроенным HR-брендом является Т-Банк (ранее Тинькофф Банк) [12, с. 156–201]. Это не просто пример «хорошего работодателя», а кейс, когда HR-бренд стал ключевым элементом бизнес-стратегии и конкурентным преимуществом в «войне за таланты». Ключевые элементы HR-бренда Тинькофф и их успехи:

1) позиционирование как «технологической компании», а не банка. Это позволило конкурировать за кадры не только со Сбером и ВТБ, но и с Яндексом, VK, Ozon и зарубежными IT-гигантами. Банк привлек талантливых разработчиков, аналитиков и product-менеджеров, которые в другом случае в банк бы не пошли;

2) культура «внутреннего предпринимательства». Сотрудникам дается высокая степень свободы, ответственности и право на ошибку в рамках своих проектов, поощряется инициатива «снизу». Это транс-

лируется через истории успеха молодых руководителей. Такая рабочая среда привлекает амбициозных, самостоятельных людей, не желающих работать в жесткой иерархии.

3) легендарная программа стажировок «Tinkoff Start». Одна из самых престижных и известных программ для студентов в России. Интенсивное погружение в реальные проекты, высокая стипендия, возможность быстрого роста, все это является прямым каналом для привлечения лучших выпускников вузов.

4) активная и современная внешняя коммуникация. HR-бренд продвигается там, где есть его целевая аудитория: соцсети, живые, неформальные аккаунты от лица сотрудников, а не сухой корпоративный блог, хабр – технические статьи от инженеров Тинькофф, трансляция решений сложных задач (как у IT-гигантов).

5) узнаваемый и дерзкий образ основателя. Олег Тиньков (а сейчас и его наследник) – не просто CEO, а живой символ компании. Его история «из предпринимателя в банкиры», прямые высказывания, активность в соцсетях создают яркий, человечный образ компании. Его цитата «Я нанимаю умных людей, чтобы они говорили мне, что делать» идеально ложится в философию HR-бренда [12, с. 178].

Развитый HR-бренд является ключевым фактором привлекательности работодателя. В современной экономике конкуренция идет не за клиентов, а за талантливых сотрудников, особенно в таких отраслях, как IT, финансы, наука. В гонке за талантами HR-бренд решает следующие вопросы:

– снижает асимметрию информации. Кандидат не может «попробовать» работу перед наймом. HR-бренд через репутацию, отзывы и открытую культуру дает ему понять, «каково это – работать здесь» [13, с. 112–125];

– влияет на эмоциональный выбор. Работа – это не только зарплата. Это среда, смыслы, окружение, статус. HR-бренд апеллирует к ценностям и амбициям: «Хочешь менять мир? Иди к нам. Хочешь стабильности? Наши люди строят карьеру на десятилетия» [13, с. 89–95].

– работает на доверие. Сильный HR-бренд – это сигнал о надежности компании. Кандидат верит, что здесь выполнят обещания по развитию, оплате и условиям;

– создает эффект «притяжения». Вместо того чтобы активно искать охотиться за талантами, компания с сильным HR-брендом создает поток из кандидатов, которые уже мечтают там работать. Это меняет баланс сил на рынке трудам [1, с. 201-215].

Проще говоря, HR-бренд продает не вакансию, а принадлежность к определенному сообществу и будущее, которое хочет кандидат.

Таким образом, бренд работодателя – это система, которая превращает компанию из пассивного «покупателя» труда на рынке в привлека-

тельное для работы место. Он экономит деньги на рекрутинге, повышает отдачу от сотрудников и создает долгосрочное конкурентное преимущество, которое почти невозможно скопировать. В мире, где технологии и процессы быстро уравниваются, культура и репутация, созданные сильным HR-брендом, становятся главным дифференциатором.

Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. СПб. : Питер, 2009. 848 с. (Классика MBA).
2. Мишин А. К., Мишуров С. С. Управление талантами (Talent Management) в системе стратегического управления персоналом организации // Управление персоналом. 2016. № 5. С. 34–41.
3. Энкельманн Н. Б. Бренд-менеджмент. Бренд работодателя: привлечение, удержание и развитие талантов. М. : Альпина Паблишер, 2021. 302 с.
4. Барщевский М., Розенберг А. Яндекс.Книга. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 472 с.
5. Хастингс Р., Мейер Э. Правила Netflix: отказ от контроля на пути к успеху. М. : Альпина Паблишер, 2020. 216 с.
6. Gallup. State of the Global Workplace: 2022 Report. 2022.
7. Исследование Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, hh.ru и ANCOR. HR-бренд и вовлеченность персонала: как привлечь и удержать лучших сотрудников. М. : НИУ ВШЭ, 2021.
8. Герасимов А. «ВкусВилл»: честно о еде и бизнесе. Как создать успешную сеть, основанную на доверии. М. : Эксмо, 2021. 256 с.
9. Амблер Т. Бренд на всю жизнь. Как создавать, развивать и поддерживать HR-бренд компании. М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. 308 с.
10. Бок Ф. Работай как Google: Что должны знать менеджеры о новой организационной стратегии. М. : Попурри, 2017. 304 с.
11. Рейтинг лучших работодателей России по версии HeadHunter (hh.ru). URL: https://hh.ru/article/best_employers (дата обращения: 16.01.2026).
12. Тиньков О. «Я такой как все». М. : Эксмо, 2010. 288 с.
13. Информационные экономические сигналы и асимметрия информации на рынке труда // Журнал экономической теории. 2018. № 3. С. 112–125.

Сведения об авторах

Ходаковская Марина Валерьевна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, Sergeeva-marish@yandex.ru

Тарханова Елена Сергеевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, helena_82@pnzq.4.ru, ORCID: 0000-0002-6338-2558

УДК 331.103.22

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ ЗА ТАЛАНТЫ

Карина Ринатовна Юскаева[1], Елена Александровна Данилова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]karina.yuskaeva@yandex.ru
[2]danilovaea31@gmail.com

Аннотация. В условиях обострения глобальной конкуренции за квалифицированные кадры и цифровой прозрачности компаниям необходимо пересматривать традиционные подходы к привлечению и удержанию персонала. Данная работа посвящена исследованию концепции Employee Value Proposition как стратегического фактора формирования сильного HR-бренда работодателя. Анализ показывает, что современные таланты ориентированы не только на материальное вознаграждение, но и на поиск возможностей для самореализации, развития и совпадения личных ценностей с корпоративными. Employee Value Proposition рассматривается в работе как целостная система материальных, нематериальных, профессиональных и социокультурных преимуществ, обеспечивающая компании уникальное позиционирование на рынке труда. Особое внимание уделяется роли Employee Value Proposition в качестве связующего звена между внутренним и внешним HR-брендингом, где выполнение обещаний трансформирует сотрудников в лояльных амбассадоров, а их нарушение ведет к серьезным репутационным рискам и росту текучести.

Ключевые слова: HR-бренд работодателя, конкуренция за таланты, привлечение персонала, удержание персонала, ценностное предложение для сотрудников, корпоративные ценности, амбассадоры бренда, репутация работодателя, рынок труда

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION AS A FACTOR IN FORMING AN EMPLOYER'S HR BRAND IN A COMPETITIVE MARKET FOR TALENT

Karina R. Yuskaeva[1], Elena A. Danilova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]karina.yuskaeva@yandex.ru
[2]danilovaea31@gmail.com

Abstract. In the context of increased global competition for qualified personnel and digital transparency, companies need to reconsider traditional approaches to attracting and retaining employees. This article focuses on the concept of Employee Value Proposition as a strategic factor in building a strong HR brand. The analysis shows that today's talent is not only focused on financial compensation but also seeks opportunities for self-

fulfillment, personal growth, and alignment with the company's values. Employee Value Proposition is presented as a comprehensive system of tangible, intangible, professional, and sociocultural benefits that provide a unique positioning for the company in the labor market. Special attention is paid to the role of Employee Value Proposition as a link between internal and external HR branding, where fulfilling promises transforms employees into loyal ambassadors, while breaking promises leads to serious reputational risks and increased turnover.

Keywords: HR employer brand, talent competition, staff recruitment, staff retention, employee value proposition, corporate values, brand ambassadors, employer reputation, the labor market

Employee Value Proposition (EVP) представляет собой комплексное ценностное предложение работодателя. Оно формируется как многомерная парадигма смыслов, фундаментальных ценностей и совокупности преимуществ, предоставляемых компанией своим работникам. EVP выходит за рамки формального набора вознаграждений и льгот, охватывая такие критически важные аспекты, как корпоративная культура, траектории профессионального развития, а также специфика рабочих условий. Таким образом, EVP эволюционирует до уровня стратегического предложения, направленного на максимальное раскрытие сотрудниками своего профессионального потенциала и достижение высокого уровня вовлеченности в рабочие процессы [1].

Ценностное предложение работодателя обычно включает преимущества нескольких категорий, адаптируясь под предпочтения различных аудиторий. Молодые сотрудники, как правило, ориентированы на перспективы профессионального роста, тогда как специалисты с большим опытом чаще обращают внимание на репутацию работодателя и возможность решать нестандартные и сложные задачи. В структуре ценностного предложения работодателя обычно выделяют пять основных элементов, которые отражены на рисунке 1.



Рис. 1. Элементы ценностного предложения [2]

Ценностное предложение работодателя (EVP) существенно влияет как на внутренний климат компании, так и на ее внешний имидж. С внутренней точки зрения оно способствует росту удовлетворенности сотрудников, укреплению их лояльности и формированию доверия за счет соответствия между заявленными принципами и реальными условиями работы. На внешнем уровне EVP помогает формировать позитивное восприятие компании еще до первого взаимодействия с потенциальным кандидатом. Передача ценностей через различные каналы коммуникации и участие сотрудников в развитии бренда работодателя способствуют привлечению квалифицированных специалистов [3].

Особое значение имеет согласованность внутреннего и внешнего EVP.

Несоответствие между декларируемыми принципами и реальной практикой, например обещание свободы действий при чрезмерном контроле, нередко становится причиной разочарования сотрудников и роста текучести кадров.

Чтобы EVP эффективно выполняло функцию основы HR-бренда, оно должно обладать рядом характеристик:

– понятность и простота передачи ключевых идей;

– уникальность, отражающая отличительные особенности компании;

– реалистичность, обеспечивающая соответствие обещаний фактическим условиям;

– актуальность, позволяющая учитывать изменения на рынке труда и ожидания работников [4].

Изучение успешных примеров формирования EVP показывает, что компании используют различные подходы к разработке ценностного предложения, ориентируясь как на стратегические цели бизнеса, так и на потребности своих сотрудников.

Компании, такие как Google, «Пятерочка», «Яндекс», «Teva» и «Альфа-Банк», иллюстрируют различные векторы развития EVP, подкрепленные как качественными, так и количественными показателями.

Google ориентирует свое EVP на концепции профессионального роста, осмысленности труда и свободы мышления. Сотрудникам предоставляется возможность посвящать до 20 % рабочего времени собственным проектам, участвовать в образовательных программах и конференциях, а также взаимодействовать с ведущими экспертами. Миссия компании по организации мирового информационного пространства для миллионов пользователей воспринимается как вызов и значимая цель. Культура экспериментов, поощряющая нестандартные подходы и не боящаяся неудач, является неотъемлемой частью EVP. Реализация данного подхода позволила Google стабильно удерживать

лидирующие позиции в рейтингах работодателей и ежегодно получать сотни тысяч резюме [5].

«Пятерочка» в 2024 году обновила свое EVP с целью повышения привлекательности для новых сотрудников и удержания текущего персонала. Процесс включал в себя исследование целевой аудитории, разработку адаптивного конструктора EVP и запуск двух целевых рекламных кампаний. Результат – плана по найму 60 000 сотрудников и сокращение сроков подбора персонала [6].

«Яндекс» концентрирует свое EVP на росте, свободе и сложных задачах, транслируя эти ценности через истории реальных сотрудников.

Компания предоставляет такие преимуществ: бонусные программы, систему премирования, современные офисные пространства с зонами для отдыха и возможность работать в удаленном формате. Финансовые результаты «Яндекса» по итогам 2025 года подтверждают устойчивое развитие компании. Объем выручки достиг 1,441 трлн рублей, увеличившись на 32 % [7].

EVP «Альфа-Банка» строится вокруг идеи лидерства и стремления занимать ведущие позиции как в сфере продуктов и клиентского сервиса, так и в развитии HR-бренда. В компании высоко ценятся инициативность, энергичность и готовность сотрудников влиять на изменения рынка.

Работодатель обеспечивает конкурентоспособные условия труда, профессиональное окружение высокого уровня и возможности для быстрого карьерного продвижения. Финансовые результаты банка за первое полугодие 2025 года отражают положительную динамику развития. Чистая прибыль достигла 118,7 млрд рублей, увеличившись на 41 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Чистые процентные доходы до вычета резервов составили 306,42 млрд рублей (+36 %), комиссионные доходы выросли до 123,96 млрд рублей, а операционные доходы достигли 285,6 млрд рублей, показав рост на 31 % при увеличении операционных расходов на 21 % – до 133,36 млрд рублей [8].

В компании Teva было разработано обновленное EVP под названием «Key to Growth», основанное на развитии сотрудников в трех ключевых направлениях: Work, Life и Talent [9].

Реализация данной концепции позволила добиться существенных результатов во внутреннем кадровом развитии: в 2021 году половина открытых вакансий была закрыта за счет внутренних кандидатов [10].

Таким образом, EVP является одним из важнейших элементов HR-стратегии организации. Грамотно сформированное ценностное предложение способствует снижению текучести кадров, повышению вовлеченности сотрудников и укреплению конкурентных преимуществ компании на рынке труда.

Список литературы

1. Денисова И., Туголукова Н. EVP: как создать ценностное предложение работодателя, которое работает URL: https://kontur.ru/lp/hr-funnel/blog/55252-evp

2. Как провести опрос EVP: измеряем ценностное предложение сотрудникам и усиливаем бренд работодателя. URL: https://ru.qform.biz/blog/kak-provesti-opros-evp-izmeryaem-czennostnoe-predlozhenie-sotrudnikam-i-usilivaem-brend-rabotodatelya

3. Козорез Ю. HR бренд как система. Привлекаем качественных сотрудников, когда ничего не помогает. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/hr-brend-kak-sistema/?utm_referrer=https% 3A%2F%2Fyandex.ru%2F

4. HR-бренд компании: зачем он нужен и как его создать. URL: https://productlab.ru/blog/hr-brend-kompanii

5. EVP как инструмент привлечения талантов: от теории к практике. URL: https://hr-portal.ru/story/evp-kak-instrument-privlecheniya-talantov-ot-teorii-k-praktike

6. «Работа, которая…». История рефреша EVP в «Пятерочке». URL: https://vnutricom.ru/base/keysy/rabota-kotoraya-istoriya-refresha-evp-v-pyaterocke

7. Новый В. Город тащит: о чем говорит отчетность «Яндекса» за 2025 год. URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/555689-gorod-tasit-o-cem-govorit-otcetnost-andeksa-za-2025-god

8. Новости рынков. Альфа-банк отчет МСФО за I полугодие 2025 года. URL: https://smart-lab.ru/blog/news/1199159.php

9. Бородай В. А. Моделирование ценностного предложения сотруднику (employee value proposition) при формировании hr-бренда компании // Экономика и социум. 2015. № 3-1 (16). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-tsennostnogo-predlozheniya-sotrudniku-employee-value-proposition-pri-formirovanii-hr-brenda-kompanii

10. Рост в Teva // Официальный сайт компании Teva. URL: https://www.teva.ru/career/growth-at-teva/

Сведения об авторах

Юскаева Карина Ринатовна – магистрант направления подготовки «Управление персоналом» Пензенского государственного университета, karina.yuskaeva@yandex.ru

Данилова Елена Александровна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, danilovaea31@gmail.com ORCID: 0000-0001-6834-1328

Раздел 6
МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

УДК 330.59+314

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ И ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ: ДАННЫЕ, ТЕНДЕНЦИИ, ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ

Кристина Александровна Абросимова[1], Ирина Александровна Мурзина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]kriiis.a19@gmail.com
[2]mirgmu@mail.ru

Аннотация. Исследуется влияние качества жизни населения на демографическую ситуацию в Пензенской области. Рассматриваются ключевые показатели качества жизни (уровень доходов, жилищные условия, доступность медицинской и социальной инфраструктуры, экологическая обстановка) и их корреляция с демографическими процессами. Выявлены основные тенденции: замедление естественного прироста, старение населения, отток трудоспособных граждан в более крупные регионы. Проведена оценка степени влияния отдельных факторов качества жизни на демографическое поведение населения.

Ключевые слова: качество жизни населения, демографическая ситуация, региональная статистика, демографическая политика

QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION AND THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN THE PENZA REGION: DATA, TRENDS, IMPACT ASSESSMENT

Kristina A. Abrosimova[1], Irina A. Murzina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]kriiis.a19@gmail.com
[2]mirgmu@mail.ru

Abstract. The impact of quality of life on the demographic situation in the Penza Region is examined. Key quality of life indicators (income level, housing conditions, accessibility of healthcare and social infrastructure, environmental conditions) and their correlation with demographic processes are considered. Key trends are identified:

a slowdown in natural growth, an aging population, and the outflow of working-age citizens to larger regions. The influence of individual quality of life factors on demographic behavior is assessed.

Keywords: quality of life of the population, demographic situation, regional statistics, demographic policy

Демографическая ситуация в любом регионе, включая Пензенскую область, является сложным, многофакторным явлением, определяемым совокупностью социально-экономических, экологических, культурных и политических факторов. Наряду с такими традиционно изучаемыми показателями, как рождаемость, смертность и миграция, все большее значение приобретает изучение влияния комплексного понятия «качество жизни» на демографические процессы. Качество жизни, охватывающее уровень удовлетворенности индивидами своим положением в контексте культуры и системы ценностей, в которых они живут, и по отношению к своим ожиданиям, возможностям, стандартам и заботам, оказывает прямое и опосредованное воздействие на репродуктивное поведение, продолжительность жизни и миграционную подвижность населения.

В Пензенской области, аналогично большинству регионов Российской Федерации, фиксируется депопуляция. Данный процесс обусловлен двумя основными факторами: устойчивым превышением уровня смертности над рождаемостью (естественная убыль) и миграционным оттоком населения, в особенности молодых и высококвалифицированных кадров, в другие субъекты РФ. Для выявления причин сложившейся демографической динамики представляется необходимым детальный анализ влияния различных составляющих качества жизни на воспроизводственные процессы.

С целью углубленного исследования проблемы воздействия качества жизни на демографическую ситуацию в Пензенской области целесообразно рассмотреть эмпирические данные и аналитические сводки по следующим аспектам:

1. Экологические условия. Согласно сведениям Роспотребнадзора, экологическая обстановка в ряде муниципальных образований Пензенской области сохраняет напряженный характер. В частности, загрязнение атмосферного воздуха выбросами промышленных предприятий провоцирует рост заболеваемости органов дыхания среди местного населения. Указанные негативные тенденции снижают привлекательность региона для молодых семей, что, в свою очередь, способствует падению рождаемости.

Экологическое благополучие территории оказывает прямое воздействие на состояние здоровья населения и демографические показатели. По оценкам «Гринпис России», территория Пензенской области отличается высоким уровнем загрязнения атмосферы промышленными

эмиссиями, что наиболее выражено в крупных городах – Пензе и Кузнецке. (таблица 1) [1]. Эти города лидируют по количеству выбросов вредных веществ в атмосферу.

Таблица 1

Показатели выбросов вредных веществ [1]

Город	Выбросы вредных веществ (тыс. тонн/год)
Пенза	32
Кузнецк	28
Заречный	15

Негативное воздействие загрязненного воздуха провоцирует заболевания дыхательной системы, сердечно-сосудистые патологии и онкологические болезни, что снижает общий уровень здоровья населения и рождаемость.

2. Жилищные условия. Статистика показывает, что обеспеченность жильем в Пензенской области постепенно растет благодаря государственным программам ипотечного кредитования и строительства социального жилья. Однако высокий процент аварийного фонда и низкий темп ввода нового жилья сдерживают улучшение демографической обстановки.

Обеспеченность качественным жильем напрямую связана с желанием создавать семью и заводить детей. По состоянию на конец 2025 г., средняя стоимость квадратного метра жилья в Пензенской области составляет около 102 тыс. руб., что делает покупку недвижимости достаточно доступной по сравнению с крупными городами России. Однако большая доля жилого фонда находится в неудовлетворительном состоянии – более 20 % жилищного фонда требуют капитального ремонта или реконструкции [1].

3. Динамика доходов населения. Уровень реальных денежных доходов оказывает значительное влияние на желание семей иметь детей. Высокий доход позволяет семьям улучшать жилищные условия, получать качественное медицинское обслуживание и образование детям, что способствует повышению репродуктивного поведения.

Например, согласно данным Росстата, среднедушевые доходы населения Пензенской области выросли с 35 тысяч рублей в месяц в 2022 г. до примерно 42 тысяч рублей в 2025 г., однако темпы роста остаются ниже общероссийских показателей. Несмотря на увеличение доходов, количество домохозяйств с низким уровнем достатка продолжает оставаться значительным, что негативно сказывается на рождаемости [1].

Среднемесячная заработная плата в Пензенской области демонстрирует умеренный рост последних лет (таблица 2):

Таблица 2

Среднемесячный уровень заработной платы в Пензенской области [1]

Год	Средняя зарплата (руб.)
2022	35 000
2023	37 000
2024	38 500
2025	42 000

Однако несмотря на положительную динамику, реальный располагаемый доход в регионе растет медленно, уступая многим другим субъектам Приволжского федерального округа. Это ограничивает потенциал улучшения жилищных условий и семейных планов.

4. Состояние социальной инфраструктуры. Уровень развития социальных институтов - включая образовательные организации, дошкольные учреждения, спортивные секции и объекты культурного назначения - формирует среду, благоприятную для реализации семейно-репродуктивных функций. В настоящее время фиксируется постепенное обновление сети детских садов и школ, реализуются проекты, направленные на модернизацию системы образования, а также вводятся дополнительные учебные места. Вместе с тем в ряде сельских территорий сохраняются инфраструктурные ограничения, которые затрудняют привлечение молодых семей в данные локации.

На территории Пензенской области наблюдаются позитивные изменения в сфере дошкольного и школьного образования, растут бюджетные ассигнования на поддержку талантливых студентов и научных работников. Однако дефицит высококвалифицированных педагогических кадров и применение устаревших образовательных технологий создают риски снижения привлекательности региона для будущих поколений [2].

Анализ ключевых аспектов качества жизни в Пензенской области позволяет выделить следующее:

– сохраняется тенденция к увеличению средней ожидаемой продолжительности жизни, при том, что данный показатель остается ниже среднероссийского уровня;

– воздействие экологической нагрузки оказывает негативное влияние на состояние здоровья населения, что усугубляет неблагоприятную демографическую динамику;

– рост зарплат недостаточен для быстрого решения жилищных вопросов, что тормозит процесс семейного планирования;

– недостаточная развитость социальной инфраструктуры создает препятствия для комфортного проживания и воспроизводства населения.

Для дальнейшего улучшения демографической ситуации необходимы дополнительные усилия государства и общества по созданию привлекательных условий жизни, укреплению медицины, обеспечению жильем и поддержке сферы образования и культуры [3].

Таким образом, качество жизни является мощным, хотя и зачастую недооцениваемым, драйвером демографических процессов. Анализ ситуации в Пензенской области демонстрирует, что улучшение объективных и субъективных аспектов качества жизни населения напрямую коррелирует с позитивными изменениями в демографических показателях.

Комплексный подход, включающий в себя меры по улучшению здоровья, образования, жилищных условий, а также социально-экономического развития, является наиболее эффективным путем решения демографических проблем и обеспечения устойчивого развития региона [4;5]. Дальнейшие исследования должны быть направлены на более глубокое изучение специфики влияния отдельных компонентов качества жизни на различные демографические процессы и на разработку конкретных, научно обоснованных мер по их оптимизации.

Список литературы

1. Статистическая информация. Официальный сайт Пензастата. URL: https://58.rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 29.04.2026).

2. Левина А. С., Ванькова Н. М. Пути решения проблем миграции молодежи из малых городов // Современные тенденции и инновации в науке и производстве : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. (26 апреля 2023 г.) : электрон. изд. Междуреченск, 2023. С. 241.

3. Грязнов С. А. Проблемы и перспективы демографического развития России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 6-1 (93). С. 1–3.

4. Мамаева Т. С. Демографические проблемы современной России // Аграрная история. 2022. № 10. С. 3–9.

5. Родина Т. Ю., Забугина А. А., Усяков Р. А. Демографическая проблема в России и пути ее решения, дополнительные меры поддержки многодетных семей // Экономика. Социология. Право. 2024. № 1 (33). С. 94–99.

Сведения об авторах

Абросимова Кристина Александровна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, kriiis.a19@gmail.com

Мурзина Ирина Александровна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, mirgmu@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7791-4378

УДК 681.518

ВНЕДРЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЕЙШИХ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Евгения Александровна Андриянова[1], Светлана Анатольевна Живодрова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]evgeniya.and2005@mail.ru
[2]jivodrova_s@mail.ru

Аннотация. В рамках данного исследования рассматриваются цифровая трансформация государственной службы в Российской Федерации, ее основные направления, а также инфраструктурные изменения, вызовы и пути их преодоления. Анализируются такие нормативно-правовые документы, как национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» до 2030 года и федеральный проект «Цифровое государственное управление».

Ключевые слова: государственное управление, государственные органы, цифровая трансформация государственной службы, система межведомственного электронного взаимодействия, безбумажный документооборот

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS A MEANS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Evgeniya A. Andrianova[1], Svetlana A. Zhivodrova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]evgeniya.and2005@mail.ru
[2]jivodrova_s@mail.ru

Abstract. This article examines the digital transformation of the civil service in the Russian Federation, its main directions, as well as the infrastructure changes, challenges, and ways to overcome them. It also analyzes such legal documents as the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State" until 2030 and the federal project "Digital Public Administration".

Keywords: public administration, government agencies, digital transformation of the civil service, interdepartmental electronic interaction system, paperless document management

Современная цифровизация государственного и муниципального управления является качественно новым этапом трансформации публичного администрирования, который построен на системном внедрении цифровых технологий во все сферы управленческой деятельности. Однако, в отличие от простой автоматизации процессов, цифровизация означает фундаментальное переосмысление принципов взаимодействия общества с властью через призму цифровых решений [1, с. 131]. Внедрение новейших ИКТ на государственной службе позволяет не только оптимизировать бюрократические процедуры и сократить издержки, но и кардинально повысить качество предоставления государственных услуг, прозрачность деятельности чиновников и уровень доверия граждан к власти.

Цифровая трансформация государственной службы в Российской Федерации направленна на повышение эффективности государственного управления посредством внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» до 2030 года [2] и федерального проекта «Цифровое государственное управление, нацеленного на переход к стопроцентно безбумажному документообороту и полную цифровизацию услуг в органах власти [3].

Первым и наиболее масштабным направлением является дальнейшее развитие электронного правительства и цифровых сервисов для граждан и бизнеса. Центральным элементом этой экосистемы выступает портал «Госуслуги». На 2026 год на портале завершен переход к модели предоставления услуг по принципу «жизненных ситуаций». Всего запущено 70 федеральных и более 425 региональных жизненных ситуаций, что позволяет гражданам получать услуги комплексно [4].

Вторым ключевым направлением выступает цифровая трансформация самих государственных органов и внедрение сквозных технологий. В 2025 году были приняты ведомственные программы цифровой трансформации на 2025 год и плановый период 2026–2027 годов для 11 федеральных министерств и ведомств. Реализация этих программ направлена на повышение эффективности работы самих ведомств и госуправления в целом [5]. Также в работу ведомств внедряется искусственный интеллект (ИИ). Госслужащим аппарата Правительства РФ уже доступны 4 функции ИИ для работы с документами: генерация документов на основе шаблонов, подготовка проектов презентаций, комплексный анализ данных из различных источников и семантический анализ нормативно-правовых актов [6].

Третьим направлением является обеспечение безбумажного межведомственного электронного взаимодействия. Ключевую роль здесь играет Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), в задачу которой входит обеспечение исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в электронной форме, а также обеспечение информационного взаимодействия при предоставлении этих услуг и исполнении этих функций [7]. В 2025–2026 гг. были расширены требования к использованию СМЭВ. С сентября 2025 года обязанность предоставлять сведения появилась у операторов связи, а с 1 марта 2026 – у кредитных организаций. Кроме того, с 2026 г. для коммерческих организаций введена плата за использование СМЭВ в размере 4,93 рубля за одно обращение [8].

Инфраструктура, обеспечивающая реализацию перечисленных направлений, претерпевает серьезные изменения. Основой новой инфраструктурной модели становится единая цифровая облачная платформа «ГосТех», которая позволяет федеральным и региональным органам власти создавать государственные информационные системы и цифровые сервисы в единой среде. Ключевым этапом стало утверждение Правительством Российской Федерации в сентябре 2025 г. новой модели управления ИТ-проектами для государства, где «ГосТех» закреплен в качестве единого координатора работ по техническому проектированию ИТ-решений. Новая модель также предполагает четкое разделение зон ответственности при разработке государственных сервисов, платформ и цифровых проектов [5].

Вторым важным элементом инфраструктуры являются центры обработки данных (ЦОД). В 2025 г. были приняты законодательные акты, создающие правовые основы для работы ЦОД и вводящие специальный реестр, который ведет Минцифры России. Наконец, созданный Центр экспертизы и координации информатизации (ЦЭКИ) выполняет функции единого функционального заказчика, который помогает профильным ведомствам определить, как должны работать сервисы и насколько они удобны для пользователей [5].

Несмотря на значительные успехи, сохраняются существенные вызовы. Среди них есть нормативно-правовые ограничения, недостаточная интероперабельность информационных систем и дефицит цифровых компетенций у государственных служащих. Рынок ИКТ для госсектора сталкивается с такими проблемами, как нехватка кадров, дефицит и рост стоимости оборудования.

Также существует проблема неравномерности цифрового развития: цифровые платформы федерального уровня превосходят региональные и муниципальные по функционалу, удобству и актуальности. Большинство образовательных программ для госслужащих фокусируются на операционных ИТ-навыках, а не на компетенциях, способст-

вующих реализации необходимых реформ, что снижает эффективность проектов создания электронного правительства в России.

Также для преодоления этих барьеров можно применять гиперавтоматизацию и технологии искусственного интеллекта, что позволит повысить эффективность внутренних процессов на 20–30 % – согласований, обработки обращений и организации закупок [9].

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что, цифровая трансформация государственной службы в Российской Федерации показывает значительные позитивные сдвиги такие как, рост электронного документооборота, развитие платформ, однако сохраняются системные проблемы: кадровый дефицит, неравномерность развития и недостаток компетенций, для решения которых требуется внедрение гиперавтоматизации и искусственного интеллекта. Внедрение современных технологий в государственное управление не только оптимизирует работу органов власти, но и значительно улучшает качество предоставляемых услуг населению, делая их более доступными и эффективными [10, с. 204–205].

Список литературы

1. Нахушева М. С., Киржинова С. А. Цифровизация в государственном и муниципальном управлении: анализ эффективности информационно-коммуникационных площадок органов власти в предоставлении услуг населению // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2025. С. 125–138.

2. Экономика данных. URL: https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/ (дата обращения: 08.05.2026).

3. Цифровое государственное управление. URL: https://национальные-проекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie/ (дата обращения: 08.05.2026).

4. Развитие жизненных ситуаций на Госуслугах продолжилось в 2026 году. URL: https://www.magnitogorsk.ru/news/razvitie-zhiznennykh-situatsiy-na-gosuslugakh-prodolzhilos-v-2026-godu (дата обращения: 08.05.2026).

5. Григоренко Д. Одобрены первые программы цифровой трансформации ведомств на 2025 год // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: http://government.ru/news/54175/ (дата обращения: 08.05.2026).

6. В правительстве РФ внедрили ИИ-сервисы для работы с документами. URL: https://news.egov.itmo.ru/26-02-13-100.html (дата обращения: 08.05.2026).

7. Что такое СМЭВ. URL: https://info.gosuslugi.ru/articles/Что_такое_СМЭВ/ (дата обращения: 08.05.2026).

8. Введена плата за электронное взаимодействие с госорганами. URL: https://www.glavbukh.ru/art/392490-vvedena-plata-za-elektronnoe-vzaimodeystvie-s-gosorganami-46-news?from=mainpage (дата обращения: 08.05.2026).

9. С какими барьерами сталкивается цифровизация госсектора в России. URL: https://www.naumen.ru/company/presscentre/barery-cifrovizatsii-gossektora-v-rossii/ (дата обращения: 08.05.2026).

10. Костина В. А., Живодрова С. А. Информационные технологии на государственной гражданской службе как средство управления кадровым составом // Качество жизни населения в современной России: социально-экономические и социокультурные аспекты : сб. ст. по материалам II Всерос. науч.-практ. конф. (Пенза, 16 мая 2025 г.). Пенза : Изд-во ПГУ, 2025. С. 201–205.

Сведения об авторах

Андриянова Евгения Александровна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, evgeniya.and2005@mail.ru

Живодрова Светлана Анатольевна – кандидат исторических наук, доцент кафедры «Государственное управление и социология региона» Пензенского государственного университета, jivodrova_s@mail.ru

УДК 314.15

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИЙСКОМ НАУЧНОМ ДИСКУРСЕ

Екатерина Витальевна Еремина[1], Елизавета Олеговна Малышева[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]hope77@yandex.ru
[2]liza.malisheva058@yandex.ru

Аннотация. Рассматриваются подходы к определению демографической политики в российском научном сообществе и ее значение для современных систем государственного управления. Представлены теории Л. Л. Рыбаковского, А. Г. Вишневского и В. В. Елизарова о механизмах контроля численности населения. Рассматривается взаимосвязь между демографической политикой и национальной демографической безопасностью, а также важность миграции, воспроизводства населения и качества человеческого капитала.

Ключевые слова: демографическая политика, демографическая безопасность, миграция, воспроизводство населения, человеческий капитал, государственное управление, демографический процесс

APPROACHES TO DEFINITION OF DEMOGRAPHIC POLICY IN RUSSIAN SCIENTIFIC DISCOURSE

Ekaterina V. Eremina[1], Elizaveta O. Malysheva[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]hope77@yandex.ru
[2]liza.malisheva058@yandex.ru

Abstract. This article examines approaches to defining demographic policy in the Russian scientific community and its significance for modern public administration systems. The theories of L. L. Rybakovsky, A. G. Vishnevsky, and V.V. Elizarov on population control mechanisms are presented. The article examines the relationship between demographic policy and national demographic security, as well as the importance of migration, population reproduction, and the quality of human capital.

Keywords: demographic policy, demographic security, migration, population reproduction, human capital, public administration, demographic process

Концепция демографической политики занимает важное место в теории государственного управления и социальной политики, поскольку демографические процессы определяют перспективы экономического воспроизводства, структуру рынка труда, стабильность систем социального обеспечения и долгосрочную устойчивость государства. В российской научной литературе демографическая политика определяется как государственная деятельность, направленная на воздействие на такие процессы, как воспроизводство населения, рождаемость, смертность, миграция и структура семьи. Этот подход был разработан российскими демографами Л. Л. Рыбаковским, А. Г. Вишневским и В. В. Елизаровым, концепции которых будут проанализированы в данной статье.

В своих работах Л. Л. Рыбаковскй, утверждал, что демографическую политику не следует приравнивать к политике, поощряющей исключительно деторождение, считал, что государство влияет на демографические процессы различными способами, включая как естественное воспроизводство, так и миграцию. По его мнению, миграция является столь же важным фактором демографического баланса и одним из основных средств регулирования численности населения и структуры трудовых ресурсов [1, с. 199].

Л. Л. Рыбаковскй подчеркивал необходимость различения между демографической политикой и политикой народонаселения, которая является более целенаправленной и непосредственно ориентирована на механизмы обновления населения [1, с. 202].

Вишневский А. Г. анализировал демографический процесс в рамках теории демографического перехода. Его исследования оказали

значительное влияние на развитие всей российской теории демографической политики.

А. Г. Вишневский утверждал, что снижение рождаемости и изменение семейных моделей являются следствием социально-экономической модернизации в индустриальных обществах. Современные демографические процессы, по его утверждениям, исторически необратимы и тесно связаны с культурной трансформацией, урбанизацией, повышением уровня образования и изменениями социального статуса женщин. Демограф подчеркивал ограниченность административных средств влияния на репродуктивное поведение населения, утверждая, что государственная политика не может полностью влиять тенденции, обусловленные социальной модернизацией [2].

А. Г. Вишневский так же оказал влияние на выявление взаимосвязи демографической политики с концепцией демографической безопасности. Эту концепцию далее развили представители Института демографии Высшей школы экономики, где Вишневский занимал должность директора.

Демографическая безопасность, согласно подходу А. Г. Вишневского, определяется как стабильное состояние демографических процессов, обеспечивающее поддержание государством своего экономического, военного и социального потенциала. С этой точки зрения, сокращение численности населения, старение населения, чрезмерно высокие показатели смертности и отток трудоспособного населения рассматриваются как стратегические угрозы нормальному функционированию государства. Следовательно, демографическая политика становится инструментом национальной безопасности и неотъемлемой частью долгосрочного национального планирования [2].

Одной из важных характеристик демографической политики является ее долгосрочный характер. В отличие от многих других видов государственной политики, результаты демографических мер часто проявляются лишь спустя годы. Изменения в рождаемости, возрастной структуре и миграционных потоках имеют значительную временную задержку в своем воздействии на социальные системы. Так же в его работах подчеркиваются, что демографические процессы обладают собственной автономией развития и подчиняются длительным историческим циклам, требуя от государства стратегической, а не временной демографической политики.

Другие российские исследования в области демографической политики такие как В. В. Елизаров движений подчеркивают важность материальной поддержки семей, развития социальной инфраструктуры и создания систем семейного благосостояния как механизмов поощрения деторождения. Сторонники модернизации демографической политики подчеркивают, что экономические меры будут весьма ограничены

в своей эффективности, если они не будут сочетаться с улучшением уровня жизни, стабильным рынком труда и качеством социальных услуг [3, с. 14].

В следствии чего, в российской научной дискуссии наблюдается явный конфликт между сторонниками активного государственного вмешательства и теми, кто рассматривают демографические изменения как результат глубинных социально-экономических процессов.

Концепция современной демографической политики постепенно отходит от узкой направленности на численность населения и включает в свои соображения качество человеческого капитала. Российская научная литература все чаще подчеркивает важность таких показателей, как ожидаемая продолжительность жизни, общественное здравоохранение, образование и социально-экономический репродуктивный потенциал населения. Это свидетельствует о сдвиге в понимании демографических процессов от чисто количественного анализа к более сложной модели управления национальными человеческими ресурсами.

Таким образом, анализ теоретических подходов Л. Л. Рыбаковского, А. Г. Вишневского и В. В. Елизарова позволяет сделать вывод о многокомпонентной природе современной демографической политики. В отличие от узковедомственных мер, она должна представлять собой комплексную систему, органично сочетающую экономическое стимулирование рождаемости (подход Елизарова), учет миграционной составляющей как фактора восполнения трудовых ресурсов (подход Рыбаковского) и долгосрочное стратегическое планирование в условиях неустранимых макротенденций (подход Вишневского). Именно синтез этих направлений при одновременной опоре на принципы демографической безопасности способен обеспечить не просто количественный прирост населения, но и повышение качества человеческого капитала, что является конечной целью государственного управления в данной сфере. Без учета данной теоретической базы любые практические меры демографической политики, в том числе и на региональном уровне, рискуют быть фрагментарными и неэффективными.

Список литературы

1. Безвербный В. А. Геополитические аспекты демографических процессов: развитие научных идей Л. Л. Рыбаковского // ДЕМИС. Демографические исследования. 2024. Т. 4, № 3. С. 199–208.

2. Школьников В. М. Анатолий Григорьевич Вишневский и его демографическая система. URL: https://demreview.hse.ru/article/view/12391 (дата обращения: 02.05.2026).

3. Джанаева Н. Г., Затонских Н. А., Чудиновских О. С., Елизаров В. В. Избранные труды : сб. ст. М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. 228 с.

Сведения об авторах

Еремина Екатерина Витальевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, hope77@yandex.ru, ORCID: 0000-0003-0631-8397

Малышева Елизавета Олеговна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, liza.malisheva058@yandex.ru

УДК 353.2

ПРАКТИКА НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

Екатерина Витальевна Еремина[1], Юлия Александровна Наташкина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]hope77@yandex.ru
[2]j.natashkina@mail.ru

Аннотация. Проведен анализ законодательства Российской Федерации о применении института наставничества на государственной гражданской службе и исследование практического применения закрепленных норм среди исполнительных органов власти Пензенской области.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, государственный гражданский служащий, институт наставничества, наставник, мотивация, анкетирование, органы власти

PRACTICE OF MENTORING IN THE PUBLIC CIVIL SERVICE IN THE RUSSIAN FEDERATION AND PENZEN REGION

Ekaterina V. Eremina[1], Yulia A. Natashkina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]hope77@yandex.ru
[2]j.natashkina@mail.ru

Abstract. The article analyzes the legislation of the Russian Federation on the application of the mentoring institute in the civil service and studies the practical application of the established norms among the executive authorities of the Penza Region.

Keywords: civil service, civil servant, mentoring institute, mentor, motivation, questionnaire, authorities

Государственная гражданская служба является одним из ключевых инструментов реализации государственной политики в Российской Федерации (далее – РФ). В условиях быстроизменяющегося мира, совершенствования технологий и расширения законодательной базы страны от вновь принятых на службу государственных гражданских служащих требуется быстрая адаптация и внедрение в основные процессы трудовой деятельности, что без должного внимания со стороны коллег зачастую не представляется возможным.

Впервые поступив на службу, молодые специалисты сталкиваются с рядом проблем, среди которых существуют как эмоциональные (стресс, неуверенность в достаточности знаний, необходимость формирования должного поведения по отношению с коллегами), так и профессиональные (нехватка знаний в данной сфере, отсутствие понимания о способах получения информации и т.д.). С целью преодоления подобных ситуаций в 2019 году было принято постановления Правительства РФ от 07.11.2019 № 1296, которое закрепило Положение о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации.

Задачами наставника, лица, имеющего значительный опыт работы в определенной сфере, выступили:

- информированность вновь принятого гражданского служащего о направлениях и целях деятельности государственного органа, стоящих перед ним задачах, а также ускорение процесса адаптации гражданского служащего;
- развитие у гражданского служащего умений самостоятельно ускорение процесса адаптации гражданского служащего, качественно и своевременно исполнять возложенные на него должностные обязанности и поддерживать профессиональный уровень, необходимый для их надлежащего исполнения;
- повышение мотивации гражданского служащего к надлежащему исполнению должностных обязанностей, эффективной и долгосрочной профессиональной служебной деятельности [1].

Стоит отметить, что наставничество не является новым институтом. Как отмечает Яковкина А.О., в отечественной истории наставничество началось от преобразований Петра I, которые были направлены на реформирование государственного аппарата начала XVIII века. Во времена СССР институт наставничества имел свою историю развития, подъема, спада и забвения [2].

Следует отметить, что законодательство о государственной гражданской службе Пензенской области прямо предусматривает возможность организации наставничества на гражданской службе [3].

В 2025 году среди служащих, работающих на государственной гражданской службе в различных органах власти Пензенской области, нами было проведено исследование с целью выявления региональных особенностей существования института наставничества. В исследовании приняли участие 25 человек, служащих в таких органах власти, как Министерство финансов Пензенской области, Министерство труда, социальной защиты и демографии Пензенской области, Министерство здравоохранения Пензенской области, Министерство образования Пензенской области, Министерство культуры Пензенской области, Управление Федерального казначейства по Пензенской области.

По итогам исследования, проведенного с применением анкетного опроса, были получены следующие результаты.

Все опрашиваемые считают институт наставничества необходимым элементом государственной гражданской службы. При этом 80 % служащих готовы примерить на себя данную роль.

За большинством респондентов в первое время их работы был закреплен наставник, однако почти 24 % анкетируемых дали отрицательный ответ на вопрос о наличии внутреннего нормативного акта, устанавливающего институт наставничества в том органе власти, где они работают. Это связано с рекомендательным характером введения наставничества, осуществляемого по решению представителя нанимателя, что установлено в вышеупомянутом постановлении Правительства РФ от 07.11.2019 № 1296.

Согласно данному постановлению срок наставничества определяет представитель нанимателя. Срок закрепления наставника за новым служащим, согласно результатам опроса, чаще всего составлял от 1 до 3 месяцев, что было достаточно для получения необходимых знаний и умений 75 % респондентов. Такую же продолжительность наставничества отмечали в качестве необходимого времени и 78 % опрашиваемых, не имевших закрепленного за собой наставника. Данный срок перекликается с законодательно установленным в 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» минимальным испытательным сроком на службе [4].

Работа наставника, согласно результатам анкетирования, чаще всего заключалась в личных консультациях вновь принятого на службу сотрудника по мере возникновения у него данной необходимости. Роль наставника проявляется в формах, отраженных на рисунке 1.

Анализируя полученные результаты, можно сказать, что установленные в Положении о наставничестве функции являются актуальными и реализуемыми на службе, т.к. освоение практических навыков помогает развить у служащего умение самостоятельно, качественно и своевременно исполнять возложенные на него должностные обязанности, а помощь при вхождении в коллектив позволяет сократить период адаптации гражданского служащего.

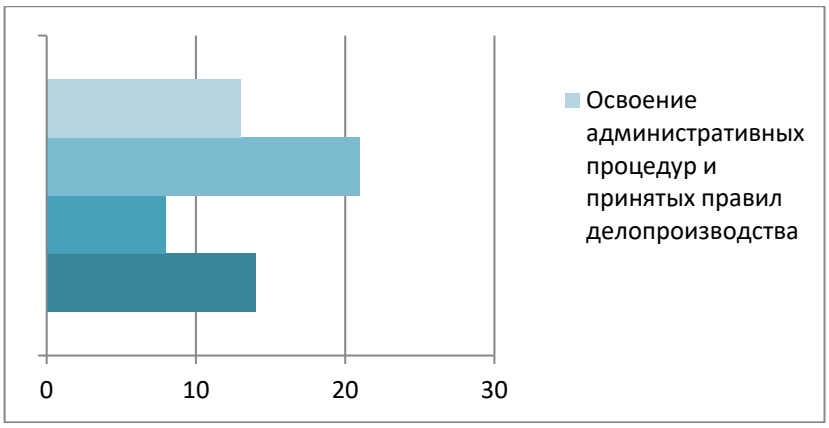


Рис. 1. Роль наставника на государственной гражданской службе (составлено авторами)

Безусловно, институт наставничества играет ключевую роль в механизме государственного управления, обеспечивая сокращение адаптационного периода для начинающих служащих, преемственность знаний и укрепление мотивации к дальнейшей службе. В связи с его высокой значимостью, полагаем обоснованным переход от рекомендательного принципа к обязательному закреплению наставников за новыми сотрудниками.

Проведенное нами исследование, на наш взгляд, позволяет сформулировать следующие общие выводы и рекомендации, которые имеют значение для развития института наставничества на государственной гражданской службе как в Пензенской области, так и в Российской Федерации в целом:

1) данное исследование подтвердило высокую востребованность наставничества: все опрошенные признают его необходимость, при этом 80 % готовы сами стать наставниками. Это свидетельствует о запросе на преемственность поколений в системе государственного управления;

2) оптимальным сроком наставничества можно считать период от 1 до 3 месяцев (так считают 78 % респондентов). Это время совпадает с минимальным испытательным сроком, что позволяет рассматривать оба механизма как взаимодополняющие;

3) очевидно, что наиболее востребованными формами наставничества выступают индивидуальные консультации, помощь в освоении практических навыков, содействие в адаптации к коллективу и корпоративной культуре. Перспективной формой также является совместная работа над проектами;

4) в ходе исследования выявлена проблема рекомендательного характера наставничества: решение о закреплении наставника принимает представитель нанимателя. Целесообразно придать институту

наставничества обязательный статус (как минимум для впервые поступающих на службу и лиц на испытательном сроке);

5) практическая значимость наставничества включает в себя сокращение адаптационного периода, снижение текучести кадров, повышение качества исполнения обязанностей, формирование единых стандартов профессионального поведения и развитие кадрового потенциала современной государственной гражданской службы.

В заключении хотелось бы наметить перспективы дальнейших исследований, которые могут быть связаны с более глубоким изучением таких аспектов наставничества, как разработка критериев эффективности деятельности наставников и методик их оценки, сравнительный анализ практик наставничества в различных органах государственной власти и субъектах Российской Федерации, а также изучение возможности внедрения цифровых инструментов в процесс наставничества (электронные дневники наставника, системы дистанционного консультирования и т.п.).

Таким образом, институт наставничества на государственной гражданской службе, возрожденный в 2019 году, доказал свою состоятельность и востребованность. Он является эффективным механизмом профессиональной адаптации, передачи знаний и развития кадрового потенциала государственного аппарата. Дальнейшее совершенствование этого института, включая придание ему обязательного статуса, разработку системы мотивации наставников и внедрение цифровых инструментов, позволит значительно повысить качество государственного управления в Российской Федерации и ее регионах.

Список литературы

1. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации : постановление Правительства РФ № 1296 от 07.11.2019 // КонсультантПлюс.

2. Яковкина А. О. История наставничества в России // Вестник науки. 2023. № 5 (62). С. 215–221.

3. О государственной гражданской службе Пензенской области: закон Пензенской области № 751-ЗП от 09.03.2005 // КонсультантПлюс.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 // КонсультантПлюс.

Сведения об авторах

Еремина Екатерина Витальевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, hope77@yandex.ru, ORCID: 0000-0003-0631-8397

Наташкина Юлия Александровна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, j.natashkina@mail.ru

УДК 324.332.1

ИЗБИРАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Иван Артемович Кирюшин

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

ivankir1997@rambler.ru

Аннотация. Оценку работе избранных органов власти дает население, которое путем голосования на выборах делегирует им свои полномочия по решению злободневных и актуальных проблем общества, включая и такие вопросы, как качество жизни граждан. Приведены конкретные примеры влияния избирательного процесса на повышение качества жизни социума.

Ключевые слова: избирательный процесс, объективные и субъективные критерии оценки качества жизни граждан, делегирование полномочий органам власти

THE ELECTORAL PROCESS AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF LIFE

Ivan A. Kiryushin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

ivankir1997@rambler.ru

Abstract. The work of elected government bodies is assessed by the population, who, through voting, delegate their authority to address pressing and relevant societal issues, including issues such as quality of life. Specific examples of the electoral process's impact on improving the quality of life are provided.

Keywords: electoral process, objective and subjective criteria for assessing citizens' quality of life, delegation of authority to government bodies

Качество жизни населения является одной из первостепенных социальных категорий, характеризующих структуру потребностей человека и возможность их удовлетворения. «На текущий момент качество жизни – это неоднозначная, междисциплинарная, постоянно эволюционирующая экономико-философская категория, характеризующая материальную и духовную комфортность существования человека…. Установлено, что в условиях современности понятие «качество жизни» получает новый импульс интерпретации при переходе к экономике знаний и информационному обществу. Действительно, концепт качества

жизни предполагает поиск, разработку, описание и анализ системы объективных и субъективных показателей, позволяющих оценить эффективность социально-экономических преобразований и определить уровень социальной напряженности в регионах РФ. Немаловажно и то, что качество жизни – это одновременно и цель, и результат деятельности, осуществляемой как отдельным индивидом, так и социумом в целом» [1, с. 2]. Как комплексная оценка уровня и условий жизнедеятельности людей оно отражает возможность и степень удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей, объективное восприятие жизни и ее отдельных компонентов.

«Развитие общества, а также постоянно изменяющиеся условия жизнедеятельности населения обеспечивают динамику объективной и субъективной составляющих качества жизни различных социальных групп населения и общества в целом. При этом в данной проблемной области неизбежно возникают научные пробелы, связанные как с теоретическими, так и с прикладными аспектами, что влечет за собой необходимость новых, в том числе, мультидисциплинарных исследований и актуализации представлений о качестве жизни. Кроме того, до сих пор отсутствует единая система сбора данных о качестве жизни населения, а инструментарий его оценки требует дальнейшей работы по совершенствованию» [2, с. 1159].

Релевантность изучения указанной темы детерминирует ход развития самого смысла термина «качество жизни населения», так как модернизация исследовательских теорий о социуме осуществляется синхронно со становлением самого общества.

Выборы являются механизмом, способным оказывать влияние на качество жизни населения путем создания института органов власти и призванным решать важные и злободневные проблемы социума и таким образом реализовывать предоставление права вновь избранным органам власти принимать те или иные тактические и стратегические управленческие решения, направленные, в конечном счете, на качество жизни граждан.

При оценке качества жизни «учитываются как объективные, так и субъективные показатели. Среди первых рассматриваются такие характеристики как: валовый внутренний продукт (далее – ВВП) на душу населения; уровень безработицы; доступность жилья и образования; продолжительность жизни; уровень преступности; качество медицины (наличие врачей, больниц, доступность лечения) и некоторые другие.

Среди субъективных индикаторов рассматриваются: удовлетворенность жизнью (люди оценивают, насколько им комфортно жить); уровень счастья (который измеряется с помощью опросов); социальные связи (поддержка семьи, друзей, уровень одиночества); баланс работы и личной жизни (для психологического комфорта); чувство безо-

пасности (насколько люди доверяют государству и правоохранительным органам) и ряд иных показателей.

«Для комплексной оценки качества жизни разработаны различные индексы и рейтинги, например: индекс человеческого развития (ИЧР), разработанный ООН, – включает ожидаемую продолжительность жизни, уровень образования и доход на душу населения.

По последним опубликованным в 2025 году данным, этот индекс в России составил 0,832 (и занимает 64 место из учитываемых 191 страны). Это позволяет отнести Российскую Федерацию к группе государств с очень высоким уровнем человеческого развития. Ранее, в 2022 году, значение ИЧР в России составляло 0,821, а в 2019 году – 0,824. Самый высокий уровень человеческого развития в России был достигнут в 2018 году – 0,841 баллов» [3].

Работа органов власти по повышению качества жизни граждан сосредоточена, как правило, на материальных составляющих. Мероприятия по улучшению качества жизни ориентированы на совершенствование широкого спектра факторов, имеющих отношение к здоровью, образованию, личной безопасности, наличию возможностей для отдыха и, в целом, общей удовлетворенности населения своей жизнью. Такая более широкая перспектива позволяет оказывать комплексное влияние на факторы, способствующие повышению благосостояния населения.

В справедливость приведенных доводов говорит пример по нашей столице. Москвичи, особенно за последние десятилетие, положительно оценивают работу Мэрии и Правительства города в сферах экономического, социального и культурного развития региона. Отчитываясь перед депутатами Московской городской Думы по итогам 2025 года Мэр столицы Сергей Семенович Собянин отметил, что Москва «является безусловным лидером страны в цифровом развитии, IT-индустрия столицы только за последние 5 лет выросла в два раза, а ее доля в городской экономике составляет уже 10 %» [4, Электронный ресурс]. Глава города отметил, что «строительство является одним из крупнейших секторов экономики Москвы. Стратегическими целями в этой сфере является комплексное, эффективное развитие городских территорий, создание новых градостроительных ядер, центров развития, основанных на мощных транспортных узлах, эффективное соединение Москвы с центрами развития Московской области и в целом повышение связанности большой агломерации Центрального Федерального округа (далее – ЦФО) с населением в 30 млн. человек» [3]. С. С. Собянин подчеркнул в своем отчете Московской городской Думе, что в течение последних пятнадцати лет «Правительство создало мощный транспортный каркас, который включает в себя 443 станции метро, Московское Центральное Кольцо (МКЦ), Московские

Центральные Диаметры (МЦД), а также Московский Скоростной Диаметр (МСД) и другие хордовые трассы и вылетные магистрали. В строй введено более 47 млн. кв. метров промышленных цехов, технопарков, торговых, офисных зданий и других мест приложения труда. Это позволило создать около 2-х млн. рабочих мест, главным образом за пределами центральной части города, что улучшило распределение рабочих мест по спальным округам и районам» [3]. Губернатор города также доложил, что «97 % жителей Москвы уже сейчас живут в пешей доступности от продуктовых магазинов. Вместе с тем, 83 % москвичей проживают рядом с магазинами непродовольственных товаров… В результате мы сделали большой шаг к так называемому 15-минутному городу, когда в шаговой доступности можно получить основные сервисы, основные услуги, 15-минутная транспортная доступность работает… Необходимо завершить модернизацию системы медицинской помощи, формирование современного каркаса в стационарном звене, что требует обновления 100 %-ой материальной базы городских больниц. Наша цель – создание лучшей в мире системы массового доступного здравоохранения [3].

Результаты, положительные сдвиги, достигнутые командой С. С. Собянина совместно с подразделениями правительства Москвы, безусловно не смогли не сказаться на повышении качества жизни горожан. При всех имеющихся недостатках в развитии городского хозяйства, а они, чего греха таить, еще есть, москвичи, в целом, по достоинству оценивают действия избранников, кому было оказано доверие на прошедших выборах. В подтверждении сказанного, как пример, сошлемся на итоги последних выборов депутатов в Московскую городскую думу.

Положительные поступательные действия мэрии столицы и московского правительства в области социально-экономического и культурного развития, повышения качества жизни граждан были оценены горожанами. «Так явка на выборах граждан в 2024 году по сравнению с предыдущими выборами в 2019 году возросла с 21,8 % до 40,3 %, то есть более чем в 1,8 раза. И как знак доверия избранным городским органам власти – рост количества избирателей, проголосовавших дистанционным электронным способом в 2024 году, и составило 38,5 %, т.е. возросло более чем в 21,3 раза» [4, с. 126]. Именно таким современным и в то же время удобным способом предлагали власти выразить свое волеизъявление. Аналогичные тенденции отношений московского электората к кандидатам в органы власти сохранялись при голосовании и на последних выборах мэра столицы, на которых действующий мэр города С. С. Собянин победил с подавляющим преимуществом.

Сложившаяся динамика предпочтений горожан делают возможным сформулировать следующие заключения:

– интегральным показателем результативности экономических трансформаций, применимым на всех уровнях хозяйственной системы, выступает качество жизни. Для устойчивого обеспечения и сохранения нормативного уровня благосостояния необходим регулярный мониторинг данного параметра, а также реализация целевых программ по его повышению. Оценка осуществляется посредством многокомпонентной системы индикаторов, каждый из которых характеризует отдельный аспект социально-экономической активности и условий существования человека. Поскольку индикатор качества жизни относится к многомерным социально-экономическим феноменам, его научный анализ в контексте экономической динамики становится приоритетным направлением, имеющим существенное значение для прогресса страны в социальной, политической и ценностно-мировоззренческой сферах;

– категория качества жизни отражает комплексную оценку реализации физических и духовных нужд общества. Ее операционализация охватывает такие компоненты, как развитие систем образования и здравоохранения, качество обслуживания и экологическая безопасность, материально-бытовые условия (стандарты питания, одежды, жилья), доступность культурно-досуговых ресурсов, удовлетворенность социальными контактами и возможностью профессионально-творческого роста. Важными индикаторами выступают также подверженность стрессовым факторам и степень социального расслоения, определяемая доходной стратификацией;

– трансформация теоретических подходов к осмыслению общества и его демографического компонента неразрывно коррелирует с траекторией цивилизационного прогресса. Каждая историческая эпоха формирует собственный концептуальный аппарат, воспринимаемый как наиболее адекватное отражение современных реалий. В этом контексте категория «качество жизни населения» выступает закономерным продуктом современной научной парадигмы, полностью соответствуя текущему уровню социально-экономического и когнитивного развития;

– избирательный процесс не сводится исключительно к процедурной легитимации органов государственного управления. Выступая действенным механизмом политической коммуникации, он, при условии целевой ориентации на общественные интересы, способен инициировать позитивные изменения в сфере социального благополучия, обеспечивая системное удовлетворение актуальных запросов населения;

– улучшение качества жизни требует активной гражданской самоорганизации, дополняемой институциональным и ресурсным сопровождением со стороны органов управления. При этом обязательным элементом системы остается постоянный гражданский контроль за тем,

как именно реализуются делегированные полномочия в области общественного развития, что гарантирует ориентацию политических решений на реальные запросы населения.

Список литературы

1. Качество жизни: вчера, сегодня, завтра : монография / под общ. и науч. ред. д.э.н., профессора Г. В. Астратовой. Екатеринбург : Стратегия позитива ТМ, 2012. 648 с.

2. Спиридонов А. Ю., Найденова А. А. Качество жизни населения: подходы к определению понятия, формирование системы сбора данных и методики оценки // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 8. С. 1159–1180. doi: 10.18334/et.11.8.121438

3. URL: https://rtvi.com/news/sobyanin-v-mosgordume-podvel-itogi-goda-raboty-stolichnogo-pravitelstva/ (дата обращения: 28.04.2026).

4. Кирюшин И. А. Электоральное поведение граждан в условиях цифровизации избирательного процесса : дис. … канд. социол. наук (5.4.5. Политическая социология). М., 2025. С. 153.

Сведения об авторе

Кирюшин Иван Артемович – кандидат социологических наук, преподаватель кафедры организационного проектирования систем управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, член Президиума Молодежного совета территориальных органов исполнительной власти города Москвы, ivankir1997@rambler.ru, ORCID: 0009-0004-5746-3441

УДК 351:330.59:314

РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ, ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Алина Алексеевна Петрушина[1],
Ирина Александровна Мурзина[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]petrushina_2006@bk.ru
[2]mirgmu@mail.ru

Аннотация. Анализируются актуальные проблемы реализации государственной поддержки семей с детьми в современной России, рассматривается совре-

менное состояние системы социальной защиты указанной категории граждан. Обосновывается необходимость комплексного совершенствования законодательства о поддержке семей с детьми, предлагаются приоритетные направления реформирования, направленные на повышение доступности, адресности и качества социальных услуг. Сделан вывод о том, что устранение выявленных проблем требует системного подхода, включающего как правотворческие, так и организационно-управленческие меры.

Ключевые слова: социальная политика, государственная поддержка семей с детьми, социальная защита, качество социальных услуг, семейная политика

IMPLEMENTATION OF STATE SUPPORT FOR FAMILIES WITH CHILDREN: CURRENT CHALLENGES, MAIN PROBLEMS AND WAYS TO IMPROVEMENT

Alina A. Petrushina[1], Irina A. Murzina[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]petrushina_2006@bk.ru
[2]mirgmu@mail.ru

Abstract. This article analyzes current challenges in implementing state support for families with children in modern Russia and examines the current state of the social protection system for this category of citizens. It substantiates the need for a comprehensive improvement in legislation on support for families with children and proposes priority reform areas aimed at improving the accessibility, targeting, and quality of social services. It concludes that addressing the identified issues requires a systemic approach, including both legislative and organizational measures.

Keywords: social policy, state support for families with children, social protection, quality of social services, family policy

Современная социальная политика представляет собой комплекс государственных мер в области социального обеспечения, ориентированный на повышение качества жизни населения [1]. Данная система включает такие приоритетные направления, как регулирование доходов граждан, обеспечение социальной защиты, поддержка экономически уязвимых категорий населения, миграционная политика, пенсионное обеспечение, социальное страхование, а также предоставление социальных гарантий. Указанные меры призваны формировать условия для достойной жизнедеятельности различных групп граждан с учетом их социально-экономических потребностей.

Приоритетным направлением современной социальной политики выступает поддержка семьи. Данный приоритет обусловлен ключевой ролью семьи в воспроизводстве человеческого капитала, социализации подрастающих поколений и обеспечении демографической безопасности государства. Эффективная система мер поддержки семьи, в свою

очередь, выступает необходимым условием устойчивого социально-экономического развития и снижения рисков бедности среди домохозяйств с детьми.

В России действует разветвленная система помощи семьям с детьми, основанная на федеральных и региональных законодательных актах [2]. Среди ключевых мер:

– Материнский капитал. В 2026 году размер маткапитала составляет 737 204 рубля за первенца, 236 983 рубля за второго ребенка (если за первого маткапитал уже получен), а при рождении ребенка в семье, которая ранее не получала субсидию, – 974 189 рублей [3].

– Единое пособие. Предназначено для семей с низким доходом. Размер пособия – 50, 75 или 100 % регионального прожиточного минимума на ребенка.

– Ежемесячная выплата из средств материнского капитала на детей до 3 лет. Доступна семьям со среднедушевым доходом не выше двух региональных прожиточных минимумов на человека.

– Семейная налоговая выплата. С 2026 года родители двоих и более детей могут получить перерасчет НДФЛ. Сумма к возврату рассчитывается от уплаченного налога за предыдущий год по ставке 6 %.

– Пособия для семей военнослужащих, региональные выплаты и другие меры поддержки.

Важное значение имеет реализация нового национального проекта «Семья», запущенного с 1 января 2025 года и пришедшего на смену национальному проекту «Демография». В отличие от предшественника, данный проект носит межотраслевой характер и сформирован в широком понимании семьи, включая поддержку не только семей с детьми, но также младшего и старшего поколений. Срок реализации проекта рассчитан на период до 2030 года. Структурно национальный проект «Семья» объединяет пять ключевых федеральных проектов: «Поддержка семьи», «Многодетная семья», «Охрана материнства и детства», «Старшее поколение», «Семейные ценности и инфраструктура культуры» [2]. Беспрецедентный объем финансирования (общий объем средств на реализацию до 2030 года составляет 17,9 трлн рублей) призван обеспечить достижение амбициозных целей, среди которых – устойчивый рост рождаемости и повышение суммарного коэффициента рождаемости (с 1,4 в 2024 году до 1,63 к 2030 году), снижение уровня бедности среди семей с детьми до менее 12 %, а также стимулирование многодетности [2].

Несмотря на широкий спектр мер, система социального обеспечения семей с детьми сталкивается с рядом системных проблем, которые в последние годы не только не потеряли своей актуальности, но и обрели новые черты.

1. Фрагментарность нормативно-правовой базы. Отсутствие единых федеральных стандартов поддержки (особенно для многодетных семей) приводит к противоречиям и нестабильности правового регулирования, усугубляемым частыми корректировками правил назначения пособий.

2. Региональная дифференциация. Передача значительных полномочий на уровень субъектов РФ порождает неравенство в объеме, формах и доступности поддержки в разных регионах, что противоречит принципу равной социальной защищенности семей с детьми.

3. Нарушение международных стандартов. Доклады структур ООН фиксируют многочисленные факты нарушения прав детей в Российской Федерации, включая гибель, ранения, принудительное перемещение и препятствия в получении образования в условиях вооруженных конфликтов.

4. Нестабильность системы пособий. Постоянные изменения правил назначения единого пособия, высокий процент отказов (до 40 %) и планируемое ужесточение критериев нуждаемости создают непредсказуемость и дестимулируют трудовую деятельность семей.

5. Сохранение бедности среди семей с детьми. Риск бедности для семей с детьми в 1,3–1,8 раза выше, чем для бездетных домохозяйств. Среди всех малоимущих домохозяйств более 80 % составляют семьи с детьми, а в многодетных семьях уровень бедности превышает 50 % (хотя официальная статистика фиксирует снижение до 16,2 %, каждая пятая многодетная семья остается за чертой бедности) [4].

6. Бюрократические барьеры. Систематические жалобы граждан фиксируют отказы в выплатах по формальным причинам, длительные сроки оформления и сбои в межведомственном электронном взаимодействии, что нарушает право семей на своевременную государственную поддержку.

Для решения актуальных проблем в сфере семейной политики предлагается два основных направления: использование существующих российских законодательных инициатив по социальной защите семей и планомерное развитие системы социального обслуживания.

В научной литературе отмечается, что сама система государственной поддержки семей является недостаточно разработанной и эффективной. В связи с этим эксперты в области социального обеспечения выдвигают идею введения федеральных минимальных денежных выплат. На сегодняшний день в России функционирует система, где базовые размеры социальных выплат зачастую привязаны к прожиточному минимуму, однако право на их получение возникает лишь при условии, что размер среднедушевого дохода семьи не превышает установленную планку. Специалисты признают, что финансовая нагрузка

по реализации данной модели может быть непосильной для некоторых регионов, что делает актуальным обращение к международным нормам и практическому опыту других стран. Например, во Франции и Германии действуют кодифицированные акты в социальной сфере, которые во многом схожи с предлагаемым Социальным кодексом РФ. Правовое регулирование социальной защиты граждан во Франции осуществляется посредством Кодекса социального действия и семьи (Code de l'action sociale et des familes), а также посредством норм, регламентирующих социальную помощь и семейное право.

В Германии основным источником правового регулирования в данной сфере является Социальный кодекс (Sozialgesetzbuch, SGB), представляющий собой комплексный документ, состоящий из нескольких книг, в которых предусмотрены положения, касающиеся поддержки семьи, помощи детям и молодежи, а также социальной помощи. [5].

В настоящее время социальная политика уделяет первостепенное внимание поддержке семей с детьми, что требует комплексного подхода со стороны государства и общества.

Институты гражданского общества должны не только оперативно реагировать на текущие трудности, включая пробелы в законодательстве и сложности с реализацией мер поддержки на местах, но и активно участвовать в разработке долгосрочных стратегий. Ключевыми факторами для улучшения жизни семей с детьми являются укрепление семейных ценностей, обеспечение гендерного равенства, повышение значимости института семьи и расширение полномочий местных органов власти. Эффективное решение проблем в семейной сфере требует объединенных усилий общества, гражданских объединений и увеличения объемов финансирования.

Эксперты отмечают необходимость систематизации законодательства в области социальной защиты детей. В теории права под систематизацией понимается деятельность по упорядочиванию нормативных актов, приведению их в единую внутренне согласованную систему для устранения противоречий, пробелов и повышения эффективности законодательства. В этом контексте прогрессивным инструментом могло бы стать принятие Социального кодекса РФ с отдельной главой о мерах поддержки семей с несовершеннолетними детьми. Такой подход позволил бы закрепить четкие критерии нуждаемости, прозрачные механизмы индексации выплат и единый порядок межведомственного взаимодействия.

В итоге, системная кодификация законодательства, дополненная адресной и предсказуемой поддержкой, станет инструментом для повышения качества жизни семей с детьми, снижения социального неравенства и укрепления института семьи как основы демографического и экономического развития страны.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 с изменениями, одобренными 04.10.2022. URL: https://www.consultant.ru

2. Национальный проект «Семья» // Национальные проекты России. URL: https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/

3. Социальный фонд России: размер материнского капитала с 1 февраля 2026 года. URL: https://sfr.gov.ru/grazhdanam/materinskij_kapital/razmer

4. Статистическая информация. Официальный сайт Пензастата. URL: https://58.rosstat.gov.ru/

5. Якушев Л. П. Зарубежные кодексы социального обеспечения. URL: http://www.pensionreform.ru/

Сведения об авторах

Петрушина Алина Алексеевна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, petrushina_2006@bk.ru

Мурзина Ирина Александровна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, mirgmu@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7791-4378

УДК 316.334.3

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ КАК ПРИОРИТЕТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ АДМИНИСТРАТИВНО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ И РАЗВИТИЯ ЕЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Дмитрий Валериевич Покатов[1], Кирилл Станиславович Романенко[2]

[1,2]Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Саратов, Россия

[1]DVPokatov@gmail.com
[2]Romanenkok150@gmail.com

Аннотация. Современная российская модель управления находится в состоянии глубокой трансформации. Рассматривается роль повышения качества жизни населения как одного из ориентиров в процессе трансформации модели управления из технократической в социально ориентированную форму. Обозначены конкретные показатели измерения качества жизни населения.

Ключевые слова: качество жизни населения, административно-политическая элита, управленческая культура, социокультурная персонифицированная модель управления, технократическая модель управления, социально ориентированная модель управления, трансформация моделей управления

IMPROVING THE QUALITY OF LIFE AS A PRIORITY FOR THE FUNCTIONING OF THE MODERN ADMINISTRATIVE-POLITICAL ELITE AND THE DEVELOPMENT OF ITS MANAGERIAL CULTURE

Dmitry V. Pokatov[1], Kirill S. Romanenko[2]

[1,2]Saratov National Research State University named after N. G. Chernyshevsky, Saratov, Russia

[1]DVPokatov@gmail.com
[2]Romanenkok150@gmail.com

Abstract. The modern Russian governance model is undergoing profound transformation. This article examines the role of improving the population's quality of life as one of the benchmarks in the process of transforming the governance model from a technocratic to a socially oriented one. Specific indicators for measuring the population's quality of life are outlined.

Keywords: quality of life, administrative-political elite, managerial culture, sociocultural personalized governance model, technocratic governance model, socially oriented governance model, transformation of governance models

Современная российская модель управления на данный момент находится в процессе трансформации. Учитывая, что системообразующим фактором, определяющим все направление развития модели управления, является именно управленческая культура, или же фактор персонифицированности, истоки проблем, связанных с процессом перехода технократической вариации российской модели управления в социально ориентированную, восходят именно к этому элементу. Однако показатели, по которым можно судить о прогрессе процесса трансформации, о приближенности социально-ориентированной модели, до конца в научном сообществе не определены. Учитывая специфику модели управления, вполне обоснованно предложить рассматривать приоритет повышения качества жизни населения как один из основных показателей процесса трансформации.

Повышение качества жизни населения как приоритетное направление элиты и ее управленческой культуры следует рассматривать именно во взаимосвязи с более крупной конструкцией, а именно моделью управления, чтобы были очевидны его значимость и место в общей концепции. Поэтому как теоретический фундамент возьмем концепцию социокультурной персонифицированной модели управления [1; с. 335]. Согласно А. В. Тихонову, она раскрывается через такие показатели, как властно-управленческая вертикаль [2; с. 67] (представляет собой синкретическое единство, синтез власти и управления), управляемость [1; с. 407] (критерий эффективности конкретной модели

управления при регуляции общественных отношений) и гражданский договор [3; с. 68] (содержание отношений власти и общества и их направленность). Критически важным для трансформации модели управления концептом является персонифицированность [4; с. 145–147]. Она заключается в том, что управленческие функции выполняются субъектами управления, а именно конкретными представителями административно-политической элиты, которая в свою очередь является носителем управленческой культуры, основными для сущности модели управления аспектами которой являются политическая и правовая культура. Свойство их заключается в том, что характерные для них особенности будут напрямую влиять на то, как элита выстраивает саму систему управления и какой задает ей вектор развития.

Среди важных приоритетных целей, особенно социально ориентированной модели, будут, на наш взгляд, выступать показатели качества жизни.

«Качество жизни» – многогранная характеристика, выполняющая функцию оценки эффективности проводимой государственной политики, содержащая как объективные критерии благополучия населения, так и его субъективные оценки в отношении проводимой государственной политики.

В современной России целенаправленным инструментом реализации стратегии повышения качества жизни населения является реализация национальных проектов. Как известно, данный процесс имеет давнюю, более чем двадцатилетнюю историю. Среди важнейших из них можно назвать проекты в области здравоохранения, доступного жилья, образования, демографии, развития АПК. Реализация данных проектов, по сути, предусматривала серьезный прогресс в развитии данных областей. Но, к сожалению, не все из поставленных целей имели одинаковый эффект претворения, что имело под собой определенные основания. Так, если взять даже один проект в области здравоохранения, то особое внимание планировалось уделить развитию первичного медицинского звена, первичной медицинской помощи, профилактике заболеваний. Также реализация проекта предусматривала оснащение муниципальных поликлиник, прежде всего в сельской местности, новым диагностическим оборудованием и повышение заработной платы терапевтов, педиатров и врачей общей практики, выдачу родовых сертификатов. Однако, как справедливо отмечал ряд авторов, в действительности реализация национального проекта в области здравоохранения, так же как и в случае с доступным жильем, сталкивалась с рядом трудностей, которые предварительно не были учтены представителями федеральной административно-политической элиты. Так, размещение медицинского оборудования было зачастую невозможно по причине неподготовленности соответствующих помещений. Зара-

ботная плата врачам во многом зависела от состояния регионального бюджета.

В декабре 2024 года ВЦИОМ провел опрос об отношении россиян к реализации национальных проектов, по результатам которого выявлено, что в среднем 73 % граждан знают о национальных проектах. Представлены и позитивные перемены, которые отметили граждане в ходе реализации национальных проектов. Среди них: благоустраивается городская среда – появляются новые детские и спортивные площадки, парки, скверы, набережные (89 %), выросло количество онлайн-сервисов в сфере госуслуг (88 %), стало больше производиться российской продукции (79 %), стало больше понятной информации о местах, которые можно посетить, и туристических услугах (79 %), стало больше разнообразных туристических предложений (78 %). Однако реализация национальных проектов не лишена и объективных ограничений. Помимо сказанного выше, как отмечают исследователи, главным недостатком существующей концепции реализации нацпроектов – малоэффективность обратной связи населения. Государством выбирается направления концентрации бюджетных средств, формируется нацпроект, однако отнюдь не всегда учитывается мнение населения по поводу направления улучшения качества жизни или же корректировки курса нацпроекта. Как отмечается в работе В. С. Богданова и А. А. Почестнева, жители регионов в социальных сетях указывают на реальные проблемы и не находят их решений в реализуемых национальных проектах. Реализация нацпроектов еще на этапе планировки должна в первую очередь минимизировать негативные социальные последствия для населения, а уже потом – стремиться исполнить цель и повысить качество жизни населения [5; с. 702]. И, более того, проведенное авторами социологическое исследование среди 200 респондентов четырех областей России подтверждает рассматриваемое проблемное положение. Как отмечают авторы, 80 % дали развернутые ответы на вопрос «На Ваш взгляд, с какими трудностями сталкивается регион в ходе реализации национальных проектов?», где 90 % высказали конкретные релевантные предложения по стимулированию активности (интереса) населения, 88 % представили свои варианты создания коммуникативных площадок для обсуждения реализации национальных проектов [5; с. 704]. Подобное расширение возможностей для обратной связи, несомненно, должно было повысить заинтересованность населения в реализации нацпроектов и их эффективность. Это приблизит имеющуюся технократическую модель управления к социально ориентированному состоянию, где нацпроекты будут направлены в то русло, где население действительно ощущает острую необходимость в повышении качества жизни.

Однако, стоит отметить, что «качество жизни», хоть и является мерилом процесса трансформации модели управления, представляет из себя теоретическую конструкцию. Исследователи данного вопроса выводят в рамках обозначенного критерия конкретные показатели измерения уровня качества жизни населения. К ним относятся такие элементы, как материальное благосостояние, социальное благополучие, здоровье и долголетие, образование и человеческий капитал, экологическая безопасность, личная и общественная безопасность, личная свобода. Особо отмечается и аспект региональной специфики, включая экономические, климатические и прочие особенности, влияющие в конечном итоге на качества жизни населения, которые необходимо учитывать при анализе регионального качества жизни [6; с. 26].

В целом, все сказанное выше, позволяет говорить, что переходу к социально ориентированной модели управления [7; с. 9], где приоритетом управленческой культуры элиты будет как раз повышение качества жизни населения, препятствуют деструктивные тенденции в управленческой культуре современной элиты. К ним исследователи вопроса относят такие процессы и явления, как технократизм [8; с. 168], элитные деформации (где наиболее распространенной формой является коррумпированность) [9; с. 96–97], правовой нигилизм (где применительно к элите развивается его элитоцентричная форма в виде конституционного нигилизма) [10; с. 184] и стремление к поощрению умеренно-патриархальной политической культуры общества. Системообразующим фактором всех нынешних деструктивных тенденций, важно подчеркнуть, остается аномия российской элиты, образовавшаяся в результате распада Советского Союза и всей ценностно-идеологической системы, задающей необходимые морально-этические установки для поведения и деятельности элиты, ее управленческой культуры. Эти факторы присущи именно технократической модели управления, и, соответственно, технократической управленческой культуре элиты.

Повышение качества жизни в процессе трансформации модели управления, стоит отметить, будет играть разную роль на разных этапах. В начальном периоде трансформации, к примеру, роль повышения качества жизни будет сводиться к роли положительного аспекта управленческой культуры современной российской элиты, тогда как с развитием социально ориентированной модели и постепенной трансформации в эту направленность роль этого фактора будет возрастать, что приведет его уже в приоритетное, системообразующее положение, что будет свидетельствовать о зрелости социально ориентированной модели управления.

Подводя итог, можно сказать, что повышение качества жизни населения в рамках управленческой культуры, и, соответственно, модели управления, должно играть значимую роль. Его можно рассматривать в контексте трансформации моделей и как мерило рассматриваемого процесса, и как постепенно оформляемый приоритет административно-политической элиты и неотъемлемый системообразующий аспект ее управленческой культуры.

Список литературы

1. Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А. В. Тихонов. М. : КРАСАНД, 2015. 480 с.
2. Тихонов А. В. Опыт социолого-культурологического исследования проблем реформирования властно-управленческой вертикали // Вестник Института социологии. 2014. № 3 (10). С. 66–84.
3. Тихонов А. В. Раскол в современном российском обществе: общество vs власть // Философские науки. 2019. Т. 62, № 8. С. 68–83.
4. Тихонов А. В. Социология управления. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Канон+ : Реабилитация, 2007. 472 с.
5. Богданов В. С., Почестнев А. А. Дистанционная социальная экспертиза национальных проектов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2024. № 3. С. 699–714.
6. Дохолян С. В. Качество жизни как основа оценки социально-экономического развития: методологический аспект // РППЭ. 2025. № 8 (178). С. 24–30.
7. Покатов Д. В. Политическая элита современной России и формирование новой парадигмы управления // Известия Саратовского университета. Нов. сер. Серия: Социология. Политология. 2009. № 4. С. 8–11.
8. Милых А. Ю. Эволюция технократизма // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2009. № 142. С. 167–169.
9. Григорян Д. К., Клевакин А. В. Коррупционные преступления политической элиты как угроза национальной безопасности России // Философия права. 2025. № 1 (112). С. 95–101.
10. Гриб В. В., Панченко В. Ю., Алексеева Н. А., Торонова В. В. О конституционном нигилизме как форме правового нигилизма // Сибирский антропологический журнал. 2025. Т. 9, № 3. С. 178–185.

Сведения об авторах

Покатов Дмитрий Валериевич – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой истории, теории и прикладной социологии социологического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н. Г. Чернышевского, DVPokatov@gmail.com, ORCID: 0009-0003-9193-1555

Романенко Кирилл Станиславович – студент направления подготовки «Социология» социологического факультета Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н. Г. Чернышевского, Romanenkok150@gmail.com

УДК 342.25

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Анастасия Владимировна Саратовцева [1], Артем Викторович Луканин[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Аннотация. Освещены проблемы управления муниципальным имуществом в Российской Федерации, даются рекомендации по совершенствованию системы управления. Проанализированы нормативно-правовая база и научные труды исследователей по рассматриваемой теме. Сгруппированы основные недочеты регулирования вопросов по муниципальному имуществу, выявлены их основные причины, рассмотрен эффект и уровень реализации проводимых мероприятий по оптимизации данного вопроса.

Ключевые слова: муниципальное имущество, местное самоуправление, органы власти, совершенствование управления, аренда, рыночная оценка, модернизация

WAYS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF MUNICIPAL PROPERTY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Anastasia V. Saratovtseva[1], Artem V. Lukanin[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Abstract. The article highlights the problems of municipal property management in the Russian Federation and provides recommendations for improving the management system. The article analyzes the legal framework and research papers on the topic. The main shortcomings in the regulation of municipal property issues are grouped, their main causes are identified, and the effectiveness and level of implementation of measures to optimize this issue are reviewed.

Keywords: municipal property, local government, authorities, management improvement, rent, market price, modernization

Всесторонний анализ управления муниципальным имуществом является актуальной задачей современности в связи с необходимостью достижения соответствия социально-экономических условий интересам всех субъектов.

Пути совершенствования механизмов управления муниципальным имуществом удобно рассматривать через призму сервисной логики: муниципалитет не просто владеет зданиями и земельными участками, а удовлетворяет потребности жителей, бизнеса и некоммерческого сектора. При этом правовая и организационная структура сильно усложнилась. Федеральный закон № 131-ФЗ [1] определяет рамки самостоятельности местного самоуправления, закон № 178-ФЗ [2] регулирует приватизацию, Гражданский кодекс [3] описывает право оперативного управления и хозяйственного ведения, а Бюджетный кодекс [4] фиксирует доходы от использования имущества. Система выросла, нагрузка на муниципальные органы заметно усилилась, а уровень методического сопровождения и цифровизации в регионах неоднороден.

По мнению В. О. Сигаева: «Содержание управления муниципальной собственностью неразрывно связано со стратегическими целями местных органов власти» [5 с. 835].

Работы А. В. Горячевой, Л. В. Анохиной, а также статьи других авторов показывают, насколько велик разрыв между фактической практикой на местах и тем уровнем управления, ожидающего федеральные документы и жители [6].

Проанализировав ряд работ, выделим наличие проблем. Подчеркивается фрагментарный учет имущества, слабая техническая документация и отсутствующая единая система оценки. Во многих муниципалитетах до сих пор нет достоверного ответа на элементарные вопросы – сколько объектов, в каком состоянии, кто пользуется, по каким ставкам идет аренда.

Важно акцентировать внимание на земельной составляющей, где главным узлом выступает кадастровый учет, разграничение собственности и формирование участков под застройку и обслуживание уже существующих объектов. В литературе отмечается наличие недооценки имущественного комплекса как ресурсной базы развития: на балансах значится множество убыточных, изношенных, плохо используемых объектов, которые тянут деньги на содержание и не создают ценности для жителей.

Проблемные группы тесно переплетены. Например, слабый учет приводит к ошибкам в оценке и планировании, а неоформленные земельные участки не могут приносить ни налоги, ни доход от аренды. При этом сервисная перспектива усугубляет ситуацию – граждане и бизнес видят не только финансовые потери бюджета, но и неудобное городское пространство, где часть зданий простаивает, а рядом не хватает детских садов или мест для бизнеса. Качество имущественного сервиса напрямую влияет на впечатление жителей от работы муниципалитета.

Следующий этап анализа связан с теми мерами, которые уже предлагаются и частично внедряются. Таких направлений достаточно много: инвентаризация, приведение структуры собственности к потребностям территории, контроль технического состояния, оформление прав, развитие конкурсных процедур, переход к аукционам и аутсорсинговым схемам.

А. В. Горячева считает: «Главное требование в отношении продажи или сдачи в аренду строения местным сообществом состоит в том, что эти процедуры должны соответствовать рыночным условиям (аукцион, конкурс, а также требование обеспечения рыночной продажной цены, арендной платы)» [6 с. 76].

Необходимо детально исследовать блок по земле: кадастровые работы, постановка участков на учет, подготовка площадок для строительства, зонирование, поиск неиспользуемых либо используемых с нарушениями территорий.

В таблице 1 представлены различные меры по усовершенствованию управления муниципальным имуществом (таблица 1).

Таблица 1

Пути совершенствования механизмов управления муниципальным имуществом

№ п/п	Направление совершенствования	Содержание механизма	Ожидаемый эффект для муниципалитета и жителей	Уровень реализации
1	2	3	3	4
1.	Полная инвентаризация и «чистый» реестр	Сплошная проверка состава имущества и земли, заведение единого цифрового реестра, привязка к кадастру и бухгалтерии	Понимание, чем владеет муниципалитет; снижение риска потерь, сокращение серой аренды	Муниципальный уровень при методической поддержке региона и Минэкономразвития
2.	Модернизация системы оценки и анализа эффективности	Переход к рыночной и массовой оценке, разделение объектов на социальные и доходные, расчет показателей эффективности (доходность, окупаемость, социальный эффект)	Более справедливая арендная плата, обоснованная приватизация или отказ от нее, приоритет действительно нужных проектов	Муниципальный уровень, участие независимых оценщиков, региональный контроль
3.	Земельно-имущественная реформа в миниатюре	Формирование и постановка на учет участков, где стоят муниципальные объекты, подготовка площадок под застройку, анализ неиспользуемых территорий	Рост доходов от земельных платежей, снижение числа конфликтов по земле, рост интереса инвесторов к площадкам	Муниципалитет, Росреестр, региональные минимущество и минстрой

Окончание таблицы 1

1	2	3	3	4
4.	Переход к сервисной модели работы с арендаторами	Внедрение личных кабинетов, понятных регламентов, электронного документооборота, консультационных сервисов для бизнеса и НКО	Снижение транзакционных издержек, рост удовлетворенности пользователей, меньшая мотивация уходить в тень, более устойчивая арендная база	Муниципальные комитеты по имуществу, региональные центры «Мой бизнес»
5.	Усиление работы с дебиторской задолженностью	Раннее выявление неплатежей, автоматизированные напоминания, установка понятных правил реструктуризации, активная претензионная и судебная практика	Сокращение накопленных долгов, рост реальных поступлений без повышения ставок, укрепление финансовой дисциплины арендаторов	Муниципалитет при поддержке региональных казначейских органов
6.	Настройка организационной структуры управления	Ясное разведение полномочий, создание специализированных подразделений по работе с землей, недвижимостью, арендаторами, цифровыми сервисами	Более быстрые решения, меньше дублирования функций, понятные точки входа для жителей и бизнеса	Органы местного самоуправления, ориентир на модели, описанные в научной и учебной литературе
7.	Использование пилотных проектов и муниципальных программ	Запуск пилотных муниципалитетов с полной реформой имущественного блока, фиксация результатов, последующее тиражирование через региональные и федеральные программы	Снижение рисков реформ, возможность «обкатать» новые решения на ограниченной территории, накопление практик и методик	Федеральные и региональные органы, муниципалитеты-партнеры

Мы видим, основываясь на информации из таблицы 1, цифровой реестр – это не просто список объектов, а витрина возможностей для бизнеса и НКО. Модернизация оценки помогает отсеивать проекты, которые не оправдывают затрат на содержание и не приносят ни денег, ни социальной пользы. Земельный блок при этом превращается в фундамент: без нормального кадастра любая сервисная оболочка начинает разрушаться, поскольку пользователи сталкиваются с конфликтами границ, неясными правами, невозможностью оформить сделку.

Сервисный контекст особенно заметен в части работы с арендаторами. Предприниматель обращается не за знакомством с нормами права, а за возможностью быстро получить помещение или участок на понятных условиях. При отсутствии электронных кабинетов, прозрач-

ных регламентов и понятных тарифов многие проекты так и не доходят до стадии заключения договора. Муниципалитеты, которые начали внедрять цифровые сервисы в имущественном блоке, отмечают рост собираемости платежей и снижение количества конфликтов. Для жителей удобство работы с имущественными сервисами не так очевидно, однако, оно сильно влияет на качество городской среды: появляется больше отремонтированных зданий, благоустроенных дворов, легальных объектов малого бизнеса.

Отдельного внимания заслуживает идея пилотных проектов. Предлагается выбрать несколько муниципальных образований, где можно провести комплексную реформу управления имуществом: реестр, кадастр, оценка, сервисы, организационная структура. После этого результаты анализируются, лучшие практики попадают в методические рекомендации, в том числе для Минэкономразвития и Росреестра, а затем становятся элементами национальных и региональных программ, напоминая сервисное тестирование продукта – сначала минимально жизнеспособная версия в ограниченной среде, затем масштабирование.

Для самих муниципалитетов, особенно небольших городов и сельских районов, тема совершенствования механизмов управления имуществом часто воспринимается как «сложная юридическая тема». Очень сильно грамотное управление имуществом влияет на доходы бюджета и устойчивость территории. Отдельный дом, вовремя проданный под гостиницу или коворкинг, может запустить вокруг себя целую цепочку сервисов, в том числе небольшие кафе, службы уборки, транспортные услуги. Земельный участок, получивший статус и понятные условия аренды, превращается в стартовую площадку для агробизнеса или логистики.

По мнению Л. В. Анохиной: «В условиях меняющейся политической среды, внимательное и ответственное отношение к госимуществу становится ключевым фактором обеспечения стабильности и устойчивости» [7 с. 28].

Таким образом, совершенствование механизмов управления муниципальным имуществом в России идет по нескольким направлениям: упорядочение учета, укрепление оценочной и аналитической базы, земельная реформа на местном уровне, сервизация отношений с пользователями, усиление работы с задолженностью, организационная реформа и использование пилотных проектов. Каждое направление само по себе дает эффект, но суммарный результат проявляется только при их сочетании. Здесь открывается возможность объединить юридическую, экономическую и клиентскую оптику, превратить имущественный комплекс муниципалитета в живую платформу, которая подстраивается под запросы жителей и бизнеса, а не просто находится в реестре.

Список литературы

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон № 131-ФЗ от 06.10.2003 (ред. от 20.03.2025) // Российская газета. 2003. № 202.
2. О приватизации государственного и муниципального имущества : федер. закон № 178-ФЗ от 21.12.2001 (ред. от 31.07.2025) // Российская газета. 2002. № 16.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) № 51-ФЗ от 30.11.1994 (ред. от 13.01.2025) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации № 145-ФЗ от 31.07.1998 (ред. от 31.07.2025) // Российская газета. 1998. № 153-154.
5. Сигаев В. О., Кузьмина К. В. Управление муниципальным имуществом: понятие и содержание // Вестник науки. 2023. Т. 2, № 12 (69). С. 831–836.
6. Горячева А. В. Управление муниципальной собственностью: проблемы и пути совершенствования // Вестник науки. 2023. Т. 2, № 2 (59). С. 71–77.
7. Анохина Л. В. Актуальные проблемы управления муниципальной собственностью и пути их решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 11-2 (117). С. 28–32.

Сведения об авторах

Саратовцева Анастасия Владимировна – магистрант направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru

Луканин Артем Викторович – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, lukanin_av@pnzgu.ru

УДК 342.25

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ В ГОРОДЕ ПЕНЗЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Анастасия Владимировна Саратовцева[1], Артем Викторович Луканин[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Аннотация. Рассматривается специфика и современные особенности в управлении имуществом муниципалитета в городе Пензе и в стране в целом. Выяв-

лены основные проблемы и тенденции как в городе, так и в Российской Федерации. Обозначены цели и эффективность применяемой внутренней политики в ракурсе управления муниципальным имуществом.

Ключевые слова: муниципальное имущество, порядок управления имуществом, приватизация, имущественные доходы, муниципальное унитарное предприятие, цифровизация

FEATURES OF MANAGING MUNICIPAL PROPERTY IN THE CITY OF PENZA AT THE PRESENT STAGE

Anastasia V. Saratovtseva[1], Artem V. Lukanin[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Abstract. The article examines the specifics and modern features of municipal property management in Penza and the country as a whole. The main problems and trends in both the city and the Russian Federation are identified. The goals and effectiveness of the applied domestic policy in terms of municipal property management are outlined.

Keywords: municipal property, property management procedure, privatization, property revenues, municipal unitary enterprises, digitalization

Управление муниципальным имуществом в г. Пензе формируется под влиянием строгих федеральных требований, ограниченных ресурсов и изменений в экономической среде. Конституция и Федеральный закон № 131-ФЗ в редакции 2025 года закрепляют полномочия местного самоуправления по формированию, владению и распоряжению имуществом [1]. Существенное значение сохраняют нормы Гражданского кодекса о праве оперативного управления (статья 296), которые дают собственнику право изымать неиспользуемые активы [2], а также статья 42 Бюджетного кодекса, в которой перечислены доходы от использования имущества – арендные платежи, дивиденды и часть прибыли унитарных предприятий [3].

В учебнике Г. С. Изотовой, С. Г. Еремина и А. И. Галкина управление собственностью трактуется как система решений, охватывающая учет, использование, защиту и реорганизацию имущественного комплекса с обязательным экономическим анализом доходности [4].

Для городов с ограниченной налоговой базой имущественный комплекс служит опорой финансовой устойчивости, поэтому в г. Пензе усиливается переход к портфельному подходу: часть объектов приносит доход от аренды, часть выполняет социальные функции, остальные включаются в планы приватизации. Прогнозные планы приватизации ежегодно уточняют перечень помещений и земельных участков с учетом

затрат на содержание и коммерческого потенциала. Однако внешние аудиторы указывают на сохраняющиеся проблемы с учетом и контролем дебиторской задолженности, из-за чего город ускоряет цифровизацию реестра и усиливает претензионную работу.

По мнению С. В. Пупенцовой: «Одной из проблем управления является высокая доля неиспользуемого или неэффективно используемого имущества» [5 с. 73].

В трудах В. Ф. Ядренцева право оперативного управления описывается как механизм использования имущества учреждениями при сохранении контроля со стороны собственника [6]. Это особенно важно для г. Пензы, где значительная часть имущества закреплена за школами, поликлиниками и учреждениями культуры на праве оперативного управления, а МУПы работают с имущественными комплексами на праве хозяйственного ведения. Задача города – поддерживать социальные функции и одновременно изымать неиспользуемые площади для сдачи в аренду или приватизации.

За последние пять лет на федеральном уровне был усилен контроль за использованием и приватизацией имущества. В закон № 178-ФЗ о приватизации были внесены поправки: закон № 370-ФЗ (2023 г.), № 76-ФЗ (2024 г.) и изменения 2025 года [7]. Эти корректировки закрепили приоритет электронных торгов, ужесточили требования к прозрачности, ограничили продажу стратегических объектов и изменили порядок работы с земельными участками для развития инфраструктуры и жилищного строительства. В результате администрация г. Пензы корректирует прогнозные планы приватизации, обновляет локальные нормативные акты и повышает требования к оценочной документации. Закон № 131-ФЗ в редакции 2024–2025 годов усилил публичную отчетность и расширил участие жителей в обсуждении имущественных решений [1].

Статья 42 Бюджетного кодекса РФ осталась неизменной, однако практика ее применения в регионах сместилась в сторону более активной работы с имущественными доходами [3]. После спада в 2020 г. доходы от использования имущества росли в 2021–2023 годах из-за повышения арендных ставок и усиления контроля, благодаря чему имущественные активы стали использоваться как инструмент снижения бюджетных рисков. Для г. Пензы такая динамика означает необходимость повышения эффективности реестра, контроля за арендой и работы с МУПами.

Р. А. Паршукова считает: «Целью управления муниципальной собственностью является обеспечение стабильного развития муниципальных образований» [8 с. 75].

Для г. Пензы, такая тенденция означает дополнительное давление на систему управления имуществом: необходимо искать резервы

для сдачи в аренду, улучшать реестр, оптимизировать участие в капитале МУПов, чтобы доля этих доходов в бюджете городе соответствовала региональным ориентирам.

Анализ решений Пензенской городской думы подтверждает, что используется смешанная модель управления: часть имущества закреплена за учреждениями, значительная часть находится в аренде, отдельные объекты включены в программы приватизации. Такая гибкая модель требует постоянного мониторинга, чтобы не допустить накопления неэффективных объектов. По мнению Ю. П. Ковалевой: «Управление муниципальной собственностью требует баланса между обеспечением эффективности использования активов и достижением социальных целей» [9 с. 150].

Ниже представлена таблица, отражающая особенности управления муниципальным имуществом в г. Пензе и в РФ в современном аспекте (табл. 1).

Таблица 1

Особенности управления муниципальным имуществом в РФ и городе Пензе

Аспект	Российская Федерация (общенациональные особенности)	Город Пенза (местные особенности)
1	2	3
Нормативное регулирование	Основу задают Конституция РФ, ФЗ № 131-ФЗ, ФЗ № 178-ФЗ, статья 296 ГК РФ, статья 42 БК РФ; усилена публичность сделок, контроль за приватизацией, роль электронных торгов	Регулирование основано на федеральных нормах и местном Положении о порядке управления имуществом (решение Думы № 78-7/5); повышается уровень формализации и детализации процедур
Модель управления	Наблюдается переход к смешанной модели: часть имущества используется в социальной сфере, часть – в аренде, часть – подлежит приватизации	Ярко выраженная смешанная модель: значительная доля имущества закреплена за учреждениями, активная аренда, ежегодные планы приватизации
Стратегический подход	Усиление портфельного управления; акцент на повышении доходности имущественного комплекса и цифровизации государственного сектора	Портфельная логика выражена ярче из-за ограниченной налоговой базы; имущественный комплекс используется как компенсатор бюджетных рисков
Приватизация	ФЗ № 178-ФЗ в редакциях 2023–2025 гг. усиливает прозрачность, ограничивает продажу стратегических активов, расширяет электронные торги	Г. Пенза корректирует прогнозные планы приватизации под новые требования, увеличивает долю электронных торгов, усиливает подготовку документации и оценочных материалов

Окончание таблицы 1

1	2	3
Арендные отношения	В рамках страны растет значение арендных доходов, усиливается контроль над задолженностью, внедряются цифровые системы учета договоров	В г. Пензе сохраняется проблема дебиторской задолженности; администрация усиливает претензионную работу, внедряет автоматизированный реестр договоров
Использование правового режима оперативного управления	По всей стране учреждения используют имущество на праве оперативного управления, при этом собственник сохраняет контроль (ст. 296 ГК РФ)	В г. Пензе значительная доля имущества закреплена за школами, учреждениями культуры и МУПами; требуется постоянная ревизия площадей, изъятие лишнего имущества и перераспределение активов
Цифровизация имущественных процессов	Государство последовательно переводит учет имущества, торги, мониторинг исполнения договоров в электронные системы; внедряются ГИС-решения	Пенза активно догоняет федеральный курс: внедряет АИС учета имущества, электронные сервисы для арендаторов, интеграцию реестра с бухгалтерией и кадастром
Проблемные зоны	Общенациональные проблемы: недостаток данных, слабая инвентаризация на местах, несоответствие реестров фактическому состоянию, арендные долги	Для г. Пензы характерны: неполнота имущественного реестра, задолженность арендаторов, необходимость оптимизации МУПов и уточнения их имущественных комплексов
Участие граждан	ФЗ № 131-ФЗ усилил публичность решений и вовлечение жителей в обсуждение имущественных вопросов	Г. Пенза обязан размещать проекты решений, сведения о сделках и планы приватизации на официальных ресурсах; растет число публичных обсуждений
Финансовый эффект	Имущественные доходы становятся важной частью неналоговых поступлений, роль которых возрастает после 2020 года	Для г. Пензы имущественные доходы – значимый инструмент финансовой устойчивости; город стремится увеличить доходы от аренды и долю прибыли МУПов

На уровне страны доходы от использования имущества стабильно растут и уже исчисляются более чем триллионом рублей в год. Город Пенза следует этой тенденции и увеличивает план по доходам от использования имущества.

В структуре имущественных доходов г. Пензы преобладают земельные платежи (аренда земли с неразграниченной собственностью и т.п.), в то время как аренда зданий, находящихся в собственности казны, и прибыль МУПов составляют меньшую, но контролируемую долю.

Приватизация в г. Пензе носит умеренный характер, что по сравнению с общим бюджетом и доходами от имущества является незначительной статьей.

Е. Ю. Свистунова указывает: «Создание структуры управления муниципальной собственностью, способной в комплексе решать проблемные вопросы и обеспечивающей поступление дополнительных доходов в местные бюджеты путем создания новых возобновляемых источников платежей и более эффективного использования имеющегося имущества, является главной задачей органов власти» [10 с. 384].

В условиях новых поправок к 178-ФЗ [7] и 131-ФЗ [1] возрастает необходимость в обучении сотрудников, усилении регламентов и использовании электронных систем. Перспективы развития имущественного комплекса г. Пензы связаны с цифровизацией, внедрением геоинформационных систем, автоматизацией учета и судебной работой по взысканию задолженности.

Таким образом, при активном обновлении Положения о порядке управления имуществом город сможет решить проблемы неполного учета и долговой нагрузки. При инерционном сценарии сохраняются риски недополучения доходов, увеличения числа споров с арендаторами и замечаний со стороны контролирующих органов. Устойчивость развития г. Пензы напрямую зависит от того, насколько эффективно будут организованы процессы управления муниципальным имуществом.

Список литературы

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон № 131-ФЗ от 06.10.2003 (ред. от 20.03.2025) // Российская газета. 2003. № 202.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) № 51-ФЗ от 30.11.1994 (ред. от 13.01.2025) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации № 145-ФЗ от 31.07.1998 (ред. от 31.07.2025) // Российская газета. 1998. № 153–154.

4. Изотова Г. С., Еремин С. Г., Галкин А. И. Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом) : учебник и практикум. М. : Юрайт, 2025. 312 с.

5. Пупенцова С. В., Паршукова Р. Управление муниципальным недвижимым имуществом // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2025. № 2(18). С. 69–75.

6. Ядренцев В. Ф. Право оперативного управления как форма использования государственной (муниципальной) собственности // Приоритеты правового и социально-экономического развития в условиях цифровизации экономики В России и мире. Ульяновск : ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (Изд-во «Зебра»), 2025. С. 131–134.

7. О приватизации государственного и муниципального имущества : федер. закон № 178-ФЗ от 21.12.2001 (ред. от 31.07.2025) // Российская газета. 2002. № 16.

8. Паршукова Р. А. Управление муниципальным недвижимым имуществом // Актуальные вопросы управления региональными социально-экономическими системами. Курск : Университетская книга, 2025. С. 74–80.

9 Ковалева Ю. П., Духанина А. А. О роли муниципального имущества в муниципальном управлении // Современные проблемы рационального природообустройства и водопользования. Красноярск : Красноя. гос. агр. ун-т, 2025. С. 147–151.

10 Свистунова Е. Ю. Проблемы и рекомендации по совершенствованию управления муниципальным имуществом на территории Пластовского муниципального района // Молодежь и XXI век. 2025. Курск : Университетская книга, 2025. С. 379–384.

Сведения об авторах

Саратовцева Анастасия Владимировна – магистрант направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru

Луканин Артем Викторович – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, lukanin_av@pnzgu.ru

УДК 342.25

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ИМУЩЕСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Анастасия Владимировна Саратовцева[1], Артем Викторович Луканин[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Аннотация. Дается определение понятия муниципального имущества. Представлено сравнение подходов к управлению муниципальных активов на примере имущества в России и в зарубежных государствах, обозначены недостатки российской модели. Делается вывод о некоторых предложениях, позволяющих построить эффективное управление муниципальной собственностью в государстве.

Ключевые слова: муниципальные активы, муниципальное имущество, муниципальное управление, управление муниципальным имуществом

APPROACHES TO MUNICIPAL ASSET MANAGEMENT USING THE EXAMPLE OF MUNICIPAL PROPERTY IN THE RUSSIAN FEDERATION AND IN FOREIGN COUNTRIES

Anastasia V. Saratovtseva[1], Artem V. Lukanin[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Abstract. This article defines the concept of municipal property and examines its significance in the context of municipal assets. The system of municipal asset management, approaches to municipal property management in Russia are briefly presented, and disadvantages are identified. The author's attention is drawn to the foreign experience of municipal asset management models. The paper concludes on some proposals that make it possible to build effective management of municipal property in the state.

Keywords: municipal assets, municipal property, municipal management, municipal property management

Муниципальное имущество (МИ) – совокупность материальных и нематериальных активов, находящихся в собственности муниципальных образований и предназначенных для удовлетворения потребностей населения, обеспечения функционирования органов местного самоуправления, а также для реализации муниципальных программ и проектов. Муниципальное имущество является важной составляющей муниципальной собственности, состоящей из активов, находящихся в ведении образований муниципалитетов.

Представим подходы к управлению муниципальным имуществом в Российской Федерации. Во-первых, экономический подход акцентирует внимание на эффективности использования муниципального имущества. Здесь проводится и делается акцент на анализе затрат и доходов от эксплуатации активов, пересмотр процессов управления активами с целью оптимизации, развитие механизмов аренды и продажи неэффективно используемых объектов.

Во-вторых, социальный подход, который характеризует управление активами муниципалитета с учетом интересов местного населения – вовлечение граждан в процессы принятия решений, проведение оценки социального воздействия от использования муниципального имущества. Постройка школ и детских садов в новых районах города – пример становления социальной инфраструктуры на основе подхода социализации.

В-третьих, управление МИ невозможно без соблюдения правовой базы актуального законодательства и государственного, и регионального, и муниципального уровня. Здесь важна легитимность любых процессов, связанных со сделками, оформлением права собственности, аренды имущества муниципалитета, защита прав и интересов физических и юридических лиц.

В-четвертых, рядом с нормативно-правовым регулированием сферы управления собственностью стоит формирование стратегии развития МИ с учетом прогнозов социально-экономического развития территории, учет возможных рисков и возможностей для привлечения инвестиций.

В-пятых, в двадцать первом веке никуда без развития технологического прогресса и в данной сфере. Эффективным преимуществом в управлении имуществом муниципалитета является возможность цифровизации учета муниципального имущества, внедрение геоинформационных систем и использование платформ для управления активами. Интеллектуальные системы управления помогают автоматизировать процесс мониторинга состояния муниципальных активов [1, 2].

Проанализирован опыт других государств Азии, Европы, Северной Америки по вопросам управления муниципальной собственностью. Е. Р. Герасименко пишет: «модели управления муниципальной собственностью в этих странах имеют некоторые сходства, однако ученые выделяют ряд особенностей в системе управления и различают их, как европейская, англо-американская, китайская, японская и др.» [1, с. 68].

В таблице 1 представлено сравнение по критериям управления муниципальными активами в РФ и за рубежом.

Таблица 1

Критерии управления муниципальными активами

Критерий	Российская Федерация	Зарубежные страны
1	2	3
1. Участие населения и контроль за имуществом	Жителей привлекают через слушания, но их влияние на состав объектов и бюджетные траты остается слабым, а обратная связь во многом формальна	В Европе население напрямую отслеживает социально-экономическую эффективность муниципалитетов и распоряжается местным бюджетом. Японская модель требует согласия абсолютного большинства жителей, полученного на референдуме, для принятия парламентского закона в адрес конкретного муниципалитета
2. Хозяйственная самостоятельность	Местные бюджеты критически зависят от трансфертов из центра, из-за чего свобода в управлении недвижимостью и землей стеснена федеральными нормами, собственное правотворчество ограничено	Европейские коммуны вводят и расходуют местные налоги, владеют доходной недвижимостью. В англо-американской практике каждый штат задает собственные правила управления, не допуская вмешательства государства в местные компетенции

Окончание таблицы 1

1	2	3
3. Кадровая политика и контроль	Идеологический отбор отсутствует, карьера управленца тесно связана с региональной исполнительной вертикалью, по этой причине персональная ответственность руководителей размыта. Надзор ведут региональные органы	Германия дает общинам кадровую независимость и право надзирать за муниципальными предприятиями. В Китае кандидаты без военной службы, с судимостью либо вторым гражданством не допускаются к должностям; партийные структуры жестко следят за эффективностью территориальных холдингов и в результате применяют показательные наказания
4. Гибкость организационных форм	Система органов унифицирована, специальные структуры для совместных проектов создаются редко, в основном через межмуниципальные соглашения	В Японии наряду с префектурами и муниципалитетами закон разрешает особые столичные районы, корпорации развития и финансово-промышленные округа для решения конкретных задач. Судебное вмешательство других уровней управления допускается только через суд
5. Экономическая ответственность за решения	Хозяйственные просчеты распределяются между уровнями власти, персональное наказание чиновников – редкое явление, за счет этого стимулы к расчетливому распоряжению активами ослаблены	Англо-американская система строится на личной экономической ответственности муниципалитетов, из-за чего решения принимаются взвешенно. Китайская практика публичных наказаний за бесхозяйственность ужесточает персональный спрос с управленцев

Таким образом, принципиальная разница анализируемых критериев в таблице 1 уходит корнями в глубину хозяйственной автономии и персональной ответственности. Зарубежные модели дают муниципалитетам реальные права вводить местные налоги, извлекать доход из собственной недвижимости и привлекать жителей к референдумам по крупным имущественным сделкам. Следственно, распорядители активов действуют расчетливо, зная, что просчеты обернутся публичным порицанием либо судебным взысканием. В России же финансовая база критически зависит от трансфертов, полномочия по земле и недвижимости строго регламентируются и унифицируются федеральными нормами, обратная связь с жителями чаще носит необязательный характер. Большим количеством бумаг, документов, бюрократии характеризуется общение граждан с органами власти.

Е. С. Милых отмечает: «стратегическое планирование более чем на 10 лет в нашей стране является рискованным для бизнеса и часто оказывается необъективным. От того, насколько будут обеспечены интересы и защищены права инвесторов, зависит развитие государственно-частного партнерства в России» [3, с. 135]. То есть отечественная модель размывает персональную ответственность и сохраняет непредсказуемость местных правил, по этой причине долгосрочное стратегическое планирование для бизнеса превращается в «лотерею», инвесторы откладывают вложения в муниципальную недвижимость и инфраструктуру. В других странах за счет основателей регламентации прав собственности, референдумного контроля и предсказуемых локальных норм формируется надежная основа для государственно-частного партнерства, в рамках которого концессионер может просчитывать возврат капитала на десятилетия вперед, не опасаясь внезапного пересмотра обязательств муниципалитетом.

Из перечисленных акторов следует практическая сложность в недоиспользовании муниципальных отечественных активов, затянутых стройках, нередком нецелевом применении муниципального имущества. Разрешить проблему можно через перераспределение налоговых источников в пользу местных бюджетов и легализацию обязательного референдума при отчуждении стратегических объектов. Полезно перенять восточный опыт. Во-первых, в японских проектных корпорациях для запуска все чаще развиваются инфраструктурные инициативы. Во-вторых, ради ужесточения спроса в России с уполномоченных лиц ввести публичную оценку результативности с показательными взысканиями за бесхозяйственность, как принято в китайской практике.

К сожалению, нередок опыт коррумпированности властей по вопросам управления муниципальными активами. За 10 лет в России за коррупционные преступления предстали перед судом около 72 тысяч должностных лиц.

Для РФ ужесточение Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» в муниципальной сфере полезно выстроить на трех основаниях. Во-первых, требуется ввести императивный местный референдум при отчуждении либо долгосрочной аренде стратегических объектов казны; в результате любое крупное решение получит публичную легитимацию. Во-вторых, необходимо закрепить обязательную публикацию в открытом доступе реестров арендных договоров, ставок, оценочных отчетов и конечных бенефициаров сделок с муниципальной недвижимостью, за счет этого махинации будет невозможно скрыть за бюрократической ширмой.

В-третьих, стоит ввести персональную уголовную ответственность распорядителей за умышленное занижение кадастровой стоимости и убыточные операции с общественным имуществом, из-за чего стимул к неправомерному обогащению резко угаснет [4].

Эффективное управление муниципальной собственностью имеет важное значение. Предлагаются основные направления повышения эффективности управления муниципальными активами. Во-первых, совершенствование институционального обеспечения деятельности предприятий государственного сектора, применение стратегического и программно-целевого управления. Во-вторых, проведение полной инвентаризации объектов муниципальной собственности, постановка на свой баланс бесхозяйных объектов муниципальной собственности. В-третьих, формирование и расширение сферы действия государственно-частного партнерства (государство-муниципалитет-частный бизнес) в экономике и социальной сфере муниципального образования.

Список литературы

1. Герасименко Е. Р., Коношко Л. В., Коношко Н. А. Зарубежный опыт управления муниципальной собственностью // Проблемы и перспективы экономического развития Дальнего Востока России. Хабаровск : Хабаров. гос. ун-т экономики и права, 2021. С. 68–71.

2. Дамбуева М. М., Зимирев М. А., Аюшеева Е. М. Эффективное использование и управление объектами муниципальной собственности: российский и зарубежный опыт // Экономика России в условиях глобальной конкуренции: проблемы теории и практики. Улан-Удэ : ФГБОУ ВПО ВСГУТУ, 2024. С. 86–91.

3. Милых Е. С. Эффективные механизмы зарубежной практики управления муниципальной собственностью // Актуальные вопросы устойчивого развития России в исследованиях студентов: управленческий, правовой и социально-экономический аспекты / отв. ред. С. В. Нечаева. Часть 1. Челябинск : Челябинский филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС при Президенте Российской Федерации», 2019. С. 133–137.

4. Tadviser: Коррупция в России. URL: https://clck.ru/3TKdG3 (дата обращения: 15.04.2026).

Сведения об авторах

Саратовцева Анастасия Владимировна – магистрант направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru

Луканин Артем Викторович – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, lukanin_av@pnzgu.ru

УДК 342.25

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ И ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ

Анастасия Владимировна Саратовцева[1], Артем Викторович Луканин[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Аннотация. Обоснована значимость подходов и инструментов к управлению муниципальным имуществом. Рассмотрен опыт некоторых государств, исследованы перспективы применения рассматриваемых подходов на территории Российской Федерации.

Ключевые слова: управление муниципальным имуществом, муниципальное имущество, муниципальное образование, муниципальное самоуправление, концессия, публично-частное партнерство

DOMESTIC AND FOREIGN PRACTICE OF MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT

Anastasia V. Saratovtseva[1], Artem V. Lukanin[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru
[2]lukanin_av@pnzgu.ru

Abstract. This article substantiates the importance of approaches and tools for municipal property management. The experience of several countries is examined, and the prospects for applying these approaches in the Russian Federation are explored.

Keywords: municipal property management, municipal property, municipal formation, municipal self-government, concession, public-private partnership

Муниципальное имущество (МИ) наряду с местными финансами является экономической основой местного самоуправления (МСУ). В данный момент, не смотря на глобальную приватизацию, государство и муниципалитеты остаются крупными собственниками недвижимости. Поэтому вопросы формирования, эффективного управления и распоряжения муниципальной собственностью являются довольно актуальными в нынешних экономических условиях.

Важность оптимального управления МИ описана в работе К. В. Емелиной: «Эффективное управление имуществом, находящемся в собственности муниципального образования (МО), напрямую влияет

на благосостояние населения. Поэтому эффективность управления должна стать основной целью для муниципальных органов власти. От качества управления муниципальным имуществом, зависят доходы полученные в ходе использования имущества МО (в большей степени от аренды зданий, строений сооружений, земельных участков). А они, в свою очередь, отразятся на поступлениях от части прибыли в бюджет МО» [1, с. 36].

Сегодня, как пишет О. В. Коновалова: «усиливается внимание государства и общества к прозрачности, результативности и ответственности местных органов власти в сфере управления муниципальной собственностью» [2, с. 280].

Органы местного самоуправления (ОМС) для реализации собственных полномочий, используют имеющиеся в них ресурсы, то есть объекты муниципальной собственности. Развитие каждого из муниципальных образований (МО) зависит от эффективности использования имеющихся ресурсов. Настоящее время характеризуется наличием некоторых сложностей касательно управления МИ в России:

– постоянном совершенствовании федерального законодательства;

– недостаточном правовом регулировании имущественных отношений;

– нестабильной образовании;

– постоянном экономической ситуации усовершенствовании в муниципальном (модернизации) реестров муниципального имущества и иных баз данных;

– дефиците денежных ресурсов, требующихся для проведения мероприятий в сфере проведения технической инвентаризации муниципального имущества, которая необходима для реализации мероприятий в части регистрации права муниципальной собственности на них.

Для того, чтобы определить основные направления и пути совершенствования управления муниципальным имуществом в России необходимо рассмотреть зарубежный опыт управления в данной сфере.

Анализ подходов к регулированию публичной собственности в зарубежных правовых системах позволяет глубже осмыслить логику управления муниципальными активами. Несмотря на различия в национальных традициях, конституционное и гражданское законодательство развитых стран демонстрирует общую тенденцию: имущество, служащее общественным интересам, изымается из свободного коммерческого оборота и наделяется особым охранным статусом. Зарубежная практика отражает – как публичная власть защищает ресурсы от неконтролируемой приватизации и предотвращает возникновение частной монополии на стратегически значимые объекты [3].

Несмотря на наличие множества факторов, обуславливающих различия в построении моделей МСУ, оно выступает неотъемлемым атрибутом любого современного демократического общества.

Реально продуктивно работающих форм управления публичным имуществом, которые доказали свою пригодность в десятках стран, всего четыре. Рассматриваемые подходы имеют результат, накапливающийся десятилетиями [4].

Во-первых, выделим концессионные соглашения в инфраструктуре. Опыт многих стран свидетельствует о том, что одним из наиболее эффективных вариантов институционального обеспечения процессов развития и эффективного использования муниципальной собственности является привлечение к финансированию и управлению этими объектами частного капитала на концессионной основе. Муниципалитет заключает с частным инвестором длительный по времени контракт, перекладывая на него стройку или эксплуатацию объекта, а риски делятся. Инвестиции заходят без нагрузки на казну, качество услуг возрастает, следовательно, коммерческие угрозы «уходят» в частные руки. Тут есть своеобразный риск – зависимость окупаемости от макроэкономической стабильности, само проведение конкурса порой затягивается неоправданно долго. География концессий чрезвычайно широка – Китай, Япония, Британия, Соединенные Штаты, Германия, Бразилия, Южная Корея, Сингапур и в общей сложности больше сотни других государств [5].

Концессионный опыт «не приживается» на территории России, так как волатильность условий и макроэкономики создают высокую неопределенность. Следственно, инвесторы избегают замораживать капиталы в концессионных схемах.

Второй механизм – совместные предприятия на принципах публично-частного партнерства (ПЧП). Муниципалитет и предприниматели учреждают коммерческое общество с долевым участием, нацеленное на долгосрочный прирост стоимости активов. Здесь публичная сторона получает непрерывный управленческий контроль. Существенной особенностью совместных предприятий типа является то, что местные органы власти постоянно участвует в текущей производственной, административно-хозяйственной и инвестиционной деятельности. Предпринимателям приходится в некой мере уступать – свобода частного соучредителя напрямую увязана с размером его доли, из-за чего все серьезные решения проходят через громоздкую бюрократическую процедуру согласования. Добавим, самостоятельность и свобода в принятии решений частным партнером здесь гораздо уже, чем, например, в концессиях. В ряде стран (Франция, Италия и др.), структуры создаются параллельно с концессиями и довольно успешно обслуживают коммунальную сферу муниципального образования.

Публично-частное партнерство в отечественной муниципальной сфере существует, хотя развито фрагментарно. Перспективы расширения связаны с ЖКХ и логистически-транспортным аспектом, но серьезным ограничением остается крайне настороженный взгляд частного капитала на стабильность бюджетных обязательств муниципалитетов. Никто не может дать долгосрочных гарантий и понятных тарифных правил.

Третья форма – регулируемая договорная аренда муниципальных земель и объектов инфраструктуры. Участки передаются во временное владение, однако федеральный закон либо муниципальный акт настрого определяют предельные арендные ставки для социальных, инфраструктурных и градообразующих предприятий. Оборот земли ускоряется, на площадки заходят самые конкурентоспособные пользователи, бюджет получает стабильный неналоговый доход. Льготными ставками власти привлекают представителей бизнеса на территории и объекты, требующие внимание и развитие. Следственно, периферийные регионы получают шанс на оживление. Сдача в аренду имеет целью привлечь частные инвестиции к модернизации, обеспечить более эффективную эксплуатацию объекта инфраструктуры и должна быть в обязательном порядке обоснована инвестированием средств в развитие объекта.

Строгий контроль за целевым использованием здесь крайне необходим – участникам маневрировать с пересмотром условий аренды почти невозможно. Практику активно применяют в Германии, Нидерландах, Франции и Италии [6].

Аренда муниципальных земель давно практикуется на территории России. Тормозит развитие затянутость и непрозрачность процедур предоставления участков, из-за чего действительно конкурентоспособный арендатор зачастую проигрывает административному ресурсу.

Четвертая форма – зонирование и градостроительный контроль землепользования. Город делится на зоны с ясно прописанными, обозначенными, утвержденными разрешенными функциями, и муниципалитеты строго следят за соблюдением утвержденных правил застройки. Ландшафт сохраняется, спекулятивная гонка за землей сходит на нет, городская среда делается предсказуемой для жителей. Риск в том, что частный собственник теряет в экономической гибкости, на содержание инспекций и реестров уходят немалые бюджетные средства. Развитые экономики, особенно мегаполисов США, Канады и ЕС, давно встроили зонирование в повседневный обиход.

Формально зонирование и градостроительный контроль закреплены в правилах землепользования и застройки в России, по этой причине инструмент встроен в муниципальное управление. Ограничением

формы служит хроническая рассогласованность местных регламентов с региональными и федеральными планами.

Напрашивается вывод. Ни один из механизмов не работает сам по себе; муниципальные образования других стран комбинируют концессии и совместные предприятия для привлечения инвестиций, одновременно используют регулируемую аренду и зонирование, дабы удержать стратегический контроль над территорией. Тратится уйма сил на поддержание градостроительных регламентов в актуальном состоянии, в т.ч. регулярно обновляют карты зон и правила застройки, потому что без этого каркаса любые концессии и арендные договоры теряют предсказуемость [6].

Позаимствовать подобную логику на отечественную «почву» представляется мало возможным – мешает пока короткий горизонт планирования, но сами исследуемые формы публичного распоряжения имуществом остаются универсальными.

Таким образом, в современных условиях российской экономики эффективное управление муниципальным имуществом заключается в достижении стабильных и возрастающих доходов от использования собственности, принадлежащей муниципальному образованию.

Список литературы

1. Емелина К. В. Повышение эффективности управления муниципальным имуществом // Национальная ассоциация ученых. 2022. № 75-1. С. 35–40.

2. Коновалова О. В. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления в сфере управления муниципальным имуществом // Аллея науки. 2025. Т. 1, № 11 (110). С. 279–283.

3. Боженов М. А., Помещик В. Ю. О проблемах управления муниципальной собственностью // Эпомен. 2021. № 51. С. 66–70.

4. Гантулга Д., Ямщикова И. В., Боброва Е. Ю. Эффективные механизмы зарубежной и российской практики управления муниципальной собственностью // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2017. Т. 7, № 3 (22). С. 11–18.

5. Нигматулин Р. Р. Зарубежный опыт в области государственного управления недвижимостью на примере США // Молодой ученый. 2024. № 45 (544). С. 174–176.

6. Жаров Д. В. Совершенствование управления муниципальной собственностью // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. Т. 1. Курск : Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 2023. С. 216–220.

Сведения об авторах

Саратовцева Анастасия Владимировна – магистрант направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, Danilina.nastusha1994202014@yandex.ru

Луканин Артем Викторович – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, lukanin_av@pnzgu.ru

УДК 316.35

КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ПОНЯТИЕ, ТИПОЛОГИЯ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ РОСТА

Арина Сергеевна Сапунова[1], Светлана Анатольевна Живодрова[2]

[1,2]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]arinasapunova333@gmail.com
[2]jivodrova_s@mail.ru

Аннотация. Рассматривается феномен карьеры государственных гражданских служащих как ключевой элемент эффективности государственного аппарата в условиях продолжающейся трансформации кадровой политики России. Проводится анализ понятийного аппарата, классификация видов карьеры, выявляются институциональные особенности карьерных процессов, включая высокую степень регламентации, приоритет стажа и бюрократическую профессионализацию. Особое внимание уделяется изменениям нормативно-правовой базы 2024 г.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, карьера, профессиональное развитие, факторы карьерного роста, регламентация, личностные факторы

CAREER TRAJECTORIES OF PUBLIC CIVIL SERVANTS: CONCEPT, TYPOLOGY, INSTITUTIONAL AND PERSONAL FACTORS OF GROWTH

Arina S. Sapunova[1], Svetlana A. Zhivodrova[2]

[1,2]Penza State University, Penza, Russia

[1]arinasapunova333@gmail.com
[2]jivodrova_s@mail.ru

Abstract. The article examines the phenomenon of the career of civil servants as a key element of the effectiveness of the state apparatus in the context of the ongoing

transformation of Russia's personnel policy. It analyzes the conceptual framework, classifies the types of career, and identifies the institutional features of career processes, including a high degree of regulation, the priority of seniority, and bureaucratic professionalization. Particular attention is paid to changes in the regulatory framework in 2024.

Keywords: civil service, career, professional development, factors of career growth, regulation, personal factors

Карьера в системе государственной службы представляет собой многогранное явление, находящееся в центре внимания, как самих служащих, так и управленцев и исследователей. В научной литературе сложилось несколько подходов к определению карьеры. В широком смысле карьера понимается как общий процесс профессионального развития личности, ее поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения. В узком смысле карьера отождествляется с должностным продвижением – формальным занятием определенной должности и изменением должностного статуса в организации [1, с. 192].

Для государственных гражданских служащих доступны два основных типа карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Профессиональная карьера отражает рост знаний, навыков и компетенций служащего в рамках избранной специализации. Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития сотрудника лишь в одной организации. В этой карьере существует три направления:

– вертикальная карьера – подъем на более высокую ступень структурной иерархии, влекущий повышение должностного статуса, уровня оплаты труда и объема ответственности;

– горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область деятельности на том же иерархическом уровне, часто связанное с расширением и усложнением решаемых задач;

– центростремительная карьера – движение к ядру организации, к руководству, выражающееся в получении доступа к неформальным каналам коммуникации и важной информации даже без формального повышения в должности [2, с. 11].

Наряду с многообразием карьерных траекторий, каждая из которых имеет свою специфику, важное значение приобретает анализ особенностей карьеры, обусловленных самой природой государственной службы как института. К числу ключевых особенностей относятся:

1) высокая степень регламентации: карьерные процессы жестко регулируются законодательством, в частности Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе

Российской Федерации», что формализует механизмы продвижения, но одновременно снижает их гибкость;

2) приоритет стажа и опыта: наличие стажа государственной службы является одним из ключевых условий для замещения большинства должностей, что подтверждается данными исследований, где 59,5 % респондентов назвали его основанием для успешной карьеры;

3) слабая мобильность и высокая бюрократизация: исследователи отмечают недостаточную прозрачность карьерных механизмов, субъективизм в принятии кадровых решений и отсутствие гибких систем поощрения;

4) сложная структура мотивов: поступление на государственную службу может быть связано как со стремлением к самореализации в сфере управления и служению обществу, так и с желанием решить материальные проблемы или установить полезные связи [3].

На процесс карьерного роста государственных служащих также оказывает влияние комплекс факторов, которые условно можно разделить на институциональные и личностные.

Одним из главных институциональных факторов считается наличие вышестоящих вакантных должностей, так как их отсутствие является серьезным препятствием для роста. Также к этим фактором относятся регламентированные требования к стажу, категории и группе должностей, и система конкурсных процедур и кадрового резерва.

Личностные факторы связаны с индивидуальными характеристиками самого служащего. По данным эмпирических исследований отечественных авторов И. Б. Шебуракова и Л. Н. Татариновой, к числу наиболее значимых личностных факторов относятся: постоянные личные усилия в сфере профессионального развития; хорошие отношения с руководством; получение дополнительного образования и повышение квалификации [4, с. 68–69].

В карьерном росте проявляет заинтересованность не только государственный служащий, но и непосредственный его работодатель. В связи с этим, осуществляется разработка и реализации государственной политики, направленная на профессиональное развитие государственных служащих с учетом изменяющихся, как внутренних, так и внешних условий существования государства [5, с.117].

Планирование карьерного роста служащего должно быть направлено на изучение потенциала служащего и определение путей его профессионального развития и движения по карьерной лестнице, что, в свою очередь, позволяет удовлетворять потребность органов публичной власти в наличии высококвалифицированных специалистов, способных решать любые стоящие перед ними задачи [6, с.118].

В условиях трансформации подходов к управлению карьерой государственных служащих особое значение приобретает формирование и реализация карьерных траекторий. Как отмечается в научной литературе, типовая карьерная траектория гражданского служащего представляет собой спланированную во времени последовательность перемещения служащего по должностям гражданской службы при условии безупречного исполнения им должностных обязанностей и поддержания высокого уровня квалификации. Такая траектория является ориентиром для кадрового планирования в государственном органе.

Среди ключевых инструментов управления карьерным ростом выделяются:

– конкурс на замещение вакантной должности – важнейший инструмент планирования карьерного роста, одинаково значимый как для сотрудника, так и для организации;

– квалификационный экзамен;

– аттестация;

– кадровый резерв [7, с. 53].

Безусловно значительное влияние на карьерные процессы государственных гражданских служащих оказали изменения нормативно-правовой базы, произошедшие в 2024 году:

1) Федеральный закон от 22 апреля 2024 г. № 87-ФЗ внес изменения в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации», предусмотрев унифицированный подход к условиям служебного контракта [8].

2) Указ Президента РФ от 1 марта 2024 г. № 160 установил новые параметры должностных окладов и ежемесячного денежного поощрения федеральных государственных гражданских служащих [9].

3) Указ Президента РФ от 22 января 2024 г. № 61 определил порядок формирования федерального кадрового резерва на государственной гражданской службе [10].

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что, карьера в системе государственного управления представляет собой сложный, многоаспектный феномен. Успешность карьерного роста в значительной степени зависит от баланса институциональных условий и активной личностной позиции самого государственного служащего. А многомерный подход к карьере позволяет учитывать разнообразные мотивы государственных служащих: от стремления к власти и самореализации до решения материальных проблем и установления полезных связей.

Список литературы

1. Хуснутдинова А. И. Специфика построения карьеры государственными гражданскими служащими // Вестник Казанского технологического университета. 2021. № 13. С. 192.

2. Глушак Е. В. Построение траектории профессионального развития : учеб. пособие. Владивосток : Изд-во Дальневос. федер. ун-та, 2021. 63 с.

3. Успешная карьера глазами госслужащих: что влияет на продвижение. URL: https://gspm.ranepa.ru/novosti/uspeshnaya-karera-glazami-gossluzhashhix-chto-vliyaet-na-prodvizhenie/ (дата обращеппия:10.05.2026).

4. Шебураков И. Б., Татаринова Л. Н. Успешность карьеры и возможности карьерного развития в восприятии гражданских служащих // Личность: ресурсы и потенциал. 2025. № 2 (26). С. 68–69.

5. Живодрова С. А., Живодрова Н. А. Особенности профессионального развития государственных служащих в зарубежных странах, на примере Объединенных Арабских Эмиратов // Евразийский юридический журнал. 2024. № 6 (193). С. 117–118.

6. Мгдсян О. Н., Живодрова С. А. Понятие и содержание индивидуального плана развития государственного и муниципального служащего // Социум и жизненное пространство личности (междисциплинарные аспекты) : сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. (Пенза, 28–29 мая 2018 г.). Пенза : Приволжский Дом знаний, 2018. С. 117–120.

7. Кибанов А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих : монография. М. : ИНФРА-М, 2020. 246 с.

8. О внесении изменений в Федеральный закон О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации № 87-ФЗ от 22.04.2024 (дата обновления: 22.04.2024). Доступ из Электронного фонда правовых и нормативно-технических документов – 2026.

9. О внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации : указ Президента РФ № 160 от 01.03.2024. Дата обновления: 01.03.2024 // КонсультантПлюс. 2026.

10. О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации : указ Президента РФ № 61 от 22.01.2024. Дата обновления: 31.12.2025 // КонсультантПлюс. 2026.

Сведения об авторах

Сапунова Арина Сергеевна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, arinasapunova333@gmail.com

Живодрова Светлана Анатольевна – кандидат исторических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, jivodrova_s@mail.ru

УДК 316.35

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СЛУЖАЩИХ КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Елизавета Дмитриевна Северчукова[1], Елизавета Владимировна Илюшкина[2], Светлана Анатольевна Живодрова[3]

[1,2,3]Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

[1]severchukova515@mail.ru
[2]ilyushkinaliza@mail.ru
[3]jivodrova_s@mail.ru

Аннотация. Рассматривается оценка профессиональных знаний и навыков государственных гражданских служащих как средство управления персоналом. Проводится анализ методик оценки и навыков государственных служащих, выявление проблем и недостатков действующей системы оценки в государственных органах.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, оценка профессиональных компетенций, управление персоналом, методы оценки, цифровая трансформация, проблемы оценки

ASSESSMENT OF EMPLOYESS PROFESSIONAL COMPETENCIES AS A MEANS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Elizaveta D. Severchukova[1], Elizaveta V. Ilyushkina[2], Svetlana A. Zhivodrova[3]

[1,2,3]Penza State University, Penza, Russia

[1]severchukova515@mail.ru
[2]ilyushkinaliza@mail.ru
[3]jivodrova_s@mail.ru

Abstract. The article discusses the assessment of professional knowledge and skills of civil servants as a means of personnel management. It analyzes the methods of assessing the knowledge and skills of civil servants, identifies problems and shortcomings of the current assessment system in government agencies.

Keywords: public civil service, assessment of professional competencies, personnel management, assessment methods, digital transformation, assessment challenges

В современных условиях развития государственного управления особое значение приобретает повышение эффективности деятельности государственных гражданских служащих. В условиях цифровизации,

усложнения управленческих процессов и роста требований к качеству предоставляемых государственных услуг возрастает необходимость совершенствования системы оценки профессиональных знаний. При выстраивании оценочных процедур в органах власти исходят из необходимости соблюдения правовых требований, поддержания нейтральности и учета всей совокупности значимых критериев. Такой подход делает выводы проверяемыми и придает им прикладную ценность. Вместе с предварительно фиксируемыми служебными данными, например, уровнем образования и стажем государственной службы, в рассмотрение берут реальные итоги служебной работы – степень успешности исполнения поставленных задач.

Нормативная и оценочная база, применяемая при установлении уровня профессиональной пригодности государственных гражданских служащих в органах власти, опирается на действующее законодательство и актуальные управленческие практики в сфере работы с персоналом. Центральное место занимает Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Статья 48 определяет аттестацию как процедуру, через которую устанавливают, соответствует ли служащий замещаемой должности. Компетентность сотрудников проверяется по комплексной модели, она позволяет установить, насколько прочна понятийная и нормативная база сотрудников и в какой мере они способны использовать знания при исполнении служебных функций. Необходимость подобного подхода связана с особенностями работы структур, осуществляющих налоговое администрирование, им требуется предельно аккуратный и выверенный подход, уверенное владение правовыми нормами и умение разбирать и сопоставлять сведения [1].

Оценочный механизм встроен в общий кадровый контур, где работа с персоналом и кадровый резерв составляют единое целое. По итогам оценки делают вывод о соответствии служащего замещаемой должности и принимают решения о включении в кадровый резерв, планировании карьерного роста и выборе направлений дополнительного профессионального образования. Такой подход сохраняет преемственность кадрового курса и повышает результативность работы с человеческими ресурсами. В научной литературе государственную службу рассматривают как сферу, где оценка персонала должна строиться на комплексных процедурах. В.В. Попова пишет, «реализация принципов государственной службы невозможна без действенных механизмов оценки, обеспечивающих объективное определение профессионального уровня служащих» [2, с. 35].

Оценку персонала проводят через изучение результатов служащего в работе. Реальные показатели сопоставляют с заранее установленными критериями результативности, и подобное сопоставление

позволяет судить о профессиональной подготовке работника без лишней субъективности. В расчет принимают не только качество принимаемых решений, но и выполнение процедурных требований. Критерием здесь служит не отвлеченная схема, а конкретный итог работы, такой ориентир помогает надежно увязать достигнутые результаты с уровнем профессиональной компетентности. В научной литературе отдельно подчеркивается, что при оценивании государственных служащих необходимо опираться на результативные показатели. Е. М. Смолькова полагает, что действенность государственной службы целесообразно определять через рассмотрение конкретных результатов деятельности, поскольку они показывают реальный вклад служащего [3, с. 334].

Дополнительную роль в этом процессе играют электронные системы учета результатов деятельности и тестирования, такие решения ускоряют оценочные процедуры и делают их прозрачнее. Данная логика входит в широкий процесс перевода публичного администрирования в цифровую среду и ведет к росту результативности кадровой политики. В научной литературе отдельно подчеркивается роль цифровых инструментов в становлении системы оценивания. По мнению С. А. Мальмберга, в период цифровой трансформации государственным органам требуется опираться на информационные технологии, чтобы повышать качество решений, принимаемых в системе управления, и улучшать оценку персонала [4, с. 97].

Только первое предложение можно написать «дополнительную роль в оценке профессиональных знаний и навыков играют электронные системы…». В структуре государственной службы оценивание профессиональных компетенций государственных гражданских служащих выстраивается в единый контур, где сопоставляются результаты работы, итоги тестирования, данные собеседования и цифровые инструменты. За счет такого набора процедур удается получить непредвзятую характеристику профессиональных качеств сотрудников и задать вектор дальнейшего совершенствования.

В государственных органах власти действует механизм для проверки профессиональных знаний и навыков государственных гражданских служащих, но его практическое использование выявляет несколько серьезных затруднений, снижая результативность управления кадровым составом.

В 2023 году, по ведомственной отчетности, примерно 18 % решений по аттестации в территориальных подразделениях сопровождались расхождением оценок по сопоставимым должностям. Показатель указывает на недостаточное единообразие процедур. Причина неоднородности заложена в самом регулировании, статья 48 закона «О государственной гражданской службе РФ» рассматривает аттестацию как базовый механизм оценки, но не содержит развернутого

описания порядка установления уровня профессиональных компетенций [5, с. 117].

Главный узел проблемы состоит в том, что оценивание по-прежнему в заметной степени опирается на личное усмотрение. Хотя набор критериев был заранее формализован, руководительская экспертная интерпретация сохраняет вес и способна смещать итоговую картину от нейтральности. В течение 2024 года практика показала, в 22 процентах случаев окончательные выводы о сотрудниках не совпали с исходными данными тестирования и оценкой результативности, а подобное расхождение как правило связывают с действием личностного фактора. В научных публикациях подобные расхождения рассматривают как причину ослабления доверия к механизму оценивания. Г. Ю. Корнилов, в частности, пишет о том, что результативность службы в государственном аппарате прямо зависит от прозрачности и беспристрастности дисциплинарных и процедур оценивания, исключающих субъективное влияние [6, с. 78].

В 2025 году примерно 46 % оценочных мероприятий строились на автоматизированных системах для анализа профессиональной деятельности; оставшуюся часть по-прежнему охватывали традиционные способы. Можно говорить о главном недостатке действующей модели, средства оценки пока не в полной мере соответствуют условиям цифровой трансформации государственного управления [7, с. 135].

Оценочные механизмы в ряде случаев сводятся к проверке внешнего соблюдения предписаний, из-за чего подлинная профессиональная состоятельность остается без полноценного установления. Преодоление данного изъяна в научной литературе рассматривается как необходимая задача. Когда оценка кадровых ресурсов подменяется формальной процедурой, она утрачивает способность выявлять подлинные проблемы и тормозит развитие государственной службы. По данной причине подобная оценка в отдельных случаях остается лишь ритуальной операцией и не приводит к росту результативности государственного управления.

В различных регионах России разрабатываются и внедряются собственные нормативные акты, направленные на совершенствование системы оценки с учетом региональных особенностей. Примером такого акта является Указ Губернатора Пензенской области от 06.05.2025 № 76 «Об утверждении порядка проведения всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Пензенской области» [8, с. 135].

Оценка профессиональных качеств сегодня строится на принципах объективности, системности и законности; на практике реализация подхода нередко осложняется тем, что используемые способы остаются недостаточно согласованными между собой и лишь частично

приспособлены к новым условиям государственного управления. Основа профессиональных качеств – соединение академической подготовки с практическим опытом, благодаря чему возникает возможность принимать обоснованные управленческие решения. Такая совокупность профессиональных сведений и умений служит главным признаком лица, находящегося на государственной службе, и показывает его способность надлежащим образом исполнять должностные обязанности.

Список литературы

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации № 79-ФЗ от 27.07.2004 (дата обновления: 28.12.2025). Доступ из Электронного фонда правовых и нормативно-технических документов 2026.

2. Попова В. В. Проблемы реализации принципов государственной службы // Вестник. Государство и право. 2022. № 4. С. 30–38.

3. Смолькова Е. М., Какадий И. И. Методы оценки эффективности на государственной гражданской службе // Устойчивость демографического развития. Екатеринбург, 2024. С. 328–334.

4. Мальмберг С. А. Цифровая трансформация государственного управления // Роль суда в системе публично-правовых отношений. СПб., 2025. С. 97–100.

5. Каллагов Т. Э. К вопросу о государственном контроле и кадровой политике на государственной гражданской службе // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 5. С. 117–120.

6. Корнилов Г. Ю. Дисциплинарная ответственность государственных гражданских служащих // Марийский юридический вестник. 2021. № 4. С. 75–79.

7. Шиндин Д. И. Совершенствование системы аттестации управленческих кадров // Академический исследовательский журнал. 2025. Т. 3, № 10. С. 135–144.

8. Живодрова С. А., Куликова К. Н. Влияние дополнительного образования на профессиональное развитие государственных гражданских служащих Российской Федерации и оценку их деятельности // Евразийский юридический журнал. 2025. № 8 (207). С. 133–135.

Сведения об авторах

Северчукова Елизавета Дмитриевна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, severchukova515@mail.ru

Илюшкина Елизавета Владимировна – студент направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета, ilyushkinaliza@mail.ru

Живодрова Светлана Анатольевна – кандидат исторических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета, jivodrova_s@mail.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

Раздел 1
КАЧЕСТВО ЖИЗНИ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, ТЕРРИТОРИЙ

Балтачеева Н. А., Демиденко О. И.
БЕДНОСТЬ В СТОЛИЦАХ И ПРОВИНЦИИ: ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ ПРОБЛЕМЫ 5

Бижанова Е. М., Спиричкина П. С.
ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ ФЕСТИВАЛЕЙ В РЕГИОНАХ РОССИИ 10

Воробьева И. Н.
ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ КАПИТАЛ КАК НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АКТИВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ 16

Ищенко И. Г., Морозкина Е. Н.
ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: ВЛИЯНИЕ НА ЗАНЯТОСТЬ, КАЧЕСТВО ЖИЗНИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КАДРОВ 21

Леонтьев А. М.
ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ НА УРОВЕНЬ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ 26

Неклюдова В. А., Ищенко И. Г.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ЛОКАЛЬНЫХ И ФЕДЕРАЛЬНЫХ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ (НА МАТЕРИАЛАХ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ) 31

Солдатова С. С., Лукашов Е. В.
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ В РОССИЙСКОЙ И КИТАЙСКОЙ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ 37

Раздел 2
СОЦИАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ И ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ МОЛОДЕЖИ

Болдышева Н. О., Лазаренко А. И.
ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ В ПОСТРОЕНИИ КАРЬЕРНЫХ СТРАТЕГИЙ 42

Ищенко И. Г., Загородова О. А.
ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ 46

Малыхин И. А.
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА СТУДЕНТОВ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ ВЫБОРЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 51

Сугян В. Г.
ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ: ПЕРЕХОД ОТ МАТЕРИАЛЬНЫХ К ПОСТМАТЕРИАЛЬНЫМ ЦЕННОСТЯМ 55

Ретинская В. Н., Арестова С. В.
РОЛЬ МОЛОДЕЖНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ (НА ПРИМЕРЕ г. ПЕНЗЫ) 59

Ретинская В. Н., Прошкина К. Р.
ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ АКТИВНОЙ ГРАЖДАНСКОЙ ПОЗИЦИИ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ 64

Какоткина Е. А., Татаринцева Е. А.
ИДОЛ ПОТРЕБЛЕНИЯ: СОЦИАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ, ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТИРЫ И МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ 69

Ha Van Hoang, Le My Dung, Le Thi Lam
STUDY ON SOCIAL WORK SERVICES IN MENTAL HEALTHCARE FOR ETHNIC MINORITY STUDENTS IN VIETNAM AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS 72

Раздел 3
МАРКЕТИНГОВЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

Абульханова А. Х., Шиняева О. В.
НОВЫЕ МЕДИА КАК ПЛАТФОРМА ПРОДВИЖЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ОБРАЗА РЕГИОНА В СОЗНАНИИ МОЛОДЕЖИ 79

Гамидуллаева Л. А., Тукшаитова Р. М.
МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ 83

Зинченко С. В., Шоворгина А. И.
ФОРМАТЫ КОНТЕНТА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ 87

Зинченко С. В., Аношина А. Д.
ВИЗУАЛЬНАЯ АЙДЕНТИКА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРИЯ К БРЕНДУ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ 92

Кашкина Е. Д., Дубина Г. И.
ИННОВАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ МЕБЕЛИ: ИЗУЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВИРТУАЛЬНЫХ И ДОПОЛНЕННЫХ РЕАЛЬНОСТЕЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА 97

Кузьмина А. Р., Гамидуллаева Л. А.
АНАЛИЗ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ НЕЙРОМАРКЕТИНГА 104

Морозова О. П., Шупилов А. Р.
PR И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ: КОММУНИКАЦИЯ В СЛУЧАЕ УТЕЧЕК ДАННЫХ, ХАКЕРСКИХ АТАК И ЗАЩИТА РЕПУТАЦИИ 108

Морозова О. П., Шупилов А. Р.
РЕКЛАМА В МЕТАВСЕЛЕННЫХ И WEB3: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ФОРМАТЫ, ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ 112

Николаева Я. Д., Солдатова С. С.
МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ 116

Рыженко В. В., Синявин В. Ю.
ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА 121

Панкратова А. Е., Гамидулаева Л. А.
СОБЫТИЙНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР РОСТА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТОКА РЕГИОНА 126

Плотникова С. А., Погодина М. П., Швецова А. П.
МАРКЕТИНГОВЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ТУРИЗМЕ: НА ПРИМЕРЕ СТАРТАП-ПРОЕКТА «ЧИНАП» 130

Солдатова С. С., Сайфулин Т. И., Фахретдинов Р. Ш.
ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА 135

Фомина Е. С., Частухина Д. О., Шиняева О. В.
ВИЗУАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ БРЕНДА КАК МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ 139

Хохлова Е. С., Белякова В. А.
МАРКЕТПЛЕЙС КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ ТОВАРОВ ДЛЯ ДОМА 144

Раздел 4
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Агамагомедов Д. М.
ХАРАКТЕРИСТИКА ОТДЕЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО СЕКТОРА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ 149

Василенко Е. В.
ВОЗМОЖНОСТИ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ 155

Голудин И. А., Новичкова А. А. Шиняева О. В.
ВЛИЯНИЕ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ НА ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ГОРОЖАН (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА УЛЬЯНОВСКА) 158

Зинченко С. В., Исаева Д. Д.
КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ ГРАЖДАНАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 163

Никеева Е. В., Солдатова С. С.
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФЛАГМАНСКИХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ В СФЕРЕ АДАПТИВНОГО СПОРТА 167

Садрутдинов Я. Д., Шиняева О. В.
ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЕ К МЕДИАКОНТЕНТУ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ВЗГЛЯД СКВОЗЬ ПРИЗМУ ПОКОЛЕНИЙ 172

Постнова Д. Т., Сорокина И. Д., Шиняева О. В.
СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ИМИДЖА РЕГИОНА: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ В УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ 175

Пятаев Е. П., Тугускина Г. Н.
СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ РАБОТНИКОВ И ЛОКАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ 180

Ретинская В. Н., Рыжова А. Р.
ГРАНТОВАЯ ПОДДЕРЖКА КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНЫХ ИНИЦИАТИВ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ 185

Тугускина Г. Н., Дикова В. Д., Самойлова А. А.
ВЛИЯНИЕ УРОВНЯ ОБРАЗОВАНИЯ НА КАЧЕСТВО ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА 190

Моисеева А. А.
ЖЕНЩИНЫ В БИЗНЕСЕ: ОТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СВОБОДЫ
К СОХРАНЯЮЩЕМУСЯ ГЕНДЕРНОМУ РАЗРЫВУ 194

Фарафонов С. Е., Дубина Г. И.
ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ 200

Фарафонов С. Е., Солдатова С. С.
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ
В РОССИИ 208

Фарафонов С. Е.
АНАЛИЗ РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В ТЕКУЩИХ
УСЛОВИЯХ 213

Шмагин А. А.
ИНСТРУМЕНТЫ УСТОЙЧИВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ 218

Раздел 5
ТРУДОВЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Бельмесова М. Н., Тарханова Е. С.
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ
ВОВЛЕЧЕННОСТИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ 222

Данилова Е. А., Худякова К. А.
АВТОМАТИЗАЦИЯ РЕКРУТИНГА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА
С ПОМОЩЬЮ RPA И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА:
ПЕРСПЕКТИВА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РИСКИ 226

Данкова А. Д., Тарханова Е. С.
НЕДОСТАТОЧНОСТЬ МОТИВАЦИОННЫХ МЕР КАК ФАКТОР
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ 231

Желтякова Д. А., Найденова Л. И.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ
ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ 237

Кузнецова Я. С., Мордишева Л. Н.
ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
В IT-КОМПАНИЯХ: АНАЛИЗ СУДЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО
НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ АКТИВАМ, СОЗДАННЫМ В РАМКАХ
ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ 241

Куторова Н. А., Мордишева Л. Н.
КРОСС-ВОЗРАСТНЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ ПЕДАГОГОВ 245

Куракина О. Н., Шиняева О. В.
МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА 249

Лапшина Е. С., Федотов Л. Н.
ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ 255

Марина В. В., Ищенко И. Г.
ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦЕННОСТЕЙ МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ 260

Нефедова Ю. А., Мордишева Л. Н.
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: АНАЛИЗ И ОБОБЩЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ 265

Никулина А. С.
УПРАВЛЕНИЕ БАЛАНСОМ МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ (WORK-LIFE-BALANCE) КРЕАТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВ – ВАЖНАЯ ЧАСТЬ СОВРЕМЕННЫХ HR-СТРАТЕГИЙ 269

Оськина П. Е.
СПЕЦИФИКА СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА В РЕКЛАМНОЙ ОТРАСЛИ HR-СТРАТЕГИЙ 272

Пахомова А. М., Мордишева Л. Н.
СПЕЦИФИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ 276

Савушкина В. Д., Данилова Е. А.
СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РЫНКЕ ТРУДА 280

Солдатова С. С., Евстафеева А. А.
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЬЕКТА 285

Табачникова М. В., Седлецкий А. В.
ВЛИЯНИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «СТЕНДМЕБЕЛЬ» 290

Ходаковская М. В., Тарханова Е. С.
РАЗВИТЫЙ HR-БРЕНД КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ 294

Юскаева К. Р., Данилова Е. А.
ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ ЗА ТАЛАНТЫ 301

Раздел 6
МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Абросимова К. А., Мурзина И. А.
КАЧЕСТВО ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ И ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ: ДАННЫЕ, ТЕНДЕНЦИИ, ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ 306

Андриянова Е. А., Живодрова С. А.
ВНЕДРЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЕЙШИХ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ 311

Еремина Е. В., Малышева Е. О.
ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИЙСКОМ НАУЧНОМ ДИСКУРСЕ 315

Еремина Е. В., Наташкина Ю. А.
ПРАКТИКА НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ 319

Кирюшин И. А.
ИЗБИРАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ 324

Петрушина А. А., Мурзина И. А.
РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ, ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ 329

Покатов Д. В., Романенко К. С.
ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ КАК ПРИОРИТЕТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ АДМИНИСТРАТИВНО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ И РАЗВИТИЯ ЕЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ 334

Саратовцева А. В., Луканин А. В.
ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 340

Саратовцева А. В., Луканин А. В.
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ В ГОРОДЕ ПЕНЗЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ 345

Саратовцева А. В., Луканин А. В.
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ИМУЩЕСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ 351

Саратовцева А. В., Луканин А. В.
ОТЕЧЕСТВЕННАЯ И ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ 357

Сапунова А. С., Живодрова С. А.
КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ПОНЯТИЕ, ТИПОЛОГИЯ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ РОСТА 362

Северчукова Е. Д., Илюшкина Е. В., Живодрова С. А.
ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СЛУЖАЩИХ КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 367

Научное издание

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ

Под редакцией
доктора экономических наук, доцента
Гамидуллаевой Лейлы Айваровны

Ответственный секретарь
Тарханова Елена Сергеевна

Материалы публикуются в авторской редакции

Корректор *Е. А. Сапожникова*
Технический редактор *Р. Б. Бердникова*
Компьютерная верстка *Р. Б. Бердниковой*
Дизайн обложки *О. И. Жаровой*

Подписано в печать 01.09.2026.
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 22,1.
Тираж 100. Заказ № 347.

Издательство ПГУ.
440026, г. Пенза, ул. Красная, 40.
Тел./факс: (8412) 66-67-77, 66-60-49; e-mail: iic@pnzgu.ru