

# ФОРУМ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ



ВЫПУСК 2(114)

ISSN 2500-4050

МЕЖДУНАРОДНОЕ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ  
ПЕРИОДИЧЕСКОЕ СЕТЕВОЕ ИЗДАНИЕ

# «Форум молодых ученых»

<http://forum-nauka.ru>

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

ISSN 2500-4050

Свидетельство о регистрации  
средства массовой коммуникации

[ЭЛ № ФС 77 - 66302](#)

от 01.07.2016г.

*Научно-практический журнал «Форум молодых ученых» объединяет представителей различных отраслей науки, образования и практики, предоставляя площадку для публикации результатов исследований, обмена идеями и опыта между молодыми специалистами, аспирантами, преподавателями и учеными. Издание направлено на поддержку научного потенциала и развитие исследовательской культуры, способствует интеграции молодых исследователей в научное сообщество и формированию современной научной среды.*

Журнал размещается на сайте Научной электронной библиотеки на основании приложения к договору №1 к договору № 594-09/2013 от 26.09.2013

Индексация в Google Scholar

Выпуск № 2(114) (февраль, 2026). Сайт: <http://forum-nauka.ru>

© Институт управления и социально-экономического развития, 2026

### ***Редакционный совет:***

Абдиниязова Г.Ж., доктор философии по биологическим наукам (PhD), доцент,  
Абдурахманов У.К., кандидат химических наук,  
Алламурастов Б.Д., доктор философии по биологическим наукам (PhD), доцент,  
Аташов А.Ш., доктор философии по педагогическим наукам (PhD),  
Бахиева Л.А., кандидат биологических наук, доцент,  
Бегматова Н.Х., кандидат педагогических наук, доцент,  
Вестов Ф. А., кандидат юридических наук, профессор,  
Досжанова Г.Д., кандидат филологических наук, доцент,  
Заирова К. М., доктор философии по филологическим наукам, доцент,  
Зарайский А.А., доктор филологических наук, профессор,  
Изетаева Г.К., доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент,  
Кайпов К.П., доктор философии по биологическим наукам (PhD), доцент,  
Кудайбергенова У.К., доктор философии по биологическим наукам (PhD), доцент,  
Мамутов Н.К., кандидат биологических наук, доцент,  
Мамутова Г.Ш., доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент,  
Матмуратов М., доктор философии по биологическим наукам (PhD), доцент,  
Мираметова Э.К., доктор философии по биологическим наукам (PhD),  
Постюшков А.В., доктор экономических наук, профессор,  
Садуллаев А.М., доктор философии по биологическим наукам (PhD), доцент,  
Смирнова Т.В., доктор социологических наук, профессор,  
Сулаймонов Р.Ш., доктора наук (DSc) по техническим наукам, профессор,  
Султашова О.Г., доктор сельскохозяйственных наук, профессор,  
Танирбергенов М.Б., кандидат физико-математических наук, доцент,  
Танирбергенов Р.М., доктор философии по техническим наукам (PhD),  
Тлеуов Н.Р., доктор философии по экономическим наукам (PhD),  
Тошматова Ш.Р., кандидат биологических наук, доцент,  
Тягунова Л.А., кандидат философских наук,  
Утемуратова Г.Х., кандидат экономических наук, доцент,  
Утемуратов Н. А., доктор философии по биологическим наукам (PhD),  
Федорова Ю.В., доктор экономических наук, профессор,  
Хабибуллаев А.Ж., доктор философии по техническим наукам (PhD), доцент,  
Хамидов Ш.В., доктор технических наук, профессор,  
Хожамуратова Р.Т., доктор географических наук, профессор,  
Халмуратов П., кандидат биологических наук, доцент,  
Шошин С.В., кандидат юридических наук, доцент,  
Юсупов М.М., кандидат химических наук, доцент,  
Юсупова Л.А., доктор технических наук, доцент.

**Главный редактор: Тягунова Людмила Анатольевна**

*Абатова У. А.  
студент магистратуры по специальности «Биология»  
Туремуратова Г. И., кандидат биологических наук,  
доцент  
кафедра общей биологии  
Каракалпакский государственный университет им. Бердаха  
Республика Узбекистан*

## **РОЛЬ ГИДРОБИОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ОЗЕРА АКТУБА КЕГЕЙЛИЙСКОГО РАЙОНА В РАЗВИТИИ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА**

***Аннотация:** В статье рассматриваются гидробиологические особенности озера Актуба Кегейлийского района и их значение для развития рыбохозяйственного потенциала региона Приаралья. Проведен анализ гидрохимических показателей, структуры фитопланктона, зоопланктона и бентоса, а также их роли в формировании естественной кормовой базы рыб. Установлено, что современное состояние озера характеризуется умеренной минерализацией, сезонной изменчивостью трофического статуса и достаточной биопродуктивностью для развития пастбищного рыбоводства.*

***Ключевые слова:** озеро Актуба, гидробиология, фитопланктон, зоопланктон, бентос, биопродуктивность, рыбоводство, Приаралье.*

*Abatova U. A.  
master's student in biology  
Turemuratova G. I., candidate of biological sciences,  
associate professor  
department of general biology  
Berdakh Karakalpak State University  
Republic of Uzbekistan*

## **THE ROLE OF HYDROBIOLOGICAL FEATURES OF LAKE AKTUBA (KEGEYLI DISTRICT) IN THE DEVELOPMENT OF THE REGION'S FISHERY POTENTIAL**

***Abstract:** The article examines the hydrobiological features of Lake Aktuba located in the Kegeyli District and their significance for the development of the fishery potential of the Aral Sea region. An analysis of hydrochemical parameters, as well as the structure of phytoplankton, zooplankton, and benthic communities, was carried out to determine their role in forming the natural food base of fish. The study revealed that the current state of the lake is characterized by moderate*

*mineralization, seasonal variability of trophic status, and sufficient biological productivity to support pasture-based aquaculture.*

**Key words:** *Lake Aktuba, hydrobiology, phytoplankton, zooplankton, benthos, biological productivity, fish farming, Aral Sea region.*

## **Введение**

В условиях экологических изменений Приаралья особое значение приобретает рациональное использование водных экосистем для продовольственной безопасности и устойчивого развития сельских территорий. Снижение стока Амударьи, изменение гидрологического режима и рост минерализации водоемов существенно повлияли на структуру ихтиофауны и биопродуктивность водоемов, что делает изучение их гидробиологического состояния актуальным и с научной, и с прикладной точки зрения. Озеро Актуба в Кегейлийском районе Каракалпакстана является важным элементом региональной гидрографической сети, используется для рыболовства и имеет потенциал для аквакультуры. Эффективное освоение водоема требует комплексной оценки его гидробиологических характеристик, включая трофическую структуру, состояние кормовой базы и экологические факторы, влияющие на продуктивность.

Цель исследования — определить гидробиологическое значение озера Актуба и обосновать его роль в развитии рыбохозяйственного потенциала Кегейлийского района.

## **Материалы и методы**

Исследования проводились в вегетационный период с охватом весеннего, летнего и осеннего сезонов. Отбор проб воды осуществлялся в прибрежной и центральной частях озера на различных глубинах с использованием батометра. Гидрохимический анализ включал определение температуры воды, прозрачности (по диску Секки), показателей pH, растворённого кислорода, минерализации и биогенных элементов. Пробы фитопланктона и зоопланктона отбирались планктонной сетью стандартного диаметра с последующей фиксацией в 4% растворе формалина. Количественный и качественный анализ проводился методом микроскопирования с определением видового состава и расчётом численности и биомассы. Донные организмы (зообентос) отбирались дночерпателем с последующей сортировкой и идентификацией до уровня основных таксонов.

Для оценки рыбохозяйственного потенциала применялись методы расчёта естественной рыбопродуктивности на основе показателей биомассы кормовых организмов и коэффициентов их использования рыбами-фитофагами и бентофагами. Статистическая обработка данных проводилась с использованием общепринятых методов вариационного анализа.

## Результаты и обсуждение

Анализ гидрохимических показателей показал, что температурный режим озера Актуба соответствует климатическим условиям региона и характеризуется выраженной сезонной динамикой. В летний период температура воды достигает максимальных значений, что способствует интенсификации биологических процессов. Уровень растворённого кислорода в поверхностных слоях воды в целом удовлетворительный для жизнедеятельности гидробионтов, однако в придонных слоях в отдельные периоды наблюдается его снижение, связанное с процессами разложения органического вещества. Минерализация воды варьирует в пределах, характерных для водоемов Приаралья, что оказывает влияние на видовой состав гидробионтов. Реакция среды слабощелочная, что благоприятно для развития большинства пресноводных организмов.

Фитопланктон озера представлен преимущественно зелёными и диатомовыми водорослями, а в летний период отмечается развитие синезелёных форм. Общая биомасса фитопланктона свидетельствует о мезотрофном — умеренно эвтрофном статусе водоема. Зоопланктон представлен коловратками, ветвистоусыми и веслоногими ракообразными. Наибольшая численность отмечается в тёплый период года, что совпадает с активной фазой питания молоди рыб.

Зообентос характеризуется наличием личинок хирономид, олигохет и моллюсков, формирующих кормовую базу для карповых и других бентофагов. Биомасса донных организмов свидетельствует о достаточном уровне естественной кормовой обеспеченности.

Комплексный анализ показал, что озеро Актуба обладает удовлетворительным уровнем биопродуктивности и может использоваться для разведения таких видов рыб, как карп (*Cyprinus carpio*), белый амур (*Stenopharyngodon idella*) и толстолобик (*Hypophthalmichthys molitrix*), с учётом контроля плотности посадки и гидрохимических показателей. Полученные результаты свидетельствуют о том, что гидробиологическое состояние озера Актуба формирует предпосылки для развития пастбищного и полупастбищного рыбоводства. Наличие устойчивой кормовой базы в виде фитопланктона и зоопланктона обеспечивает условия для выращивания фитофагов, а развитый зообентос — для бентофагов. При этом умеренная минерализация и щелочная реакция среды соответствуют экологическим требованиям большинства культивируемых пресноводных видов.

Вместе с тем необходимо учитывать региональные особенности Приаралья, включая колебания уровня воды и возможность повышения солёности в засушливые периоды. Для поддержания устойчивой рыбопродуктивности требуется проведение регулярного экологического мониторинга, контроль эвтрофикации и рациональное использование биоресурсов. Перспективным направлением является внедрение поликультуры, позволяющей более эффективно использовать различные трофические уровни экосистемы.

## **Заключение**

Озеро Актуба Кегейлийского района обладает значительным гидробиологическим потенциалом, определяющим его роль в развитии рыбохозяйственного комплекса региона. Умеренная биопродуктивность, наличие разнообразной кормовой базы и благоприятные гидрохимические показатели создают условия для устойчивого развития аквакультуры. Рациональное использование водоема при условии научно обоснованного управления и экологического мониторинга позволит повысить рыбопродуктивность и внести вклад в социально-экономическое развитие Приаралья.

### **Использованные источники:**

1. Абатова У. Туремуратова Г. И., Гидробиологическое значение озера Актуба Кегейлийского района в развитии рыбоводства // "Экономика и социум" №9(135) 2.2025. - С.274-277.
2. Мадреймов Ш. Современное экологическое состояние водных объектов Южного Приаралья // Мировая наука. 2021. №4 (49). – С.166-168. "Экономика и социум" №9(135) 2 2025 [www.iupr.ru](http://www.iupr.ru) 277 2.
3. Мамбетуллаева С.М., Атажанова А.Д., Балтабаева Д.К. Сравнительный экологический анализ состояния периферических водоёмов в условиях Южного Приаралья // *Universum: химия и биология*. 2022. №3-1 (93). С.21-26.
3. Туреева К. Современное экологическое состояние водных объектов Южного Приаралья // *Теория и практика современной науки*. 2021. №6 (72). – С.302-304.
4. Туремуратова Г.И., Нагметов Х.С. Видовой состав Cyclopoidea в водоёмах Каракалпакстана // *Universum: химия и биология*. 2022. №10-1 (100).

*Афанасьева А. В.  
студент  
Государственный Университет Управления  
Научный руководитель: Халимон Е. А. к.э.н., доц.  
Государственный Университет Управления  
г. Москва*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГЕ**

***Аннотация:** в статье рассматриваются основные направления применения искусственного интеллекта в маркетинге. Описаны ключевые технологии ИИ - машинное и глубокое обучение, обработка естественного языка, компьютерное зрение и генеративные модели. Показано, как они влияют на практику в маркетинге. На примерах российских и зарубежных компаний продемонстрировано, каким образом алгоритмы помогают оптимизировать рекламные кампании, персонализировать коммуникации, ускорять подготовку креативов и повышать вовлечённость аудитории. Реальные кейсы внедрения показывают, что ИИ не только снижает стоимость привлечения клиентов и увеличивает число конверсий, но и становится стратегическим ресурсом в развитии бизнеса.*

***Ключевые слова:** искусственный интеллект, маркетинг, персонализация, генеративные технологии, рекламные кампании.*

*Afanasyeva A. V.  
student  
State University of Management  
Academic Supervisor: Khalimon E. A., candidate of economic sciences,  
associate professor  
State University of Management  
Moscow*

## **THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING**

***Abstract:** This article examines the main directions of artificial intelligence application in marketing. The key AI technologies are described, including machine learning and deep learning, natural language processing, computer vision, and generative models. The paper demonstrates how these technologies influence marketing practices. Using examples of Russian and international companies, it is shown how algorithms help optimize advertising campaigns, personalize communications, accelerate creative production, and increase audience engagement. Real-world implementation cases indicate that AI not only reduces customer acquisition costs and increases conversions, but also becomes a strategic resource for business development.*

**Keywords:** *artificial intelligence, marketing, personalization, generative technologies, advertising campaigns.*

Искусственный интеллект за последние годы перестал быть футуристической идеей и прочно вошёл в нашу повседневность. Его присутствие ощущается повсюду: Netflix предлагает фильмы и сериалы в точном соответствии с нашими вкусами, Ozon предугадывает потребности покупателей, а Spotify создаёт уникальные плейлисты на основе привычек слушателя. Всё это стало возможным благодаря алгоритмам, способным анализировать огромные массивы данных и делать точные прогнозы.

Маркетинг оказался одной из первых сфер, где ИИ применяется особенно активно. Причина в том, что потребители ежедневно сталкиваются с сотнями рекламных сообщений, и классические методы всё хуже справляются с задачей удержания внимания. Бизнесу необходимо предлагать не просто товар или услугу, а персонализированное предложение, которое действительно отвечает интересам клиента. В этом и проявляется ключевая роль искусственного интеллекта: он помогает глубже понимать потребности аудитории и выстраивать индивидуальные коммуникации.

Современные алгоритмы основаны на целой группе технологий. Машинное обучение позволяет находить закономерности в данных и строить прогнозы, глубокое обучение использует многослойные нейронные сети, способные анализировать изображения, звук и текст, а обработка естественного языка обеспечивает работу чат-ботов, голосовых ассистентов и систем анализа отзывов. Компьютерное зрение применяется для распознавания объектов и поведения покупателей. Особое значение в последние годы приобрёл генеративный ИИ: он способен создавать тексты, изображения, видео и музыку, что открывает новые возможности для креативного маркетинга.

Именно совокупность этих технологий и определяет, каким образом искусственный интеллект используется в маркетинге на практике. Если раньше рекламные кампании требовали длительной подготовки и ручной настройки, то теперь алгоритмы берут на себя значительную часть аналитики, автоматизацию ставок и даже генерацию контента. Это подтверждается многочисленными примерами как в России, так и за рубежом.

На отечественном рынке особенно показательным внедрением автостратегий в «Яндекс.Директе». Алгоритмы анализируют поведение пользователей и автоматически управляют ставками, добиваясь максимального числа конверсий при заданном бюджете. Так, парк-отель «Дача Винтера» после перехода на стратегию «Оптимизация конверсий» увеличил количество бронирований в пять раз, сократил стоимость заявки в несколько раз и почти вдвое снизил показатель отказов. Подобная эффективность недостижима при ручном управлении. Похожие результаты показала крупная клиника: корректировка рекламных кампаний позволила

уменьшить стоимость лида (клиента) более чем в пятнадцать раз всего за четыре месяца и при этом удвоить конверсию в обращения. В строительном бизнесе использование объединённой цели «заявки + звонки» дало застройщику снижение стоимости привлечения клиента на 26%, что напрямую повысило конкурентоспособность на рынке. В России активно развивается и генеративный ИИ. Сбер запустил GigaChat, который компании используют для создания текстов рассылок, постов в соцсетях и сценариев для тестирования коммуникаций. В одном из кейсов сеть розничной торговли с помощью GigaChat подготовила несколько вариантов писем в разных стилях, и A/B-тестирование показало рост привлечения внимания на 12%. Не меньший интерес вызывает платформа VK Ads, применяющая алгоритмы для формирования look-alike-аудиторий. В fashion-сегменте такой подход увеличил кликабельность баннеров на 18% по сравнению с классическим таргетингом по демографии.

Зарубежные примеры также демонстрируют высокую эффективность ИИ в маркетинге. Google Ads в формате Performance Max позволяет тестировать миллионы комбинаций текстов и изображений и объединять разные рекламные каналы в единую кампанию. Американский ритейлер KEN Camera, перейдя с традиционного Shopping на Performance Max, увеличил выручку на 76%, а количество транзакций - на 44%. Компания ManyPets, использовавшая этот инструмент, добилась удвоения рентабельности инвестиций, роста продаж на 27% и снижения стоимости покупки почти на треть. Креативная часть маркетинга также стремительно меняется благодаря ИИ. Canva Magic Design даёт возможность создавать десятки вариантов дизайнов за считанные минуты. Это особенно ценно в условиях дефицита времени: одно из американских агентств, подготавливая кампанию к «чёрной пятнице», сэкономило около сорока часов дизайнерской работы благодаря автоматической генерации баннеров. Ещё более показательный пример - использование Adobe Firefly корпорацией IBM. С помощью этой технологии компания создала около двухсот изображений и более тысячи вариаций, сократив время генерации идей с двух недель до двух дней. Расходы на производство контента снизились на 80%, а вовлечённость аудитории выросла в 26 раз по сравнению с предыдущими кампаниями.

Все приведённые примеры наглядно демонстрируют: искусственный интеллект не только снижает издержки и повышает показатели эффективности, но и трансформирует сам подход к маркетингу. Компании начинают мыслить иначе - они тестируют больше гипотез, быстрее адаптируются к изменениям рынка и строят коммуникации с клиентами на новом уровне персонализации. В то же время нельзя забывать и о вызовах: качество исходных данных, вопросы приватности и необходимость контроля за автоматизированными решениями остаются важными задачами для маркетологов.

В заключение можно отметить, что искусственный интеллект перестал быть дополнительным инструментом и постепенно становится основой маркетинговых стратегий. Его ключевая ценность не только в сокращении затрат, но и в создании новых стандартов эффективности, персонализации и скорости принятия решений. Компании, которые уже сегодня используют ИИ в своих кампаниях, получают ощутимое преимущество, а в перспективе именно они будут формировать правила игры на глобальном рынке.

**Использованные источники:**

1. Иванова Н. В. Генеративный искусственный интеллект и его роль в создании маркетингового контента // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 9. – С. 2312–2321.
2. Котлер Ф., Картайя А. Маркетинг в эпоху искусственного интеллекта. – М.: Эксмо, 2022. – 368 с.
3. Кудина М. В. Искусственный интеллект в цифровом маркетинге: возможности и риски // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – № 3. – С. 15–22.
4. Федорова Е. А., Соловьева И. А. Влияние технологий искусственного интеллекта на стратегию цифрового маркетинга // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2022. – Т. 19. – № 5. – С. 85–94.
5. Яндекс. Кейсы по использованию автостратегий в Яндекс.Директ // Яндекс.Бизнес. – URL: <https://yandex.ru/adv/solutions/cases> .
6. Adobe. IBM tests Adobe Firefly for personalized marketing at scale. – 2024. – URL: <https://www.adobe.com> .
7. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2020.
8. Google. Performance Max Success Stories. – URL: <https://ads.google.com/performance-max> .
9. Rust R. T. Artificial intelligence in service // Journal of Service Research. – 2020.
10. Shankar V. How artificial intelligence (AI) is reshaping retailing // Journal of Retailing. – 2018.

*Бойко А. В.  
студент магистратуры  
Научный руководитель: Бургонов О. В., д.э.н.,  
профессор кафедры экономики таможенного дела  
Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова  
филиал Российской таможенной академии  
Санкт-Петербург*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК СПОСОБ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Аннотация:* Статья посвящена исследованию роли стратегических альянсов в обеспечении конкурентоспособности посредством активации инновационной деятельности. Рассматриваются теоретико-методологические основы формирования и функционирования альянсов, их влияние на реализацию конкурентных преимуществ национальных фирм. Особое внимание уделено практике заключения интернациональных корпоративных партнерств, направленных на снижение рисков и укрепление позиций стран в условиях глобализации. Анализируются преимущества и возможные угрозы, возникающие при создании таких союзов, связанные с изменением геополитической обстановки.

*Ключевые слова:* стратегические альянсы, инновации, конкурентные преимущества, знания, глобализация.

*Boiko A. V.  
master's student  
Scientific advisor: Burgonov O. V., doctor of economics,  
professor  
department of economics of customs affairs  
St. Petersburg named after V.B. Bobkov  
branch of the Russian Customs Academy  
St. Petersburg*

## **STRATEGIC ALLIANCES AS A MEANS OF ACTIVATING INNOVATIVE ACTIVITY**

*Abstract:* This article examines the role of strategic alliances in ensuring competitiveness through the activation of innovative activity. It examines the theoretical and methodological foundations of the formation and functioning of alliances and their impact on the realization of competitive advantages of national firms. Particular attention is paid to the practice of concluding international corporate partnerships aimed at reducing risks and strengthening the positions of countries in the context of globalization. The advantages and possible threats

*arising from the creation of such alliances, associated with changes in the geopolitical situation, are analyzed.*

**Keywords:** *strategic alliances, innovation, competitive advantages, knowledge, globalization.*

## **Введение**

Сегодня деловая среда меняется очень быстро. Новые технологии, открытые границы рынков и возросшая конкуренция заставляют компании постоянно искать новые идеи и продукты. В этих условиях способность к непрерывным инновациям становится критическим фактором выживания и процветания компаний. Однако внутренних ресурсов и компетенций отдельно взятой фирмы часто оказывается недостаточно для самостоятельной разработки прорывных технологий, быстрого выхода на новые рынки или противостояния глобальным вызовам. Как следствие, в последние десятилетия наблюдается стремительный рост числа стратегических альянсов. Стратегические альянсы— это долгосрочные, целенаправленные соглашения о сотрудничестве между независимыми фирмами [1]. Традиционно альянсы рассматривались преимущественно, как инструмент выхода на зарубежные рынки или снижения издержек. Сегодня их роль значительно расширилась, они превратились в мощный механизм генерации инноваций и источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системного понимания того, как именно стратегические альянсы способствуют инновационному развитию и формированию долгосрочного превосходства над конкурентами. Целью статьи является анализ концептуальных основ и практических механизмов, посредством которых стратегические альянсы активизируют инновационную деятельность и ведут к достижению устойчивых конкурентных преимуществ.

## **Материалы и методы исследования**

При выполнении работы использовались положения ресурсной теории фирмы (RBV) и знаниевой теории фирмы (KBV), рассматривающих внутренние ресурсы и знания компании как основные источники её конкурентоспособности. В работе использованы труды зарубежных и отечественных авторов в области стратегического менеджмента, теории межфирменного взаимодействия и управления инновациями.

В процессе исследования применялись общенаучные методы познания: анализ и синтез научной литературы, метод сравнительного анализа, системный подход, а также метод кейс-стади, позволивший на конкретных примерах (альянсы Renault-Nissan, планируемое партнерство «Роснефть» и ВР) показать теоретические положения работы. Информационную базу составили научные публикации, материалы периодической печати и электронные ресурсы.

## Результаты и обсуждения

Стратегический альянс можно определить, как относительно долгосрочное межфирменное кооперативное соглашение, направленное на объединение специфических ресурсов, навыков и компетенций партнеров для достижения общих стратегических целей, связанных с укреплением их конкурентных позиций на рынке. [1]. Альянсы варьируются от строгих юридических форм, таких как совместные предприятия с долевым участием (equity joint ventures), до более гибких, неимущественных соглашений (non-equity alliances): лицензионные договоры, совместные НИОКР, соглашения о совместном производстве / маркетинге, франчайзинг, стратегические сети [2].

Мотивы вступления фирм в альянсы многообразны и часто взаимосвязаны. Создание стратегических альянсов является эффективным инструментом для активизации инновационной деятельности по нескольким ключевым направлениям. Во-первых, это обеспечивает доступ к новым знаниям и комплементарным технологиям, позволяя преодолеть внутренний дефицит компетенций и ускорить разработку новых продуктов или процессов. Во-вторых, подобное партнерство способствует снижению затрат и распределению рисков, особенно при совместном финансировании дорогостоящих и неопределенных проектов в сфере НИОКР. Существенным преимуществом является сокращение времени выхода на рынок (Time-to-Market), особенно при сотрудничестве с партнером, уже обладающим развитой рыночной инфраструктурой или признанием. Кроме того, объединение ресурсов позволяет достичь необходимого масштаба в исследовательской деятельности и получить синергетический эффект от комбинации различных знаний и активов. Альянсы также открывают уникальные возможности для взаимного обучения и развития новых компетенций, как это было продемонстрировано, например, в партнерстве Toyota и GM в рамках проекта NUMMI (знаковый совместный завод Toyota и General Motors (GM), работавший во Фримонте (Калифорния) с 1984 по 2010 год. Это был революционный эксперимент, ставший классическим примером стратегического альянса для взаимного обучения). Стоит отметить, что совместные усилия облегчают выход в новые продуктово-рыночные ниши, создают комплексные технологические решения и общие решения в качестве отраслевых стандартов [1].

Стратегические альянсы служат важнейшим инструментом для реализации инновационного потенциала, поскольку выступают эффективным каналом для обмена, интеграции и создания новых знаний. С позиций знаниевой теории фирмы (Knowledge-Based View, KBV – это развитие ресурсного подхода в стратегическом менеджменте. Её ключевая идея заключается в том, что главным источником устойчивого конкурентного преимущества и основой для создания ценности фирмы являются знания, которые она создает, хранит и эффективно использует), знания рассматриваются как ключевой стратегический ресурс, а сама фирма

как институт, более действенный, чем рынок, в создании и передаче сложных, неявных знаний [6].

В рамках альянсов работа со знаниями строится на двух взаимодополняющих процессах. Первый процесс – это эксплуатация знаний (Exploitation), то есть использование и совершенствование уже существующих компетенций партнеров. Такой подход характерен для сотрудничества, нацеленного на улучшение текущих продуктов, оптимизацию процессов или совместный маркетинг существующих технологий, что находит воплощение, например, в совместном производстве или лицензионных соглашениях. Второй процесс – исследование знаний (Exploration) – связан с поиском и развитием принципиально новых знаний и возможностей, составляя основу радикальных инноваций. Этот процесс, часто требующий глубокой интеграции, обычно реализуется через совместные предприятия в сфере НИОКР или стратегические технологические партнерства, как например, в фармацевтических альянсах по разработке новых препаратов [1].

Важным преимуществом альянсов является их способность облегчать передачу даже сложных, неявных и специфичных знаний, которые трудно формализовать и передать через рыночные сделки [2]. Практическая передача таких знаний обеспечивается за счет таких механизмов, как ротация персонала, работа совместных рабочих групп и проектных команд, взаимные стажировки, а также обмен лучшими практиками между партнерами.

Участие в успешном инновационно-ориентированном альянсе само по себе не гарантирует долгосрочного преимущества. Ключевой вопрос заключается в том, как знания и инновации, полученные в альянсе, трансформируются в устойчивое конкурентное преимущество (УКП) фирмы. Ресурсная теория фирмы (RBV – одна из ключевых парадигм в стратегическом менеджменте, которая объясняет устойчивые конкурентные преимущества компании через призму её внутренних ресурсов и способностей) определяет УКП как преимущество, которое сохраняется длительное время и защищено от копирования конкурентами [3]. Оно основано на владении ресурсами и способностями, которые являются ценными, редкими, трудно имитируемыми и не имеющими стратегических эквивалентов-заменителей.

Стратегические альянсы играют ключевую роль в формировании именно такого рода ресурсов. Прежде всего, в процессе совместной работы партнеры инвестируют в создание специфических активов – уникальных технологий, процедур или репутации, ценность которых максимальна именно в рамках данного партнерства и резко снижается за его пределами. Подобные активы практически невозможно имитировать сторонним фирмам, что создает существенный барьер для копирования. Помимо этого, альянсы выступают в роли своеобразной школы для развития динамических способностей компании, то есть умения интегрировать, выстраивать и

реконфигурировать внутренние и внешние компетенции в ответ на изменения среды. Опыт управления партнерством, ведение кросс-культурных коммуникаций и способность к организационному обучению постепенно превращаются в ключевые внутренние компетенции фирмы. Важным аспектом является также формирование так называемой причинной неоднозначности. Успех компании, активно участвующей в сети альянсов, часто определяется сложной, неочевидной комбинацией накопленных связей, взаимного доверия, неформальных отношений и совместного опыта. Для конкурентов становится крайне затруднительным воспроизвести или просто понять источник этого преимущества, что и обеспечивает его устойчивость [6].

Позиция фирмы в сети стратегических альянсов преобразуется в самостоятельный ценный ресурс, известный как сетевые ресурсы (Network Resources). Такое положение открывает доступ к уникальной информации, возможностям, репутационному капиталу и влиянию, которые остаются недоступными для компаний, находящихся вне этой сети. Именно поэтому альянс выступает как основа долгосрочного превосходства.

Реализация потенциала альянсов сопряжена с серьезными трудностями. Первая это ключевой риск, заключается в утечке стратегических знаний. Партнер может превратиться в «конкурента-ученика», присвоив критические технологии или компетенции. Вторую сложность представляют конфликты интересов и корпоративных культур, что часто ведет к неэффективности совместной работы. Третьей проблемой является недобросовестное поведение партнера. Одна из сторон стремится получить выгоду, минимизируя свой вклад. Также существует риск потери автономии и формирования чрезмерной зависимости. Это может снизить внутреннюю инновационную активность компании.[4]

Для преодоления этих трудностей необходимы эффективные практики управления. Выбор партнера является одной из них. Этот процесс должен включать оценку финансовых и технологических активов, стратегической совместимости, репутации и корпоративной культуры. Успех альянса невозможен без четкой стратегической цели и хорошо продуманного дизайна сотрудничества. Долгосрочное партнерство строится на доверии, открытых коммуникациях и справедливом распределении выгод. Эффективность достигается за счет создания специальных механизмов координации и обучения. Фундаментальным условием успеха является развитие внутренней абсорбционной способности (Absorptive Capacity) фирмы, иными словами, способностью компании узнавать новую ценную информацию извне, усваивать её и использовать для получения прибыли.

Рассмотрим кейс-пример стратегических альянсов. Ярким примером удавшегося стратегического альянса с созданием совместного предприятия и обменом акциями между учредителями следует признать альянс компаний Renault и Nissan, заключенный в 1999 году. Основной целью была интеграция знаний. Создание совместного предприятия позволило

партнерам ускорить внедрение совместных проектов. Renault привнесла европейский опыт маркетинга и финансового управления. А Nissan - передовые инженерные разработки и системы контроля качества [12].

Интересным для исследования примером национальной практики можно считать неосуществленный стратегический альянс российской государственной нефтегазовой компании ОАО «НК «Роснефть» и четвертой по размеру мировой нефтегазовой компанией British Petroleum Plc. Компании намеревались осуществить совместный проект по освоению трех крупнейших шельфовых месторождений Карского моря, лицензией на которые обладает Роснефть. В свою очередь, BP готова была предоставить свой значительный опыт по работе на шельфовых полях [11].

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что успешное участие в альянсах ведет к формированию динамических способностей, накоплению сетевых ресурсов и факторов, которые крайне сложно или невозможно воспроизвести конкурентам. Создание и эффективное управление стратегическими альянсами становится ключевой компетенцией для фирм, стремящихся к построению долгосрочного и устойчивого превосходства на глобальном рынке. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы менеджментом компаний при принятии решений о вступлении в стратегические альянсы, выборе партнеров и построении системы управления межфирменным взаимодействием.

### **Использованные источники:**

1. P. Rajan Varadarajan, Margaret H. Cunningham Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1995. С.283-295.
2. Culpan R. The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms. *Management Revue*, 2008. С. 95-108.
3. Шибяев М.А., Забудьков В.А. Международные стратегические альянсы как феномен глобальной экономики // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. С. 250-251.
4. Дженстер, Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси; – М.: Вильямс, 2016. С. 364.
5. Aleksander Strašek: Open Innovation and Business Performance Improvement in Strategic Business Alliances *Management*, Vol. 25, 2020, No.1, С. 133-144
6. Yves L. Doz, Gary Hamel: *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business Press, 1998. С.316
7. Конкурентная стратегия по Майклу Портеру: как анализировать отрасли и конкурентов [Электронный ресурс]: URL: <https://blog.click.ru/growthhacking/konkurentnaya-strategiya-po-majklu-porteru> (дата обращения: 21.01.2026)

8. Chesbrough H. W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. – Harvard Business Press, 2003. С. 333
9. Концепция закрытых и открытых инноваций [Электронный ресурс]: URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect01/chap02/2.3/> (дата обращения: 21.01.2026)
10. Стратегические альянсы в международном бизнесе [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.bestreferat.ru/referat-279773> (дата обращения: 21.01.2026)
11. Формирование и эволюция альянса Sony Ericsson [Электронный ресурс]. - URL:<https://www.essaysauce.com/business-essays/the-formation-and-evolution-of-sony-ericsson-alliance/> (дата обращения: 21.01.2026)
12. Буркатовский А., Кузнецов В. «Обмен акциями»: варианты интерпретации [Электронный ресурс] // Акционерный вестник. 2011. №9. - URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/cross-holding.shtml> (дата обращения: 21.01.2026)

*Вдовенко А. Е.  
студент  
факультет экономики и управления  
Забайкальский государственный университет  
Воротий Н. В., канд. филос. наук,  
доцент кафедры менеджмента и управления персоналом  
Забайкальский государственный университет  
г. Чита, Россия*

## **ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МАТРИЦЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ**

***Аннотация:** Целью статьи является определение особенностей использования функциональной матрицы при управлении работой проектной команды. В качестве объекта исследования выбрана проектная команда компании Highland Gold, занимающаяся реализацией IT-проектов в горнодобывающей отрасли. Рассмотрена характеристика матричной структуры в управлении. Проанализированы достоинства и недостатки функциональной матрицы в управлении проектной командой. Определен алгоритм оптимизации функциональной матрицы в управлении проектной командой.*

***Ключевые слова:** функциональная матрица; проектная команда; управление проектной командой; проекты; оптимизация функциональной матрицы.*

*Vdovenko A. E.  
student  
faculty of economics and management  
Transbaikal State University  
Vorotiy N. V., Ph.D. philosopher sciences,  
associate professor  
department of management and human resources  
Transbaikal State University  
Chita, Russia*

## **OPTIMIZATION OF THE FUNCTIONAL MATRIX IN PROJECT TEAM MANAGEMENT**

***Abstract:** the purpose of the article is to determine the features of using a functional matrix when managing the work of a project team. The project team of the Highland Gold company, engaged in the implementation of IT projects in the mining industry, was selected as the object of study. The characteristics of the*

*matrix structure in management are considered. The advantages and disadvantages of the functional matrix in managing a project team are analyzed. An algorithm for optimizing the functional matrix in project team management has been defined.*

**Key words:** *functional matrix; project team; project team management; projects; optimization of the functional matrix*

При обеспечении экономической эффективности проектной деятельности организаций в сфере горнодобывающей отрасли, важным компонентом выступает проектная команда, состоящая из конкретных специалистов, ответственных за решение функциональных задач и обязанностей. Проектная команда – это ключевой ресурс при образовании каждого проекта. Найти сильных, амбициозных и вовлеченных сотрудников, которые не только разделяют идеи компании, но и будут готовы свернуть горы ради их реализации в рамках реализации проекта – это, наверное, наиболее ключевая задача для управляющих. Однако важны не только поиск и подбор персонала, но и оптимизация трудовых процессов, когда проектная команда уже вовлечена в реализацию конкретного проекта.

Одна из ведущих компаний горнодобывающей промышленности – Highland Gold. Данная организация – крупнейший производитель золота с прочной репутацией, управляющая активами мирового класса, расположенными в России. Среди них проекты по добыче, освоению и геологоразведке. Однако помимо производственно-технических работ, важным составляющим успешности развития бизнеса компании является разработка и реализация IT-проектов. Например тех, которые направлены на цифровизацию производственных процессов, разведки и контроля карьеров по добыче золота [1].

Поскольку компания Highland Gold крупная по масштабам своей деятельности, то соответственно работа ее проектной команды трудоемкая, требующая решение многочисленных задач, достижения разных целей и ключевых показателей эффективности. Для проектного менеджмента приоритетным вызовом оказалась оптимизация работы проектной команды, каждого ее сотрудника, с помощью чего используется метод функциональной матрицы.

Появление функциональной матрицы в управлении проектной командой исходит из самого понятия «матричная структура управления». Это такая организационная структура управления, где каждый сотрудник находится в двойном подчинении. С одной стороны, сотрудник подчинен исполнению главного руководителя своего отдела. С другой стороны, у сотрудника на временной основе есть руководитель проекта. Если говорить о проектной команде, работающей на постоянной основе, то преобладающую роль в управлении имеет все одно главный руководитель отдела, ведь он устанавливает цели и ключевые показатели эффективности при реализации проекта [2].

Функциональная матрица в управлении проектной командой – это форма управления проектом, где есть формально назначенный управляющий проектом, ответственный за координацию проектных операций. Функциональные управляющие отвечают за управление своим сегментом проекта. Управляющий проектом распределяет обязанности работников и составляет графики и контрольные перечни, собирает информацию о статусе работы и способствует выполнению проекта. Также функциональные управляющие принимают решения о том, кто какую работу будет выполнять и определяет сроки ее выполнения.

Практическая важность матричной структуры управления обусловлена тем, что она более гибкая и может изменять параметры под динамично изменяющиеся условия внешней среды. Именно это делает такой тип управления проектной командой более эффективным и скоординированным. К тому же матричная структура управления проектной командой позволяет более четко выделять видение целей, оперативно управлять ресурсами и быстро реагировать на какие-либо изменения. В этой структуре появляется хорошая координация работы подразделений, прямое распределение информации по проекту к непосредственным исполнителям и от них – к менеджеру проекта [3].

Для практического примера возьмем проект компании Highland Gold, где разрабатывался IT-проект по электронной документации на карьере добычи золота в Благодатном (Хабаровском крае). Для управления работой ее проектной командой использовалась следующая функциональная матрица (см. табл. 1).

**Таблица 1.**  
**Функциональная матрица проекта**

	Проектный менеджер	Менеджер по персоналу	Администратор проекта	Отдел программистов	Отдел мониторинга
Управление проектом	У	З	И	З	З
Разработка ТЗ	У		С	О	О
Техническое проектирование	У			И	И
Эксплуатация	С		З	О	И
Развертывание системы	У		О	И	И
Завершение проекта	С		И	З	З

В данной таблице следующие значения:

У – утверждение;

- З – ознакомлен;
- С – согласование;
- И – исполнитель;
- О – ответственный исполнитель.

Благодаря использованию функциональной матрицы увеличилась эффективной работы проектной команды компании. Реализация проекта оказалась успешной и позволила качественно разработать систему электронной документации на карьере добычи золота в Благодатном (Хабаровском крае).

В целом, можно выделить следующие главные преимущества функциональной матрицы в управлении проектной командой:

1. Разработанные проекты совпадают с функциональной структурой управления самой компании, что не требует организационных изменений, несущих в себе дополнительную административную и управленческую нагрузку.

2. Функциональные способности специалистов проектной команды гибкие и позволяет им раскрывать все стороны своего профессионализма, что реализуется внутренний потенциал человеческих ресурсов проекта компании.

3. Проектные работы для специалистов проектной команды подробно и углублено изучены и разобраны, что облегчает процессы достижения ключевых показателей эффективности.

4. Профессиональное развитие карьеры специалистов проектной команды проходит без каких-либо ограничений, что увеличивает вовлеченность сотрудников.

Однако есть недостатки, которые связаны с последствиями двойного подчинения исполнителей. Сами сотрудники проектной команды могут оказаться между двумя сторонами конфликта, что приведет к непоследовательности действий, замедлению трудовой деятельности и нерешенности поставленных целей и задач ИТ-проекта.

В целом, можно выделить следующие главные недостатки функциональной матрицы в управлении проектной командой:

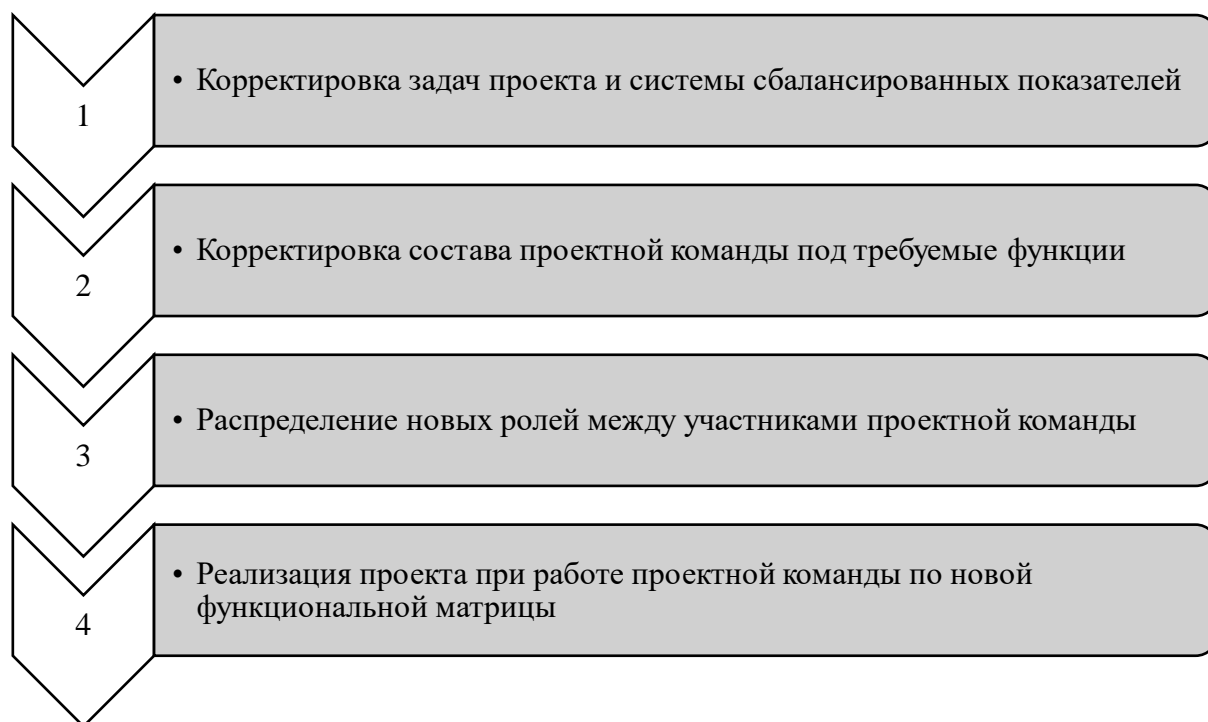
1. Частой ситуацией является то, что у проекта отсутствует центр, из-за чего выполнение проектных работ приводят к пренебрежению к основным функциональным обязанностям сотрудников.

2. Между функциональными отделами может существовать слабая связь, координация и внутриорганизационная коммуникация, что снижает эффективность проектных работ.

3. Из-за функциональной матрицы в управлении проектной командой уходит больше времени самих сотрудников на решение заявленных задач проекта.

4. Мотивация некоторых сотрудников может снижаться из-за того, что их обязательства перед функциональным менеджером и проектным управляющим увеличиваются.

Чтобы обеспечить эффективное управление проектной командой, необходимо проводить оптимизацию функциональной матрицы. Для этого рекомендуется следующий алгоритм действий (см. рис. 1).



**Рисунок 1 – Алгоритм оптимизации функциональной матрицы в управлении проектной командой.**

Таким образом, оптимизация функциональной матрицы в управлении проектной командой позволяет провести корректировку задач, ролей и функций состава участников проекта, чтобы успешно его реализовать, предоставить компании возможность решить свои бизнес-задачи. Преимуществами функциональной матрицы является ее высокая гибкость, предоставление возможности развития сотрудников проектной команды.

#### **Использованные источники:**

1. О компании Highland Gold. URL: <https://rusdragmet.ru/главная/о-нас/о-компании/> (дата обращения: 17.06.2024).
2. Трушин К.В. Сущность и виды организационных структур управления предприятия // Вестник Московской международной академии. 2023. №1. С. 228-231.
3. Поляков В.А., Фомичева И.В., Юдина О.В. Метод оценки значимости этапов управления по проектам матричной структуры // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. № 2. С. 55-59.

*Великая А. И.  
студент  
Академия права и управления ФСИН России  
Россия, г. Рязань*

## **ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕННЫЙ ЖИЗНИ ИЛИ ЗДОРОВЬЮ ГРАЖДАНИНА В СООТВЕТСТВИИ С РОССИЙСКИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ**

*Аннотация:* в статье рассматривается правовая природа гражданско-правовой ответственности за вред, причиненный жизни или здоровью гражданина; рассматриваются наиболее распространенные категории дел; анализируется судебная практика.

*Ключевые слова:* гражданско-правовая ответственность; вред; возмещение вреда; жизнь и здоровье; источник повышенной опасности.

*Velikaia A. I.  
student  
Academy of Law and Management  
Federal Penitentiary Service of Russia  
Russia, Ryazan*

## **CIVIL LIABILITY FOR HARM CAUSED TO THE LIFE OR HEALTH OF A CITIZEN IN ACCORDANCE WITH RUSSIAN LEGISLATION.**

*Abstract:* the article examines the legal nature of civil liability for harm caused to the life or health of a citizen; examines the most common categories of cases; analyzes judicial practice.

*Keywords:* civil liability; harm; compensation for harm; life and health; source of increased danger.

Актуальность проблемы, связанной с ответственностью за причинение вреда жизни и здоровью граждан, обусловлена тем, что в современном обществе нередки случаи, когда возникают проблемные ситуации, касающиеся возмещения ущерба и распределения ответственности между сторонами. Эти вопросы имеют важное практическое значение, так как они затрагивают интересы граждан и их право на защиту.

Имущественная ответственность представляет собой юридическое обязательство, которое подразумевает необходимость возмещения ущерба, возникшего в результате причинения вреда здоровью или даже жизни граждан. Данная категория обязательств четко регламентирована в статьях

1084-1094 ГК РФ, которые устанавливают основания и порядок, при которых осуществляется возмещение такого вреда [1].

Жизнь и здоровье человека являются естественными правами, а их охрана гарантируется Конституцией РФ. Наиболее часто приходится слышать или читать где-то в СМИ о привлечении виновных лиц в причинении вреда жизни или здоровью гражданина к уголовной ответственности, однако, возмещение такого вреда в гражданско-правовом порядке тоже не редкость. Анализ судебной практики свидетельствует о том, что в большинстве случаев к гражданско-правовой ответственности за причинение вреда жизни или здоровью граждан привлекаются медицинские организации, а также администрации муниципальных образований. В первом случае имеет место некачественное оказание медицинских услуг, вследствие которых и был причинен вред. Во втором же случае ситуации бывают абсолютно разные – от отсутствия обработки тротуаров специальными средствами во время гололедицы, вследствие чего граждане подскользываются, падают и получают серьезные травмы, до несвоевременной очистки крыш от ледяных глыб, в результате падения которых граждане также получают тяжелые увечья, а также нередки и фатальные последствия.

Важно подчеркнуть, что гражданско-правовая ответственность за вред, причиненный рассматриваемым благам, в первую очередь, носит имущественный характер, т.к. зачастую причинение такого вреда влечет за собой для пострадавшего лица определенные юридические последствия, а именно – утрата заработка, который имело или определенно могло иметь лицо, а также непредусмотренные финансовые расходы, которые понесло лицо в виду повреждения здоровья (покупка лекарств, обращение за медицинской помощью в специализированные платные клиники, реабилитация и пр.). В этой связи важно еще раз подчеркнуть позицию законодателя относительно того, что пострадавший гражданин вправе взыскать с виновного в причинении ему вреда лица (организации/учреждения) не только компенсацию за утраченный заработок, но и возмещение заработка, который он определенно мог получить, если бы не наступили противоправные последствия, повлекшие нарушение его здоровья. Кроме того, по данной категории дел взысканию подлежит также моральный вред, вызванный страданиями вследствие причиненного вреда здоровью или жизни гражданина. В первой ситуации пострадавший может самостоятельно заявить о своих требованиях по возмещению морального вреда, во второй ситуации такое право имеют родственники лица, жизни которого был нанесен вред.

Примечательно, что в ГК РФ имеет место различие в возмещении вреда, который был причинен здоровью гражданина, и вреда гражданам, понесшим ущерб вследствие смерти кормильца [1]. Законодатель отличает представленные ситуации по объему и характеру возмещения вреда, а также по субъектному составу и иным значимым обстоятельствам. При

возмещении вреда, нанесенного здоровью человека, целью компенсации является восстановление его состояния, а также покрытие перечисленных выше расходов, а при возмещении ущерба вследствие смерти кормильца компенсация направлена на возмещение утраченного дохода, что требует более комплексного подхода к оценке объема компенсационных выплат. При этом, как уже было отмечено ранее, и в том, и в другом случаях пострадавшие помимо основных перечисленных требований имеют право на компенсацию морального вреда. Так, можно резюмировать, что главным назначением гражданско-правовой ответственности за вред, причиненный жизни или здоровью граждан, является компенсация имущественных потерь.

Необходимо отметить, что лица, виновные в причинении вреда жизни или здоровью потерпевшего, освобождаются от его возмещения по двум основаниям:

- непреодолимой силы;
- вследствие умысла самого потерпевшего.

Отдельно следует остановиться на возмещении вреда жизни или здоровью человека, причиненного источником повышенной опасности. К указанной категории принято относить объекты или деятельность, которые могут причинить вред окружающим вследствие их опасных свойств или из-за неуправляемости. Наиболее распространенными источниками повышенной опасности являются транспортные средства – автомобили, мотоциклы, поезда, о чем свидетельствуют материалы судебной практики. Так, в качестве примера можно рассмотреть апелляционное определение Московского городского суда по иску гражданки Щ. к ОАО «РЖД». Сущность дела заключалась в том, что истец получила травмы из-за падения на железнодорожные рельсы и травмирования наездом поезда в результате несоблюдения ОАО «РЖД» надлежащим образом мер безопасности. Исковое заявление Щ. содержало требования о возмещении ей денежных средств в размере ее ежемесячного заработка, т.к. вследствие травмы она потеряла здоровье и ей была присвоена 3 группа инвалидности, а также расходов на лечение, реабилитацию, судебно-медицинскую экспертизу и услуги представителя. Судом первой инстанции требования пострадавшей были удовлетворены, однако представители ОАО «РЖД» с таким решением не согласились, ссылаясь на неосторожность самой Щ., и заявили о рассмотрении дела в апелляционной инстанции, в которой суд пояснил, что для привлечения к ответственности в таком случае достаточно установления причинно-следственной связи между действиями ОАО «РЖД» и наступившими вредными последствиями, т.к. железная дорога является источником повышенной опасности. В результате чего апелляционный суд оставил решение суда первой инстанции без изменения, т.е. исковые требования Щ. были полностью удовлетворены [2].

Из представленного примера можно сделать вывод, что позиции судов при рассмотрении подобной категории дел, исходят из того, что такая деятельность является источником повышенной опасности, т.е. представляет

собой потенциальную угрозу жизни и здоровью граждан, следовательно, организациям необходимо надлежащим образом обеспечивать меры безопасности, в противном случае на них будут возложены обязательства по возмещению вреда.

Таким образом, рассмотрение правовой природы возмещения вреда, причиненного жизни или здоровью граждан, а также судебной практики по данному вопросу, позволяет сделать следующий вывод: в отличие от других видов юридической ответственности гражданско-правовая ответственность, в первую очередь, направлена на восстановление имущественного положения потерпевшего. Об этом свидетельствует и одна из функций гражданского права – компенсационная. В литературе часто возникают споры относительно того, выполняет ли гражданско-правовая ответственность для виновного в причинении вреда жизни и здоровью потерпевшего функцию наказания, как это делает уголовная ответственность? На наш взгляд, ответ на данный вопрос не может быть однозначным, т.к. для виновного это будет восприниматься в качестве наказания, а для потерпевшего – единственной возможностью восстановить свое нарушенное имущественное положение в результате понесенного вреда. Поэтому можно сделать справедливый вывод о том, что гражданско-правовая ответственность служит инструментом защиты интересов потерпевшего, позволяя ему компенсировать понесенные убытки и восстановить нарушенные блага.

#### **Использованные источники:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (с изм. и доп. от 13 декабря 2024 г. № 459-ФЗ) // Российская газета. 8 декабря 1994 г. № 238-239.
2. Апелляционное определение Московского городского суда от 19 июля 2022 г. по делу № 33-21595/2022. URL: <https://mosgorsud.ru/mgs/cases/docs/content/bef93f90-074f-11ed-ae4b-2bddf73eefda?ysclid=mb7u81edn311708059>

*Великий И. И.  
студент  
Академия права и управления ФСИН России  
Россия, г. Рязань*

## **ДОГОВОР СТРОИТЕЛЬНОГО ПОДРЯДА: ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ**

***Аннотация:** статья посвящена анализу правовой природы договора строительного подряда, рассмотрению существенных условий данного договора и имеющихся в этой сфере правовых пробелов. Отсутствие ясного понимания сторонами принимаемых на себя обязательств существенно усложняет прогнозирование правовых последствий. В этой связи заказчику и подрядчику необходимо учитывать множество юридических нюансов, позволяющих составить договор, соответствующий требованиям обеих сторон.*

***Ключевые слова:** строительство; договор строительного подряда; строительные работы; заказчик; подрядчик.*

*Velikii I. I.  
student  
Academy of Law and Management  
Federal Penitentiary Service of Russia  
Russia, Ryazan*

## **CONSTRUCTION CONTRACT: CHARACTERISTICS, PROBLEMS OF LEGAL REGULATION**

***Annotation:** The article is devoted to the analysis of the legal nature of the construction contract, consideration of the essential terms of this contract and the existing legal gaps in this area. The lack of a clear understanding of the obligations assumed by the parties makes it much more difficult to predict the legal consequences. In this regard, the customer and the contractor need to take into account many legal nuances that allow them to draw up a contract that meets the requirements of both parties.*

***Keywords:** construction; construction contract; construction works; customer; contractor.*

Одну из ключевых отраслей экономики любого государства составляет строительство, поскольку способствует развитию общественной, коммунальной, жилищной инфраструктуры. Строительство является

сложным многосторонним процессом, на регламентацию которого направлено множество юридических норм.

В Российской Федерации основы правового регулирования строительного подряда содержатся в 3 параграфе 37 главы ГК РФ. Так, в соответствии с частью 1 статьи 740 ГК РФ, договор строительного подряда предполагает обязанность подрядчика в определенный договором срок возвести какой-либо объект, исходя из задания заказчика, или исполнить какие-либо работы, связанные со строительством, а также обязанность заказчика по созданию необходимых условий для выполнения таких работ и их последующей приемке и оплате [1].

Договор строительного подряда представляет собой двустороннее соглашение, т.е. носит консенсуальный характер, поэтому считается заключенным с момента достижения заказчиком и подрядчиком согласия по всем существенным условиям, к которым следует отнести предмет (сами работы или результат в виде готового объекта), срок выполнения работ и цену.

Примечательно, что в литературе нет единого мнения относительно определения содержания предмета договора строительного подряда. Однако следует согласиться с мнением большинства ученых о том, что при заключении такого договора в разделе о предмете важно четко и подробно описать виды выполняемых работ, их объем, требования к качеству работ и соответствия их техническим стандартам и мерам безопасности, требование использовать только сертифицированные материалы, а также требования о результате таких работ (каким должен быть готовый объект). Поэтому если из содержания договора можно однозначно понять, какие работы подлежат выполнению и какой результат должен получиться, то условие о предмете можно считать согласованным.

В наиболее общем виде предмет договора строительного подряда могут составлять строительные, монтажные, пусконаладочные работы на этапе стройки, а также работы по реконструкции зданий и сооружений. Кроме того, как следует из части 2 статьи 740 ГК РФ, по правилам договора подряда может выполняться также капитальный ремонт объектов строительства [1].

Срок выполнения работ представляет собой еще одно существенное условие по договору строительного подряда. Как разъясняет Президиум ВАС РФ, «договор строительного подряда не признается заключенным, если он не содержит условия о сроке выполнения работ» [2]. Как правило, проектная документация, прилагаемая к договору строительного подряда, включает четко расписанные сроки выполнения конкретных этапов работ и срок окончания работ, т.е. достижения требуемого результата – завершенного объекта. В большинстве случаев, в договоре указываются сроки начала и окончания строительства. Однако представляется не лишним включать в содержание договора также поэтапные сроки во избежание возможных разногласий между заказчиком и подрядчиком, т.к.

строительство апеллирует, например, такими категориями, как «мокрый процесс», под которым понимаются промежуточные работы по заливке пола или штукатурке стен. При этом указанный этап строительных работ предполагает наличие определенного количества времени, требуемого для высыхания и прочности, следовательно, если такие работы проводятся на открытом объекте в условиях плохих погодных условий – данный срок может быть увеличен, что может вызвать претензии у заказчика относительно окончания выполнения строительства в установленный в договоре срок. Кроме того, нередко в процессе строительства возникает необходимость в выполнении каких-либо промежуточных работ повторно, что также требует дополнительных временных и финансовых затрат. В этой связи представляется целесообразным для исключения противоречий между заказчиком и подрядчиком при сдаче-приемке работ, установить единый срок принятия работ, при отсутствии такого в договоре. Внести изменения в часть 1 статьи 720 ГК РФ, дополнив положением: «заказчик обязан в течение 10 рабочих дней с момента представления подрядчиком актов сдачи-приемки работ подписать их, либо направить мотивированный отказ».

Мы подошли к рассмотрению третьего существенного условия договора строительного подряда – цены. Как следует из нормы, предусмотренной в части 1 статьи 743 ГК РФ, на подрядчика возлагается обязанность по выполнению строительных и связанных с ними работ в соответствии со сметой, содержащей цену работ [1]. Смета, как и проектная документация, является обязательным приложением к договору строительного подряда, в ней прописывается стоимость каждого конкретного этапа строительных работ, а также фиксируются затраты на строительные материалы. Важно подчеркнуть, что в соответствии с разъяснениями Президиума ВАС РФ, если рассматриваемый договор не содержит конкретных положений о том, в какой форме оговорена цена строительных работ, в приблизительной или в твердой, то презюмируется, что сторонами согласована твердая, фиксированная цена, что исключает одностороннее волеизъявление подрядчика по увеличению стоимости таких работ [3].

Помимо перечисленных существенных условий, при заключении договора строительного подряда заказчику и подрядчику важно согласовывать также и отражать в договоре условия об изменении хода работ, о предъявлении выполненных работ и их оплате, о гарантии качества работ, о расторжении договора, о претензионном порядке решения споров. Таким образом, можно резюмировать, что при заключении договора строительного подряда важно обращать внимание на все условия и согласовывать их перед подписанием во избежание возможных последующих разногласий, а также в виду того, что строительные работы – это всегда дорогостоящий процесс.

### **Использованные источники:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (с изм. и доп. от 13 декабря 2024 г. № 459-ФЗ) // Российская газета. 8 декабря 1994 г. № 238-239.
2. Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 24.01.2000 № 51 «Обзор практики разрешения споров по договору строительного подряда» // Официальные документы. 8 февраля 2000 г. № 5.
3. Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 25.02.2014 № 165 «Обзор судебной практики по спорам, связанным с признанием договоров незаключенными» // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. 2014 г. № 4.

*Виллард К. Р.  
аспирант кафедры «менеджмент»  
Российский университет дружбы народов  
имени Патриса Лумумбы*

## **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

***Аннотация:** В статье исследуется функциональная структура труда специалистов в области маркетинговых коммуникаций через призму управленческого воздействия. Цель работы — систематизировать типовые задачи работников данного сегмента, выявить их взаимосвязь с уровнями и типами управленческих решений и проанализировать роль организационного контекста как опосредующего фактора. Методологическую основу составили структурно-функциональный и ситуационный подходы к управлению; применялись методы теоретического анализа научной литературы, структурно-логического моделирования и сравнительного анализа. В качестве результата предложена трёхкомпонентная модель, демонстрирующая, как стратегические, тактические и оперативные управленческие решения, фильтруемые через параметры организационного контекста, детерминируют функциональный профиль и распределение задач среди работников. Выявлена четырёхтиповая классификация задач (производственно-исполнительные, коммуникационно-координирующие, креативно-стратегические, аналитико-адаптивные), обоснована необходимость гибкой и адаптивной системы управления трудовыми функциями.*

***Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, функциональная структура труда, управление персоналом, организационный контекст, управленческие решения, функциональный профиль работника.*

*Villard K. R.  
Postgraduate Student  
Department of Management  
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia*

## **FUNCTIONAL STRUCTURE OF MARKETING COMMUNICATIONS EMPLOYEES' LABOR: A MANAGEMENT PERSPECTIVE**

***Abstract:** This article examines the functional structure of marketing communications specialists' labor through the lens of managerial influence. The*

*aim of the study is to systematize the typical tasks of employees in this segment, identify their relationships with the levels and types of management decisions, and analyze the role of organizational context as a mediating factor. The methodological framework is based on structural-functional and situational approaches to management; the methods applied include theoretical analysis of scientific literature, structural-logical modeling, and comparative analysis. As a result, a three-component model is proposed, demonstrating how strategic, tactical, and operational management decisions, filtered through organizational context parameters, determine the functional profile and distribution of tasks among employees. A four-type task classification is identified (production-executive, communication-coordinating, creative-strategic, and analytical-adaptive), and the need for a flexible and adaptive system for managing labor functions is substantiated.*

**Keywords:** *marketing communications, functional structure of labor, personnel management, organizational context, management decisions, employee functional profile.*

## **Введение**

Сфера маркетинговых коммуникаций, объединяющая рекламу, связи с общественностью, цифровой маркетинг, стимулирование сбыта и иные компоненты интегрированных коммуникаций, характеризуется высокой динамикой, проектным характером работы и зависимостью от технологических инноваций. На протяжении последних десятилетий данное направление подверглось существенной трансформации, обусловившей объективную необходимость классификации видов трудовых задач и их декомпозиции на функциональные подсистемы.

Наряду с товарным маркетингом и маркетингом услуг активное развитие получило направление маркетинга персонала, становление которого пришлось на середину 1990-х годов. Фундаментальный вклад в формирование теоретической базы маркетинга персонала внесли работы А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой, Е.Л. Богдановой, Ф. Котлера, К.Л. Келлера. Вместе с тем на современном этапе развития трудовых отношений лишь немногие организации интегрируют маркетинг персонала в функциональное поле кадровых служб, что определяет актуальность уточнения ключевых позиций маркетинга персонала и механизмов его внедрения [2].

Традиционные описания должностных обязанностей зачастую не отражают реальных изменений содержания труда, что создаёт ряд проблем для эффективного управления. В этой связи анализ функциональной структуры труда — системы устойчивых, взаимосвязанных задач и функций, выполняемых работником или группой работников, — приобретает ключевое значение с управленческой точки зрения.

Настоящее исследование направлено на решение трёх взаимосвязанных задач: (1) классификацию типовых задач работников сферы маркетинговых коммуникаций; (2) выявление механизма их

детерминации управленческими решениями на различных иерархических уровнях; (3) анализ опосредующей роли организационного контекста. Результаты исследования могут быть использованы при разработке систем управления персоналом, проектировании функциональных профилей и формировании систем оценки работников в организациях, реализующих функции маркетинговых коммуникаций.

### **Методы исследования**

Методологическую основу исследования составили два взаимодополняющих подхода. Структурно-функциональный подход обеспечил концептуальную рамку для анализа трудовой деятельности как системы взаимосвязанных функциональных элементов, каждый из которых выполняет специфическую роль в достижении организационных целей. Ситуационный подход к управлению позволил учесть роль контекстуальных переменных как факторов, опосредующих взаимосвязь между управленческими решениями и конечной конфигурацией трудовых функций.

В ходе исследования применялись следующие методы. Теоретический анализ и синтез научной литературы по управлению персоналом, теории организации и маркетингу коммуникаций позволил систематизировать существующие подходы к классификации трудовых задач и выявить лакуны в изучении данной предметной области. Метод структурно-логического моделирования использовался для построения трёхкомпонентной модели, описывающей взаимосвязь управленческих решений, организационного контекста и функционального профиля работника. Сравнительный анализ применялся при сопоставлении различных конфигураций организационного контекста (тип компании, структура, культура) и их следствий для функциональной структуры труда. Метод классификации и типологизации лежит в основе предложенной четырёхтиповой системы задач.

Информационную базу исследования составили научные работы в области управления персоналом, теории организации, маркетинга и коммуникационного менеджмента, а также отраслевые стандарты профессиональной деятельности в сфере маркетинговых коммуникаций. Теоретический характер исследования определил выбор методов работы с научной литературой как основного инструмента получения данных.

### **Результаты**

#### **Классификация типов задач в структуре труда работников сферы маркетинговых коммуникаций**

Функциональную структуру труда работников сферы маркетинговых коммуникаций целесообразно декомпозировать на четыре взаимопересекающихся типа задач, формирующих комплексный профиль специалиста или команды. Предложенная классификация строится на основе единства содержания задач, характера их результата, требуемых компетенций и уровня управленческих решений, их детерминирующих [1] (см. таблица 1):

**Таблица 1**

**Классификация типов задач в структуре труда работников  
маркетинговых коммуникаций**

<b>Тип задач</b>	<b>Характеристика и типичный состав</b>	<b>Измеримость результата</b>	<b>Уровень управленческих решений</b>
<b>Производственно-исполнительные (аддитивные)</b>	Регламентированные, рутинные, стандартизированные задачи: составление отчётности, техническая подготовка медиапланов, мониторинг показателей	Высокая — результат нормируем и однозначен	Оперативный / тактический
<b>Коммуникационно-координирующие (интерактивные)</b>	Обеспечение информационного обмена с внутренними стейкхолдерами и внешними партнёрами: переговоры, согласование, кросс-функциональная координация	Средняя — результат зависит от качества взаимодействия	Тактический / оперативный
<b>Креативно-стратегические</b>	Генерация концепций, разработка стратегического позиционирования, создание уникального контента, формирование новых подходов к продвижению	Низкая — результат отсрочен и качественен	Стратегический / тактический
<b>Аналитико-адаптивные</b>	Анализ данных (охваты, вовлечённость, конверсия), тестирование гипотез, оптимизация кампаний, прогнозирование трендов, корректировка деятельности на основе обратной связи	Средняя — результат измерим, но требует интерпретации	Тактический / стратегический

**Источник:** составлено автором

Производственно-исполнительные (аддитивные) задачи характеризуются высокой степенью стандартизации и детализации ожидаемого результата. Групповая продуктивность при их выполнении определяется суммой индивидуальных усилий каждого участника. Коммуникационно-координирующие (интерактивные) задачи ориентированы на обеспечение информационного обмена, при котором ключевую роль играет обеспечение адекватного понимания информации всеми участниками посредством переговоров, согласования и кросс-функциональной координации [5]. Креативно-стратегические задачи связаны с реализацией управленческих идей, определяющих новую стратегическую

позицию компании и трансформацию её производительного потенциала [3]. Аналитико-адаптивные задачи нацелены на извлечение управленчески значимых выводов из данных и последующую корректировку текущей деятельности.

Соотношение четырёх типов задач в деятельности конкретного специалиста (SMM-менеджера, медиапланера, бренд-директора) формирует его функциональный профиль, который выступает объектом управленческого воздействия.

### **Взаимосвязь типов задач с уровнями управленческих решений**

Формирование и трансформация функционального профиля работника находятся в прямой зависимости от управленческих решений, принимаемых на различных иерархических уровнях. Установление данной взаимосвязи имеет стратегическое и операционное значение для эффективного функционирования организаций в сфере маркетинговых коммуникаций [4]. Систематизация уровней управленческих решений и их влияния на функциональный профиль представлена в таблице 2:

**Таблица 2.**  
**Уровни управленческих решений и их влияние на функциональный профиль работника маркетинговых коммуникаций**

Уровень	Субъект решения	Типичные решения	Влияние на функциональный профиль работника
Стратегический	Топ-менеджмент, руководители направлений	Выбор бизнес-модели, позиционирования, решение об аутсорсинге функций	Определяет доминирующий тип задач: аутсорсинг элиминирует аддитивные задачи; стратегия инноваций усиливает креативно-стратегические
Тактический	Руководители отделов, проект-менеджеры	Структура команды, RACI, методологии работы (Agile/Scrum), бюджетирование	Определяет распределение задач между сотрудниками: Scrum увеличивает долю интерактивных и адаптивных задач
Оперативный	Линейные менеджеры	Определение приоритетов, утверждение контента, оценка KPI, корректировка процессов	Обеспечивает актуализацию функциональной структуры в режиме реального времени

**Источник:** составлено автором на основе [4; 6].

Управленческие решения, по определению Э.А. Смирнова, представляют собой решения, принятые в социальной системе и направленные на стратегическое планирование, управление

производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании и коммуникации с внешней средой [6]. В широком смысле процесс принятия и реализации управленческого решения представляет собой управление в целом — что обуславливает прямую зависимость функциональной структуры труда от всей иерархии управленческих воздействий.

Игнорирование взаимосвязи задач с управленческими решениями ведёт к стратегическому дисбалансу, неэффективному использованию человеческого капитала и утрате конкурентного преимущества. Последовательная реализация описанного подхода, напротив, обеспечивает стратегическую релевантность, операционную эффективность и организационную устойчивость в условиях постоянных изменений.

### **Роль организационного контекста как опосредующего фактора**

Существенным фактором, определяющим характер управленческих решений и их конечное воздействие на функциональный профиль работника, является организационный контекст. Согласно Г. Джонсу, организационный контекст — это «ситуационные возможности или ограничения, которые влияют на возникновение и смысл организационного поведения» [7]. В рамках настоящего исследования организационный контекст рассматривается как фильтр, опосредующий влияние управленческих решений на конечную конфигурацию функциональной структуры труда (см. таблица 3):

Таблица 3.

**Параметры организационного контекста и их влияние на функциональный профиль работника маркетинговых коммуникаций**

Параметр контекста	Содержание	Влияние на функциональный профиль
Тип и размер организации	Рекламное агентство / корпоративный отдел / фриланс-команда	В крупных корпорациях доля аддитивных задач выше; в небольших агентствах доминируют интерактивные и креативно-стратегические функции
Организационная структура и централизация	Иерархическая / матричная / горизонтальная	Высокая централизация ограничивает автономию и снижает долю аналитико-адаптивных задач на нижних уровнях
Корпоративная культура и стиль лидерства	Инновационная / процессно-ориентированная; трансформационный / транзакционный лидер	Инновационная культура усиливает креативно-стратегический компонент; процессная — аддитивный
Ресурсная база	Бюджет, технологическая инфраструктура, кадровый потенциал	Ограниченные ресурсы вынуждают к совмещению типов задач одним работником; развитая инфраструктура — к специализации
Отраслевая специфика и конкурентное давление	Уровень динамики рынка, частота технологических изменений	Высококонкурентные динамичные рынки увеличивают долю аналитико-адаптивных задач и снижают долю аддитивных

**Источник:** составлено автором на основе [7].

Взаимодействие указанных параметров формирует уникальную конфигурацию условий, в которых управленческие решения трансформируются в конкретные функциональные профили работников. Тем самым организационный контекст не является нейтральной рамкой, а активно модифицирует результирующую функциональную структуру — нередко вступая в противоречие с намерениями управленческих решений и порождая разрыв между запланированными и фактическими профилями работников.

На основе интеграции трёх выявленных компонентов — управленческих решений, организационного контекста и типологии задач — предлагается трёхкомпонентная модель формирования функционального профиля работника маркетинговых коммуникаций. Модель описывает следующую логику: стратегические, тактические и оперативные управленческие решения задают исходную конфигурацию задач; организационный контекст (тип организации, структура, культура, ресурсы, отраслевая специфика) выступает опосредующим фильтром;

результатирующий функциональный профиль работника представляет собой соотношение четырёх типов задач, сложившееся под совместным воздействием обоих факторов.

### **Обсуждение**

Полученные результаты согласуются с положениями ситуационного подхода к управлению, согласно которым универсальных решений в области управления персоналом не существует, а оптимальная конфигурация функций определяется совокупностью контекстуальных переменных. Вместе с тем предложенная модель вносит уточнение в понимание механизма данного влияния: управленческие решения не воздействуют на функциональный профиль напрямую, а всегда опосредованы параметрами организационного контекста.

Четырёхтиповая классификация задач, предложенная в настоящем исследовании, соотносится с концепцией типологии умственного труда Т. Давенпорта, разграничивающей задачи по степени их структурированности и сложности. Вместе с тем данная классификация адаптирована к специфике маркетинговых коммуникаций и ориентирована на управленческое применение, тогда как концепция Давенпорта носит преимущественно организационно-психологический характер.

Практическая значимость результатов состоит в том, что предложенная модель позволяет перейти от статичного описания должностных обязанностей к динамической диагностике функционального профиля работника — как инструмента принятия управленческих решений в области найма, расстановки, мотивации и оценки персонала.

Ограничением настоящего исследования является его преимущественно теоретический характер: предложенная модель требует эмпирической верификации на репрезентативной выборке организаций, реализующих функции маркетинговых коммуникаций. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку диагностического инструментария для измерения функциональных профилей, а также на анализ динамики профилей в условиях цифровой трансформации.

### **Заключение**

Проведённое исследование позволяет утверждать, что функциональная структура труда работников маркетинговых коммуникаций не является статичным набором обязанностей, а представляет собой динамическую систему, формируемую посредством управленческих решений различного уровня, опосредованных организационным контекстом. В качестве основных результатов исследования следует выделить: (1) четырёхтиповую классификацию задач с характеристикой измеримости результата и соответствующего уровня управленческих решений; (2) систематизацию механизма детерминации функционального профиля на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях; (3) описание параметров организационного контекста как опосредующего фактора; (4) трёхкомпонентную модель, интегрирующую все три элемента.

На основании полученных результатов формулируются следующие практические рекомендации. Во-первых, целенаправленно конструировать функциональные профили работников на основе выделенных четырёх типов задач в соответствии с принятой стратегией организации. Во-вторых, систематически проводить оценку организационного контекста как фактора, способного породить разрыв между запланированными и фактическими функциональными профилями. В-третьих, внедрять гибкие системы оценки и мотивации, учитывающие не только результаты производственно-исполнительных задач, но и вклад работников в коммуникационные, стратегические и аналитико-адаптивные функции.

#### **Использованные источники:**

1. Ковалевич, Т. Ф. Маркетинговый подход к исследованию рынка труда / Т. Ф. Ковалевич, А. П. Немкович // Региональная экономика: проблемы и перспективы развития в современных условиях: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Невинномысск, 15 декабря 2022 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью фирма «Ставрополь-сервис-школа», 2023. – С. 86-93.
2. Макович, Г. В. Маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации / Г. В. Макович // Вопросы управления. 2015. № 2(33). С. 139-142.
3. Паламарчук, В. П. Два подхода к выработке стратегии: компромиссный и креативный / В. П. Паламарчук // Креативная экономика. 2008. Т. 2, № 11. С. 125-135.
4. Потемкин, М. С. Развитие человеческого потенциала в деятельности современного предприятия / М. С. Потемкин // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 1(13). С. 55-61.
5. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. –104 с.
6. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
7. Johns, G. The essential impact of context on organizational behavior. // Academy of management review. 2006. Vol. 31. № 2. P. 386-408.

*Виллард К. Р.  
аспирант кафедры «менеджмент»  
Российский университет дружбы народов  
имени Патриса Лумумбы*

## **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ НЕОДНОРОДНОСТЬ ТРУДА КАК ПРОБЛЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

*Аннотация:* В статье анализируется проблема функциональной неоднородности труда в контексте экономического анализа производительности. Цель исследования — выявить методологические ограничения существующих подходов к измерению производительности, обусловленные функциональной дифференциацией трудовой деятельности, и систематизировать формы проявления данной неоднородности на различных уровнях экономического анализа. Методологическую основу составили методы теоретического анализа, сравнительного анализа, структурного анализа и обобщения научной литературы. Показано, что агрегированные показатели производительности труда, основанные на соотношении выпуска и затрат рабочего времени, не позволяют корректно учитывать различия в содержании, сложности и результативности трудовых функций. Выделены профессиональная, квалификационная и функциональная формы неоднородности труда; систематизированы методологические затруднения, возникающие при агрегировании разнородных видов деятельности на уровне предприятия, отрасли и национальной экономики. Сформулированы направления дальнейших исследований, связанные с разработкой аналитических моделей, способных учесть реальную сложность структуры труда без утраты управленческой применимости получаемых оценок.

*Ключевые слова:* функциональная неоднородность труда, производительность, экономический анализ, трудовые функции, агрегирование, классификация труда, эконометрия.

*Villard K. R.  
postgraduate student  
department of management  
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia*

## **FUNCTIONAL HETEROGENEITY OF LABOR AS A PROBLEM OF ECONOMIC PRODUCTIVITY ANALYSIS**

*Abstract:* The article analyzes the problem of functional heterogeneity of labor in the context of economic productivity analysis. The aim of the study is to

*identify methodological limitations of existing approaches to measuring productivity caused by the functional differentiation of labor activity, and to systematize the forms of this heterogeneity at various levels of economic analysis. The methodological framework is based on methods of theoretical analysis, comparative analysis, structural analysis, and generalization of scientific literature. It is shown that aggregated labor productivity indicators based on the ratio of output to working time do not adequately account for differences in the content, complexity, and effectiveness of labor functions. Professional, qualification, and functional forms of labor heterogeneity are identified; methodological difficulties arising from the aggregation of heterogeneous activities at the enterprise, industry, and national economy levels are systematized. Directions for further research related to the development of analytical models capable of accounting for the real complexity of the labor structure without losing the managerial applicability of the resulting estimates are formulated.*

**Keywords:** *functional heterogeneity of labor, productivity, economic analysis, labor functions, aggregation, labor classification, econometrics.*

## **Введение**

Структура занятости в современных экономических системах характеризуется возрастающей функциональной дифференциацией: роли и задачи субъектов производственного процесса становятся всё более специализированными, а содержание труда — разнородным. В этих условиях использование абстрактных количественных показателей «затрат труда» или «уровня производительности» сталкивается с существенными методологическими ограничениями, поскольку за общим термином «труд» скрывается широкий спектр деятельности — от рутинных операций до сложных управленческих и творческих функций.

Фундаментальный вопрос, стоящий перед экономической наукой, заключается в том, каким образом можно измерять и сравнивать производительность труда работников, занятых в различных сферах, с неодинаковым содержанием, целью и инструментарием деятельности. Классические парадигмы — теория стоимости А. Смита и Д. Рикардо, марксистский анализ — исходили из сравнительной однородности простого труда и возможности свести его к «затратам рабочей силы», выражаемым в нормах времени или человеко-часах. Однако развитие промышленности, автоматизация и рост сервисных отраслей привели к появлению новых профессий, зачастую не поддающихся непосредственному сопоставлению друг с другом [1]. Возникла проблема функциональной неоднородности труда — различия между трудовыми функциями, содержанием, квалификационными требованиями и производственными задачами работников в рамках одной хозяйственной единицы или сектора экономики.

Цель настоящего исследования — выявить методологические ограничения существующих подходов к измерению производительности

труда, обусловленные функциональной дифференциацией трудовой деятельности, и систематизировать формы проявления данной неоднородности на различных уровнях экономического анализа.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи: (1) раскрыть теоретические основания проблемы функциональной неоднородности труда; (2) систематизировать формы неоднородности и связанные с ними методологические затруднения; (3) проанализировать ограничения существующих инструментов измерения производительности применительно к функционально стратифицированным трудовым системам; (4) сформулировать направления дальнейшего научного поиска.

Методологическую базу исследования составляют методы теоретического анализа, сравнительного анализа, структурного анализа и обобщения научной литературы в области экономики труда, теории производительности и социально-трудовых отношений.

### **Методы исследования**

Настоящее исследование носит теоретический характер и опирается на анализ научной литературы по экономике труда, теории производительности и методологии экономического анализа. В работе применялся комплекс взаимодополняющих методов.

Метод теоретического анализа использовался для выявления содержания и логической структуры понятия функциональной неоднородности труда, а также для реконструкции эволюции подходов к измерению производительности — от классических концепций редукции труда к современным многомерным моделям. Сравнительный анализ применялся при сопоставлении различных методологических подходов к агрегированию показателей производительности: агрегированных макроэкономических индикаторов (ВВП на работника, ВВП на человеко-час), микроэкономических инструментов (КРІ, системы грейдов, сбалансированные карты показателей) и самоотчётных методов (анкетирование, экспертные оценки).

Структурный анализ позволил декомпозировать проблему функциональной неоднородности на три взаимосвязанные формы — профессиональную, квалификационную и функциональную — и рассмотреть их проявление на различных уровнях экономической системы: предприятия, отрасли, национальной экономики. Метод обобщения был направлен на синтез выводов из рассмотренных источников и формулирование систематизированного представления о методологических барьерах, препятствующих корректному измерению производительности в условиях функционально неоднородного труда.

Информационную базу исследования составили научные работы в области экономики труда, теории социально-трудовых отношений, политической экономии и экономической статистики. Теоретический характер работы определил выбор анализа научной литературы как

основного метода получения данных; эмпирические методы в рамках данного исследования не применялись.

## **Результаты**

### **Проблема агрегирования показателей производительности**

Классические экономические модели длительное время оперировали агрегированными показателями производительности, рассчитываемыми как отношение объёма выпуска к количеству занятых или отработанному рабочему времени. Такой подход сохраняется в системе национальных счетов (СНС), где производительность определяется как ВВП на одного работника или на один человеко-час. Однако уже на данном уровне анализа становится очевидным, что указанные агрегаты ограниченно пригодны для сравнительного анализа производительности между функционально различными видами трудовой деятельности: «человеко-час» в одном случае может представлять собой строго нормированное выполнение однотипной задачи, а в другом — результат комплексного мышления и инновационной активности [2].

В рамках современных предприятий функциональное усложнение наблюдается даже внутри одной профессии. Деятельность инженера, к примеру, может включать рутинные расчёты, разработку инноваций, участие в переговорах и административные функции — каждая из которых требует различных знаний, инструментов и степени автономности. Усреднённые показатели в таких условиях либо выделяют лишь одну грань деятельности, игнорируя другие, либо опираются на упрощённую модель, отрывающуюся от реальных производственных процессов.

### **Формы функциональной неоднородности труда**

С теоретической точки зрения, неоднородность труда проявляется в трёх основных формах: профессиональной (различие профессий и специальностей), квалификационной (различие степени и глубины освоения профессии) и функциональной (различие по содержанию и объёму выполняемых задач). Если первые два типа находят отражение в статистических и тарифных классификациях, то функциональная неоднородность зачастую ускользает из поля зрения аналитиков [3]. Это обусловлено тем, что многие экономически значимые аспекты труда сложно формализовать для последующего агрегирования или сопоставления. Проблема усиливается по мере внедрения гибких форм распределения задач и проектно-ориентированных структур, где один и тот же работник может ежедневно выполнять различные функции.

Одним из наиболее значимых затруднений является проблема редукции различных видов труда к унифицированной основе — затраченному времени, коэффициентам сложности или стоимостному выражению результатов. Гипотеза о возможности такого редуцирования, выдвигавшаяся в рамках классической политической экономии и позднее подвергавшаяся критике, оказывается ограниченной при анализе современных видов занятости, где результат носит не только

количественный, но и качественный характер, а нередко выражается в труднооцениваемых нематериальных эффектах (научный вклад исследователя, креативность дизайнера, управленческое решение руководителя).

Дополнительная методологическая сложность связана с отсутствием объективной унификации самой категории «функция» в структуре трудовой деятельности. Трудовая функция в экономике определяется как совокупность профессиональных и производственных обязанностей работника, направленных на выполнение определённой части общей задачи. Однако границы между отдельными функциями размыты: одни и те же действия могут быть интерпретированы по-разному в зависимости от организационного контекста, уровня автономности сотрудника и структуры производства. В секторе интеллектуальных услуг не только результаты, но и методы их достижения во многом индивидуализированы, что затрудняет определение вклада каждого работника в общий результат [4].

#### **Систематизация форм неоднородности и методологических затруднений**

Результаты проведённого анализа позволяют систематизировать соотношение уровней анализа, форм проявления неоднородности и связанных с ними методологических затруднений (см. таблица 1):

**Таблица 1.**

**Формы функциональной неоднородности труда  
и методологические затруднения по уровням анализа**

<b>Уровень анализа</b>	<b>Проявление неоднородности</b>	<b>Методологическое затруднение</b>	<b>Риск искажения показателей</b>
<b>Предприятие</b>	Совмещение разнородных функций одним работником; проектные и матричные структуры	Невозможность точной атрибуции результата конкретному работнику; субъективность самоотчётных методов	Завышение/занижение индивидуальной производительности; искажение систем мотивации
<b>Отрасль</b>	Различие функциональных профилей между подотраслями и типами организаций	Некорректность отраслевых средних; несопоставимость единиц измерения выпуска	Ложные межотраслевые сравнения; искажение ориентиров политики занятости
<b>Национальная экономика</b>	Глубокая стратификация занятости; смещение вклада различных секторов	Утрата информации при агрегировании; проблема редукции сложного труда к простому	Искажение макроэкономических оценок; затруднение международных сопоставлений

**Источник:** *составлено автором*

Как следует из представленной систематизации, на каждом уровне анализа функциональная неоднородность труда порождает специфические методологические затруднения, которые ведут к различным формам искажения показателей производительности. На уровне предприятия основную сложность представляет атрибуция результатов конкретным работникам в условиях гибких организационных структур. На отраслевом уровне ключевой проблемой становится несопоставимость единиц измерения выпуска. На макроэкономическом уровне критическое значение приобретает проблема редукции сложного труда к простому и утрата информации при агрегировании.

#### **Ограничения существующих инструментов измерения**

Современные хозяйственные системы стремятся к повышению гибкости, внедряя матричные, проектные и сетевые схемы распределения задач. В таких моделях сотрудники могут одновременно работать над несколькими проектами, выполнять пересекающиеся функции, временно замещать друг друга. Экономическая оценка производительности отдельных участников в этих условиях становится значительно условной и зависит не только от непосредственно произведённого продукта, но и от корпоративных

синергий, эффекта разделения знаний, совместного участия в инновационных процессах.

Попытки применять самоотчётные методы оценки производительности — анкетирование, экспертные оценки, многофакторный сравнительный анализ — характеризуются высокой субъективностью, зависимостью от социальных и психологических особенностей коллектива и неравномерностью валидации данных. Подходы на основе КРІ, сбалансированных карт показателей и системы грейдов, хотя и позволяют дифференцировать функции, опираются на первичные метрики (объём продаж, выручка на человека, количество закрытых задач) и тем самым существенно упрощают функциональную структуру труда [5].

На национальном уровне производительность труда продолжает рассматриваться как важнейший индикатор экономического роста и эффективности производственных отношений. Экономическая статистика, рассчитывающая ВВП на работающего или человеко-час, оперирует средними величинами, объединяя вклад работников промышленности, сельского хозяйства, транспорта и сферы услуг. При этом сложные отрасли с высоким уровнем инновационности характеризуются глубоко стратифицированной функциональной структурой занятости, что затрудняет объективный сравнительный анализ.

Институциональные организации (МОТ, ОЭСР) разрабатывают всё более детальные классификации видов труда по функциям, обязанностям и профилям компетенций. Вместе с тем такие системы сталкиваются с дилеммой: чем глубже стратифицируется структура функциональных задач, тем менее сопоставимыми становятся единые показатели производительности и тем более громоздкие аналитические инструменты требуются для практического применения [6].

### **Обсуждение**

Полученные результаты позволяют уточнить ряд положений, сформулированных в рамках классической и современной экономической теории. Традиционная постановка задачи измерения производительности, восходящая к работам А. Смита и К. Маркса, предполагала принципиальную возможность редукции сложного труда к простому посредством временных или стоимостных коэффициентов. Проведённый анализ показывает, что данная возможность существенно ограничена применительно к современной структуре занятости, где результат труда нередко носит нематериальный, многокомпонентный и отсроченный характер.

Подходы на основе человеческого капитала и новой экономики труда, акцентирующие роль квалификации и образования, вносят значимый вклад в понимание дифференциации производительности, однако в значительной мере абстрагируются от функционального содержания труда. Квалификационная неоднородность, фиксируемая через показатели образования и стажа, не тождественна функциональной неоднородности, определяемой конкретным набором задач и ролей работника. Данное

разграничение представляется методологически значимым для дальнейшего развития инструментария оценки производительности.

Существующие микроэкономические инструменты — KPI, системы грейдов, сбалансированные карты показателей — позволяют частично дифференцировать функции работников, однако неизбежно опираются на формализованные первичные метрики, которые упрощают реальную картину. Самоотчётные методы, в свою очередь, характеризуются высокой субъективностью и ограниченной воспроизводимостью результатов. Таким образом, существующий инструментарий не обеспечивает адекватного учёта функциональной неоднородности ни на микро-, ни на макроуровне экономического анализа.

Авторская позиция состоит в том, что разрешение выявленного противоречия требует не столько совершенствования отдельных метрик, сколько пересмотра самой аналитической рамки: перехода от модели «однородного труда с поправочными коэффициентами» к модели, исходящей из принципиальной функциональной неоднородности как базового свойства современных трудовых систем. Подобный переход предполагает разработку многоуровневых аналитических конструкций, способных интегрировать количественные и качественные характеристики трудовой деятельности.

Ограничением настоящего исследования является его теоретический характер: сформулированные положения требуют эмпирической верификации, в том числе на данных отраслевой статистики и материалах организационных исследований. Кроме того, за рамками анализа осталась проблема функциональной неоднородности в условиях цифровизации и автоматизации, которая представляет самостоятельное направление научного поиска [7].

### **Заключение**

Проведённое исследование позволяет констатировать, что функциональная неоднородность труда представляет собой существенный методологический барьер для экономического анализа производительности. Агрегированные показатели, основанные на соотношении выпуска и затрат рабочего времени, не обеспечивают корректного учёта различий в содержании, сложности и результативности трудовых функций, что ведёт к искажению оценок производительности на всех уровнях экономической системы.

В рамках исследования выделены три формы неоднородности труда — профессиональная, квалификационная и функциональная, — из которых последняя в наименьшей степени отражена в существующих классификациях и статистических инструментах. Систематизированы методологические затруднения, возникающие при агрегировании разнородных видов деятельности на уровне предприятия, отрасли и национальной экономики; показана их связь с рисками искажения показателей производительности.

Существующие подходы к измерению производительности — как агрегированные макроэкономические индикаторы, так и микроэкономические инструменты (KPI, системы грейдов, экспертные оценки) — характеризуются ограниченной способностью учитывать функциональную стратификацию труда. Любые сопоставления и выводы о динамике производительности в условиях сохраняющейся функциональной неоднородности требуют осторожной интерпретации.

Дальнейшие исследования представляется целесообразным направить на разработку аналитических моделей, способных учесть реальную сложность структуры труда без утраты прагматической направленности и управленческой применимости получаемых оценок. Перспективными направлениями являются создание многоуровневых классификаций трудовых функций, интегрирующих количественные и качественные характеристики, а также эмпирическая верификация предложенных теоретических положений на данных отраслевой и организационной статистики.

#### **Использованные источники:**

1. Баранов Ю.В., Збышко Б.Г. Развитие регулирования социально-трудовых отношений в сфере охраны труда: монография / Ю.В. Баранов, Б.Г. Збышко; Минобрнауки России. Ом. Гос. Техн. Ун-т, Омск: Изд-во ОмГТУ, 2024. 384 с. ISBN 978-5-8149-3771-1.
2. Велиев Т. О структурных элементах производственных отношений // Экономические науки. 1981. № 3. С. 11.
3. Кашепов А.В. Взаимосвязи экономики и демографии: монография / А.В. Кашепов. Москва: МАКС Пресс, 2019. 176 с. ISBN 978-5-317-06240-8.
4. Мацкуляк И.Д., Нагдалиев Н.З.-О. Система социально-трудовых отношений: резервы дефиниций, вектор развития и меры регулирования. Социально-трудовые исследования. 2024;56(3):8-17. DOI: 10.34022/2658-3712-2024-56-3-8-17.
5. Меньшикова О.И. Социальное партнерство и качество трудовой жизни в России: взаимовлияние, взаимообусловленность, развитие. Монография. М.: МАГИСТР-ПРЕСС, 2021. 184 с.
6. Мацкуляк И.Д. Политико-экономическая природа рыночных отношений: монография / И.Д. Мацкуляк. М.: КНОРУС, 2020. 442 с. ISBN 978-5-406-01187-4.
7. Мацкуляк И. Д. Экономика: научные очерки. М.: Изд-во РАГС, 2005. 504 с. ISBN 5-7729-0205-9.

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

*Аннотация.* В процессе становления правового, демократического государства с рыночной экономикой, становится особенно важным обеспечить эффективную работу потребительского рынка. С осознанием роли потребителя, государство сталкивается с необходимостью разработки мер для защиты прав и интересов всех участников рынка, уделяя особое внимание более уязвимой стороне – потребителю.

*Ключевые слова:* потребительский рынок, потребитель, правовое регулирование, рыночная экономика, государство.

*Dimov A. A.  
master's student*

*Ural State University of Economics*

## REGULATION OF LEGAL RELATIONS IN THE CONSUMER MARKET

*Abstract:* In the process of establishing a legal, democratic state with a market economy, it becomes especially important to ensure the effective operation of the consumer market. With the awareness of the role of the consumer, the state is faced with the need to develop measures to protect the rights and interests of all market participants, paying special attention to the more vulnerable side – the consumer.

*Keywords:* consumer market, consumer, legal regulation, market economy, government.

Административно-правовое регулирование является фундаментальным инструментом воздействия на экономические отношения, что обуславливает необходимость его эффективного применения в сфере потребительского рынка. Данный подход призван обеспечить гармоничное сосуществование мер административного принуждения и автономного функционирования рыночных механизмов. В условиях динамичного развития рыночной экономики, проблематика административно-правового регулирования потребительского сектора приобретает особую актуальность.

Анализ положений Закона РФ «О защите прав потребителей» позволяет констатировать, что потребитель обладает статусом особо уязвимого субъекта правоотношений, наделенного совокупностью прав,

направленных на обеспечение его безопасности в процессе потребления товаров и услуг. Следовательно, на законодательном уровне прослеживается приоритет защиты интересов потребителей посредством осуществления государственного контроля за качеством и безопасностью реализуемой продукции.

Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ, известный как закон "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля", призван защищать интересы как потребителей, так и бизнеса. Этот закон в первую очередь определяет, как государственные и муниципальные органы могут проводить проверки компаний и индивидуальных предпринимателей.

В рамках Правительственной программы, утвержденной 29 сентября 2018 года и рассчитанной до 2024 года, особое внимание уделяется улучшению системы государственного контроля и надзора. Цель – уменьшить бюрократическое давление на бизнес. Ключевые направления этой реформы включают: 1) Применение риск-ориентированного подхода; 2) Актуализация и унификация обязательных требований; 3) Улучшение мер по предотвращению нарушений и оценка эффективности контроля, направленная на сокращение затрат для бизнеса.

На сегодняшний день приоритетом контрольно-надзорной деятельности государственных органов в сфере потребительского рынка является не столько превенция нарушений, сколько постфактумное применение санкций. Хотя отдельные административные инструменты, такие как лицензирование определенных видов деятельности, представляющих потенциальную опасность, демонстрируют свою эффективность, отсутствие целостной концепции административно-правового регулирования потребительского рынка порождает негативные последствия для всех субъектов правоотношений.

В связи с этим возникает насущная необходимость в законодательном закреплении единой парадигмы административно-правового воздействия, призванной гарантировать безопасность товаров и услуг при одновременном минимизации необоснованных административных нагрузок на хозяйствующие субъекты посредством имплементации риск-ориентированного подхода.

#### **Использованные источники:**

1. Братановский С.Н., Пантелеев В.Ю. Проблемы развития административно-правового регулирования в сфере потребительского рынка // Государство и право. 2018. № 4. С. 56–63.
2. Кириленко, К.В. Административно-правовое регулирование потребительского рынка // В сборнике: Право. Общество. Государство. сборник научных трудов студентов и аспирантов. СанктПетербург, 2019. С. 58–62.

3. Синицын С.А. Проблемы развития потребительской кооперации и состояние современного российского гражданского законодательства // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 1. С. 86–94.

## ПРОБЛЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

***Аннотация.** Рассматриваются вопросы государственного регулирования потребительского рынка, где традиционно сталкиваются интересы производителей, оптовых посредников и розничной торговли, крупных и мелких компаний. Анализируется влияние закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» на торговую сферу, розничные торговые сети и малые предприятия, их поставщиков.*

***Ключевые слова:** регулирование и его последствия, закон о торговле, розничные торговые сети, поставщики, дистрибуторы, потребители.*

*Dimov A. A.*

*master's student*

*Ural State University of Economics*

## REGULATION OF LEGAL RELATIONS IN THE CONSUMER MARKET

***Abstract:** The issues of state regulation of the consumer market are considered, where the interests of manufacturers, wholesale intermediaries and retailers, large and small companies traditionally collide. The impact of the law "On the Fundamentals of state regulation of trading activities in the Russian Federation" on the retail sector, retail chains and small enterprises, and their suppliers is analyzed.*

***Keywords:** regulation and its consequences, law on trade, retail chains, suppliers, distributors, consumers.*

Настоящее исследование ставит своей задачей изучение проблем, возникающих при применении закона о торговле в его развитии, а также оценку актуальности государственного регулирования торговой сферы и эффективности используемых инструментов. Анализ правоприменительной практики свидетельствует о достижении законом определенных положительных эффектов. К ним относится, прежде всего, повышение уровня «прозрачности» во взаимодействии между торговыми сетями и поставщиками. Следует отметить формирование устойчивого механизма реализации закона, который стал понятен субъектам хозяйствования.

Исследование практики показало, что контрагенты в большинстве случаев соблюдают нормы закона.

Кратковременные пики нарушений фиксировались непосредственно после введения закона, а также после вступления в силу редакции 2016 года, что было обусловлено сложностями адаптации торговых сетей к новым требованиям в части договорных отношений. Тем не менее, под воздействием законодательных норм, торговые сети были вынуждены раскрывать информацию о принципах заключения договоров и предоставлять типовые формы, а поставщики/производители – детализировать свою ассортиментную политику, определяя подходы к ценообразованию и отгрузке товаров различным группам контрагентов.

Сложившаяся судебная практика выявила для поставщиков инструмент доведения своих коммерческих предложений до торговых сетей посредством заказных почтовых отправлений с описью вложения. Это обязывает крупные торговые организации рассматривать предложения любого поставщика и вступать в переговоры либо предоставлять мотивированный отказ, что, в свою очередь, дает потенциальному поставщику основание для инициирования процедуры государственного регулирования.

Стоит отметить, что ФАС, выполняя роль надзорного органа за антимонопольным законодательством, постепенно расширила свое влияние на все хозяйственные отношения, подпадающие под действие закона. Это привело к тому, что ФАС стала выполнять функции, схожие с министерством торговли, но без необходимых для развития отрасли инструментов прогнозирования, планирования и поддержки. Такая ситуация, вероятно, неоправданна и приводит к усложнению и затягиванию разрешения хозяйственных споров. Это вызывает справедливое недовольство участников рынка, поскольку мы наблюдаем, как контрагенты оспаривают решения ФАС в судах, и эти дела могут длиться годами, проходя через все инстанции. Особо выделяется тот факт, что чаще всего в суды обращаются именно торговые сети, а ответчиком выступает сам регулятор.

Закон о торговле заложил основу для дифференцированного подхода к регулированию торговой сферы. На протяжении десяти лет мы наблюдаем активное "силовое" вмешательство государства в продовольственную торговлю. В то же время, аптечный бизнес регулируется более щадящими методами, такими как установление предельных наценок. Только недавно стали появляться инициативы по ограничению концентрации собственности в этом сегменте потребительского рынка. Сфера непродовольственной торговли, в свою очередь, оставалась полностью свободной от государственного регулирования все эти годы.

### **Использованные источники:**

1. Куренкова В.П. Торговля России: регулирование и саморегулирование в условиях рынка // Российское предпринимательство. 2019. Т. 16. № 11. С. 1542–1556
2. Каманина Р.В. Особенности развития малого предпринимательства в России // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2021. № 5 (41). С. 76–82
3. Чеглов В.П., Столярова А.Н. Тренды и особенности развития внутренней торговли России в условиях перманентного экономического кризиса // Практический маркетинг. 2019. № 3. С. 15–22
4. ФЗ-381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28 декабря 2009 г.

*Ефремов В. К.  
студент*

*Технологический университет им. А.А. Леонова; филиал  
Московского государственного университета геодезии и картографии  
Научный руководитель: Голубев А. Ф., к.ф.н.,  
доцент кафедры управления  
Технологический университет им. А.А. Леонова; филиал  
Московского государственного университета геодезии и картографии  
Российская Федерация, Московская область, г. Королёв*

## **ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ РИСКОВ У ПРЕДПРИЯТИЯ-УЧАСТНИКОВ ВЭД**

***Аннотация:** В данной статье будут рассматриваться виды логистических рисков, которые могут возникнуть у предприятий, участвующих в сфере внешнеэкономической деятельности. Проанализировать их возможное влияние на деятельность организации, связанную с внешнеэкономическую деятельность предприятия, и возможную их минимизацию.*

***Ключевые слова:** логистика; логистические риски; ВЭД; минимизация рисков.*

*Efremov V. K.  
student*

*A.A. Leonov Technological University; a branch  
Moscow State University of Geodesy and Cartography  
Science adviser: Golubev A. F., candidate of philosophy  
associate  
department of management  
A.A. Leonov Technological University; a branch  
Moscow State University of Geodesy and Cartography  
Russian Federation, Moscow region, Korolev*

## **MAIN TYPES OF LOGISTICAL RISKS FOR FOREIGN TRADE COMPANIES**

***Abstract:** This article will discuss the types of logistics risks that may arise for enterprises involved in foreign economic activity. It will analyze their impact on the company's foreign economic activities and explore potential ways to minimize them.*

***Keywords:** logistics; logistics risks; foreign economic activity; risk minimization.*

В условиях глобальных экономических процессов, которые на данный момент происходят в Российской экономике и ее связью с международными рынками сбыта, а именно переориентация товарных и финансовых потоков с запада на восток, санкционным давлением на все сферы внешнеэкономической деятельности (далее ВЭД), связанные с международной активностью, внешние конфликты, как политические, так и экономические, втягивающие в себя внушительную долю финансовых, сырьевых и прочих экономических ресурсов, являются основной проблемой для предприятий связанных с ВЭД. Еще одной из важных проблем, является изменение в устоявшейся логистической деятельности предприятия, которую пришлось переориентировать в достаточно краткие сроки.

Спецификой ВЭД, в данный момент времени, является непредсказуемость мировых политических процессов, которые на прямую влияют на экономическую ситуацию в различных мировых регионах, с которыми работают Российские предприятия, особенно представляющие свои услуги в различных странах и континентах, так же значительная удаленность поставщиков и покупателей, курсов валют и цен на сырье и предоставляемый продукт.

Все эти факторы вызывают множество рисков, которые влияют на деятельность как логистических, так и производственных предприятий участников ВЭД.

В настоящее время существует весомое количество непредвиденных ситуаций, вызывающих риск, связанных с логистической деятельностью организации, с которыми может столкнуться предприятие-участник ВЭД, и далеко не все из возможно предвидеть или предотвратить. Но не смотря на их количество, в данной работе будут рассмотрены самые распространенные виды логистических рисков, которые могут встретиться чаще всего.

Порча груза, частичная или полная потеря товарного вида, потеря потребительских свойств перевозимой продукции, или потеря самого груза. Данный тип рисков является самым распространенным, и вероятность его наступления основывается на множестве факторов, таких как дальность маршрута транспортировки, длительность маршрута, количество логистических операций с грузом, компетентность персонала, работающего с грузом при его разгрузке, погрузке, перегрузке.

Несвоевременная доставка груза до пункта назначения, что в результате может привести не только к нарушению обязательств контракта и необходимости выплаты неустоек и штрафов, но и к срыву планов реализации, нарушению технологических процессов, а при условиях, в которых груз является скоропортящимся или требует особых условий хранения, то срывы сроков поставки могут повлечь за собой необратимую порчу груза и потерю всей партии товара.

Поломка транспортного средства, перевозящего груз. Такую ситуацию могут вызвать как неисправности в самом транспортном средстве, которые могут привести к частичной или полной обездвиженности транспортного

средства, возгоранию из-за внутренних неисправностей, вследствие чего может произойти частичная или полная потеря груза.

Наиболее распространенным риском являются ошибки в оформлении товаросопроводительной и таможенной документации. Их наличие делает невозможным завершение перевозки, так как груз не может быть легально перемещен через границу ЕАЭС или доставлен в пункт назначения для дальнейшей реализации.

Выбор не самого надежного или быстрого маршрута движения груза. Этот риск может вызвать проблемы преимущественно при использовании в качестве средства перемещения груза транспортные средства и морские суда, так как сбои в навигации и погодные условия могут внести коррективы в маршрут, что может увеличить время транспортировки груза до пункта назначения.

Политическая ситуация в мире и близлежащих регионах. Один из рисков, который сильнее всего ударил по Российским предприятиям, связанными с ВЭД и имеющими филиалы или дочерние предприятия за пределами Российской Федерации. Как утверждает издание «РБК», основываясь на данных Федеральной таможенной службы, экспорт продукции произведенный в России за первые полгода в 2025 году составил \$195,5 млрд, что на 6% меньше, чем за аналогичный период 2024 года. Импорт же из-за границы в Россию вырос на 1%, до \$131,6 млрд. Причинами, из-за которых происходит сокращение экспорта, являются различные экономические факторы, снижение мировых цен на нефть и другие сырьевые товары, договоренности ОПЕК+ по сокращению добычи нефти и санкции, введенные против России рядом западных стран. Основными импортерами Российских товаров и услуг стали: страны Азии - на которые пришлось 76% экспорта, европейские страны - 14% экспорта, на страны Африки и Америки — 6 и 4% [1].

Ключевой трудностью при экспорте товаров из всех областей экономики стал затрудненный поиск покупателей и импортеров в зарубежных странах, сложности с международными валютными переводами и повышением цен на транспортировку грузов как внутри самой России, так и в странах зарубежья.

Логистические риски можно условно разделить на две группы:

- внешние риски: под ними подразумеваются риски, не имеющие отношения к внутренним процессам предприятия и не зависящие непосредственно от его деятельности. Подобными рисками могут выступать форсмажорные обстоятельства, несчастные случаи, аварии, стихийные бедствия, действия недобросовестных посредников, криминальная обстановка по пути следования груза. Выходом из данной ситуации может стать прогнозирование возможных событий и их последствий, разработка плана устранения форсмажорных обстоятельств

- внутренние риски: под ними подразумевают такие риски, которые зависят непосредственно от действий руководства или работников

предприятия, а их минимизация возможна за счет оптимизации системы управления на предприятии, в том числе системы управления рисками [3].

Но не смотря на все эти факторы, присутствующие в логистической деятельности, их можно и нужно минимизировать. Минимизирование рисков, связанных с логистической деятельностью, является одной из важнейших задач для любого предприятия-участника ВЭД.

Минимизирование рисков дает возможность предприятию избежать потерь, ненужных издержек и других негативных факторов при транспортировке груза. Так же минимизация рисков может повлиять на репутационный ресурс предприятия, так как при минимальных потерях, или их отсутствие клиент будет чаще обращаться за услугами данного предприятия.

Основываясь на выделенных ранее рисках, можно выделить несколько способов по их минимизации:

- страхование грузов - один из способов минимизации рисков, используемый при условиях возможной порчи или утери груза, так как страхование позволит получить денежную компенсацию, которая поможет восполнить убытки и оплатить возможные штрафы и неустойки со стороны клиента;

- оптимизация маршрутов и повышение эффективности доставки, компетентный персонал, как логисты, так и водители, все эти методы помогают уменьшить издержки при транспортировке, избежать вероятных задержек и срывов при доставке грузов заказчику;

- отслеживание изменений законодательства квалифицированным персоналом, или использование услуг компании посредника, таких как таможенные представители (таможенные брокеры), в компетенции которых контролировать изменения в законодательстве для правильного оформления и декларирования груза [2].

Логистическая деятельность в сфере ВЭД сопряжена с высоким уровнем и количеством рисков, полное устранение которых хотя и невозможно, но может быть минимизировано. Однако их системное предупреждение и минимизация являются критически важными для финансовой устойчивости и деловой репутации предприятия. Успех в этой области зависит от способности компании комбинировать внутренние меры контроля над логистическими процессами с гибкой адаптацией к внешним, зачастую непредсказуемым, вызовам, таким как геополитическая напряженность и изменения в глобальных цепочках поставок. В заключении можно отметить, что эффективное управление логистическими рисками трансформируется из технической задачи в стратегический фактор конкурентоспособности на международном рынке.

#### **Использованные источники:**

1. Как меняется внешнеторговая деятельность российских компаний [Электронный ресурс] – режим доступа <https://www.rbc.ru/industries/news/68c7f6bf9a7947add59d7e97>.

2. Николаева А.Д. Минимизация логистических рисков в управлении деятельностью предприятия-участника ВЭД [Электронный ресурс] / Николаева А.Д. // Теория и практика современной науки. 2024. №2(104). – С 66 – 69 – режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/minimizatsiya-logisticheskikh-riskov-v-upravlenii-deyatelnostyu-predpriyatiya-uchastnika-ved>.
3. Смирнова П.С. Типология логистических рисков в управлении деятельностью предприятия-участника ВЭД, и способы их минимизации [Электронный ресурс] / Смирнова П.С. // Символ науки. 2025. №8-1. – С 135 – 138 – режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-logisticheskikh-riskov-v-upravlenii-deyatelnostyu-predpriyatiya-uchastnika-ved-i-sposoby-ih-minimizatsii>.

*Жека Д.А.  
студент  
Серебрякова Т. А.  
доцент высшей школы менеджмента  
Тихоокеанский государственный университет  
Россия, г. Хабаровск*

## **РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

***Аннотация:** В статье представлена авторская методика разработки системы критериев для сравнительного анализа информационных систем управления проектами (ИСУП), адаптированная к специфике банковской сферы. Метод исследования основан на формировании четырёх групп критериев (функциональные, технические, экономические и соответствие отраслевым требованиям) с детализацией на конкретные подкритерии и применением единой 5-балльной шкалы оценки. Практическое применение методики продемонстрировано на примере сравнительного анализа трёх систем — Jira, YouTrack и Pylus, что позволило выявить наиболее сбалансированное решение. Разработанный подход обеспечивает формализацию экспертной оценки и повышает объективность выбора ИСУП в условиях жёстких регуляторных ограничений.*

***Ключевые слова:** сравнительный анализ, методика оценки, критерии выбора, информационные системы управления проектами (ИСУП), банковская сфера, шкала оценки.*

*Zheka D. A.  
student  
Serebryakova T. A.  
associate professor of the higher school of management  
Pacific National University  
Russia, Khabarovsk*

## **DEVELOPMENT OF CRITERIA FOR COMPARATIVE ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN THE BANKING SECTOR**

***Abstract:** The article presents the author's methodology for developing a system of criteria for the comparative analysis of project management information systems (PMIS), adapted to the specifics of the banking sector. The research method is based on the formation of four groups of criteria (functional, technical,*

*economic, and compliance with industry requirements) with detailing into specific sub-criteria and the application of a unified 5-point assessment scale. The practical application of the methodology is demonstrated by the example of a comparative analysis of three systems — Jira, YouTrack, and Pyrus, which made it possible to identify the most balanced solution. The developed approach ensures the formalization of expert assessment and increases the objectivity of PMIS selection in the context of strict regulatory restrictions.*

**Keywords:** *comparative analysis, evaluation methodology, selection criteria, project management information systems (PMIS), banking sector, assessment scale.*

## **Введение**

Цифровизация и повышение эффективности управления проектной деятельностью являются ключевыми задачами для ИТ-подразделений современных банков, работающих в условиях жёстких регуляторных требований и необходимости оптимального распределения ресурсов. Настоящее исследование направлено на разработку и апробацию методики сравнительного анализа информационных систем управления проектами (ИСУП) для обоснованного выбора платформы, наиболее полно соответствующей специфике банковской сферы по функциональным, техническим, экономическим и отраслевым критериям.

### **Методы и исследования.**

Система критериев сравнительного анализа сформирована с учётом:

- общепринятых подходов к выбору корпоративных информационных систем;
- особенностей управления ИТ-проектами;
- специфики банковской сферы и требований к управляемости, прозрачности и безопасности.

Все критерии сгруппированы по четырём укрупнённым направлениям:

К1. Функциональные критерии

К2. Технические и интеграционные критерии

К3. Экономические и организационные критерии

К4. Соответствие требованиям банковской сферы

Функциональные критерии оценки (К1) отражают способность информационной системы решать ключевые задачи управления проектами и ресурсами ИТ-подразделения.

В состав функциональных критериев включены следующие подкритерии:

- F1 – Управление задачами и проектами. Оценивается наличие механизмов создания, декомпозиции и приоритизации задач, поддержки жизненного цикла задач, управления зависимостями, контроля сроков исполнения, визуализации прогресса (доски, диаграммы, календари).

– F2 – Учёт и планирование человеко-часов. Анализируется поддержка регистрации фактических трудозатрат, планирования загрузки сотрудников и команд.

– F3 – Формирование аналитической и управленческой отчётности. Оценивается наличие стандартных и настраиваемых отчётов, дашбордов и аналитических представлений, сроков и производительности, а также ориентация отчётности на принятие управленческих решений.

– F4 – Поддержка командной работы и гибких методологий. Анализируется наличие инструментов поддержки Scrum, Kanban и гибридных методологий, средств коллективной работы.

Технические и интеграционные критерии (K2) определяют возможность устойчивого использования системы в корпоративной ИТ-инфраструктуре и её интеграции с существующими информационными системами.

В рамках данного блока выделены следующие подкритерии:

– S1 – Архитектура и масштабируемость. Оценивается тип архитектуры, возможность горизонтального и вертикального масштабирования, устойчивость к росту числа пользователей и проектов.

– S2 – Интеграционные возможности. Анализируется наличие API, готовых коннекторов и механизмов интеграции с корпоративными системами, поддержка обмена данными в реальном времени.

– S3 – Гибкость настройки и расширяемость. Оценивается возможность настройки бизнес-процессов, полей, статусов, рабочих процессов, интерфейсов и логики системы без программирования, поддержка плагинов, скриптов и расширений, а также адаптация системы под специфические требования организации.

Экономические и организационные критерии (K3). Они отражают целесообразность внедрения ИС с точки зрения затрат и управляемости изменений.

В данный блок включены следующие подкритерии:

– E1 – Стоимость внедрения и владения. Анализируется стоимость владения системой, включая лицензионные платежи, затраты на внедрение и интеграцию, инфраструктурные расходы и стоимость масштабирования.

– E2 – Затраты на сопровождение и администрирование. Оценивается трудоёмкость поддержки системы, сложность администрирования.

– E3 – Удобство использования и скорость адаптации персонала. Анализируется интуитивность интерфейса, логичность пользовательских сценариев, наличие обучающих материалов и поддержки.

Соответствие требованиям банковской сферы (K4). Соответствие ИС требованиям информационной безопасности и регуляторным ограничениям.

В рамках данного критерия оцениваются:

В1 – Поддержка ролевой модели и разграничения доступа. Оценивается наличие механизмов ролевого управления доступом, разграничения доступа к данным и функциям, возможность настройки прав в соответствии с организационной структурой и требованиями внутреннего контроля.

В2 – Соответствие требованиям информационной безопасности. Анализируется наличие механизмов аутентификации и авторизации, шифрования данных, поддержка корпоративных средств защиты информации, соответствие требованиям регуляторов и стандартов в области информационной безопасности.

В3 – Аудит, журналирование и трассируемость действий. Оценивается наличие журналов действий пользователей, возможность восстановления истории изменений объектов, поддержка аудита операций, а также трассируемость управленческих решений.

В4 – Возможность эксплуатации в изолированных контурах. Анализируется возможность локального развёртывания системы в закрытых корпоративных сетях, поддержка работы без доступа к внешним сервисам, соответствие требованиям к эксплуатации в защищённых и изолированных ИТ-контурах банковских организаций.

Для обеспечения объективности и сопоставимости результатов сравнительного анализа необходимо определить единую шкалу оценки для каждого подкритерия. В данной методике предлагается использовать 5-балльную шкалу, которая позволяет перевести качественные характеристики в количественные значения. Оценка проводится на основе экспертного анализа функциональных и эксплуатационных характеристик систем.

В таблице 1 - представлены детализация шкалы оценки по каждому критерию.

**Таблица 1.  
Шкала оценки критериев**

<b>Балл/ Крите рий</b>	<b>К1. Функциональны е критерии</b>	<b>К2. Технические и интеграционные критерии</b>	<b>К3. Экономические и организационные критерии</b>	<b>К4. Соответствие требованиям банковской сферы</b>
<b>1</b>	Функция отсутствует	Система не масштабируется, интеграция отсутствует	Внедрение экономически нецелесообразно	Не соответствует требованиям банковской сферы
<b>2</b>	Реализована формально, без практической применимости	Ограниченная масштабируемост ь и сложная интеграция	Высокие затраты и значительные организационные риски	Соответствует частично, с существенными ограничениями
<b>3</b>	Реализована на базовом уровне	Приемлемая масштабируемост ь, стандартные интеграции	Допустимые затраты и умеренные риски	Соответствует при дополнительных мерах и ограничениях
<b>4</b>	Реализована полно, с ограниченными возможностями настройки	Хорошая масштабируемост ь, развитые интеграционные возможности	Оптимальное соотношение затрат и эффекта	В целом соответствует требованиям
<b>5</b>	Реализована полно и гибко, полностью соответствует требованиям	Высокая масштабируемост ь и зрелая архитектура	Минимальные затраты при высоком управленческом эффекте	Полностью соответствует требованиям банковской сферы

Сформированная система критериев позволяет комплексно оценить возможности программных решений с точки зрения их применимости для управления проектами. Использование бальной шкалы оценки обеспечивает формализацию экспертного анализа и делает результаты сравнения сопоставимыми. Введение единых шкал интерпретации баллов по каждому укрупнённому критерию повышает объективность оценки и позволяет снизить влияние субъективных факторов при выборе информационной системы.

В соответствии с разработанной методикой проводится сопоставление информационных систем управления проектами, ориентированных на использование в ИТ-подразделениях крупной организации.

В рамках настоящего исследования в качестве объектов сравнительного анализа были выбраны три широко используемые на рынке информационные системы:

- Jira (Atlassian),
- YouTrack (JetBrains),
- Pyrus.

Выбор данных систем обусловлен их распространённостью в российских компаниях, различием концептуальных подходов к управлению проектами и ресурсами, а также их применимостью в корпоративных структурах, включая финансовый сектор.

### **Общая характеристика анализируемых систем**

Jira — корпоративная система управления задачами и проектами. Имеет развитую экосистему плагинов и гибкие инструменты настройки рабочих процессов, но отличается высокой сложностью внедрения и эксплуатации в крупных корпоративных средах, особенно в банковском секторе [20].

YouTrack — система управления проектами и задачами от компании JetBrains, ориентированная на инженерные и продуктовые команды. Отличается гибкой моделью данных, развитой системой отчётности, встроенными инструментами учёта времени и высокой степенью настраиваемости при относительно низком пороге входа [19].

Rugus — облачная платформа для автоматизации бизнес-процессов, документооборота и задач, ориентированная на организацию согласований, внутренних регламентов и коммуникаций. Хорошо подходит для административных и управленческих процессов, однако имеет ограниченные возможности для управления сложными ИТ-проектами и ресурсами разработки.

### **Оценка по функциональным критериям (К1).**

#### **Ф1. Управление задачами и проектами:**

Системы Jira и YouTrack предлагают комплексные возможности для управления проектами, включая поддержку сложных процессов, иерархии задач, бэклога и гибких методологий (Scrum, Kanban). Ключевое различие заключается в сложности настройки: Jira требует значительных административных усилий, в то время как YouTrack обеспечивает сопоставимую функциональность с более простой конфигурацией. Rugus, напротив, ориентирован на простую постановку задач и согласования, но не поддерживает сложные проектные структуры и инструменты визуализации, что ограничивает его применение в ИТ-проектах.

#### **Ф2. Учёт и планирование человеко-часов:**

YouTrack выделяется встроенным и глубоко интегрированным модулем тайм-трекинга, который позволяет планировать, учитывать и анализировать трудозатраты. Jira в базовой версии не имеет развитых инструментов для этого, требуя установки дополнительных плагинов, что усложняет архитектуру и увеличивает стоимость. Rugus позволяет фиксировать время, но не предоставляет инструментов для прогнозирования загрузки и аналитики в контексте проектов.

#### **Ф3. Аналитическая и управленческая отчётность:**

YouTrack предлагает готовые аналитические инструменты «из коробки»: настраиваемые дашборды, конструктор отчётов и визуализацию ключевых метрик. Аналитические возможности Jira также мощны, но часто

зависят от сторонних плагинов или интеграции с BI-системами, что добавляет сложности. Pугus ограничивается базовыми отчётами по задачам, не предоставляя глубинной аналитики для управления проектами и ресурсами.

#### **F4. Поддержка командной работы и гибких методологий:**

Обе платформы, Jira и YouTrack, полностью поддерживают Agile-практики, включая спринты, Kanban-доски и ретроспективы. YouTrack при этом отличается более интуитивным и менее перегруженным интерфейсом. Pугus фокусируется на коммуникации и согласованиях, но не реализует полноценных механизмов для гибкой методологии управления проектами.

Вывод по функциональным критериям (K1): наибольшую функциональную полноту для ИТ-команд демонстрирует YouTrack, который сочетает мощное управление задачами, встроенный учёт ресурсов и развитую аналитику в единой экосистеме. Jira обладает сопоставимым уровнем возможностей, но проигрывает в целостности и удобстве из-за необходимости доработок плагином. Pугus, несмотря на простоту, оказывается недостаточно адаптированным для комплексного управления ИТ-проектами.

#### **Оценка по техническим и интеграционным критериям (K2).**

##### **S1. Архитектура и масштабируемость:**

Jira и YouTrack построены на серверной архитектуре, поддерживающей масштабирование и работу в распределённых средах. Jira лучше подходит для экстремально крупных внедрений, но требует существенных ресурсов для поддержки. YouTrack предлагает более сбалансированный подход с компактной архитектурой, достаточной для корпоративных команд, что снижает инфраструктурные затраты. Pугus, будучи облачным решением, масштабируется силами провайдера, но его развёртывание в изолированных банковских сетях затруднено.

##### **S2. Интеграционные возможности:**

Обе платформы, Jira и YouTrack, обладают широкими интеграционными возможностями с системами CI/CD, контроля версий и BI-инструментами. Ключевое преимущество YouTrack — более простая и самодостаточная схема интеграции, снижающая зависимость от дополнительных расширений. Pугus интегрируется в основном с офисными и корпоративными сервисами, но имеет ограничения для связи с инженерным стеком.

##### **S3. Гибкость настройки и расширяемость:**

Jira предоставляет обширные возможности для кастомизации, однако их реализация усложняется с ростом масштаба проекта, повышая нагрузку на администрирование. YouTrack предлагает высокую гибкость настройки рабочих процессов, полей и отчётов без необходимости глубокого программирования, что упрощает адаптацию силами внутренней команды. Pугus в этом аспекте существенно уступает специализированным инженерным платформам.

Вывод по техническим критериям (К2). Jira и YouTrack демонстрируют сопоставимый уровень технической зрелости. Однако YouTrack имеет преимущество за счёт более простой и гибкой интеграции, а также удобства настройки, что снижает эксплуатационную сложность. Pугus уступает по технической универсальности, особенно в контексте интеграции с инструментами разработки и глубокой кастомизации.

### **Оценка по экономическим и организационным критериям (К3).**

#### **Е1. Стоимость внедрения и владения:**

Jira имеет высокую стоимость лицензий, особенно для крупных внедрений, с дополнительными расходами на плагины и интеграции. YouTrack предлагает более прозрачную и умеренную ценовую модель, включая ключевую функциональность в базовой поставке, что снижает общую стоимость владения. Pугus отличается низкой начальной стоимостью, но его функциональные ограничения снижают ценность для сложных ИТ-проектов.

#### **Е2. Затраты на сопровождение и администрирование:**

Эксплуатация Jira требует квалифицированных администраторов и постоянной поддержки инфраструктуры. YouTrack проще в администрировании и обновлении, что сокращает операционные затраты. Pугus практически не нуждается в локальном администрировании, но его возможности по глубокой настройке под внутренние процессы ограничены.

#### **Е3. Удобство использования и скорость адаптации персонала:**

YouTrack отличается интуитивным интерфейсом, соответствующим рабочим процессам инженерных команд, что ускоряет адаптацию пользователей. Мощный функционал Jira сопровождается сложным интерфейсом и избыточными настройками, увеличивающими сроки обучения. Интерфейс Pугus прост, но недостаточная функциональность снижает его эффективность в сложных проектных средах.

Вывод по экономическим и организационным критериям (К3). YouTrack и Pугus показывают сопоставимые результаты по совокупности экономических факторов. Однако YouTrack сочетает умеренную стоимость с высокой функциональной насыщенностью, в то время как Pугus получает высокие баллы в основном за счёт простоты и низкой стоимости, но уступает в применимости для проектной деятельности.

### **Оценка по критериям соответствия требованиям банковской сферы (К4).**

#### **В1. Ролевая модель и разграничение доступа:**

Jira и YouTrack предлагают развитые системы управления доступом, позволяющие гибко настраивать права на уровне проектов и отдельных задач. Pугus поддерживает лишь базовые модели контроля доступа, что недостаточно для сложных корпоративных структур.

#### **В2. Информационная безопасность:**

Обе платформы, Jira и YouTrack, соответствуют корпоративным стандартам безопасности, поддерживая шифрование, безопасную

аутентификацию и аудит. YouTrack имеет преимущество в более простой интеграции в изолированные контуры. Облачная природа Purgus создаёт ограничения для банковских сценариев, требующих полного контроля над размещением данных.

### **В3. Аудит и журналирование:**

Jira и YouTrack обеспечивают детальное журналирование всех действий пользователей и изменений данных, формируя полные аудиторские следы для контроля и проверок. Purgus предоставляет только базовые журналы действий, без возможности глубокой трассировки в контексте проектов.

### **В4. Эксплуатация в изолированных контурах:**

Ключевым преимуществом Jira и YouTrack для банковской сферы является возможность локального развёртывания в полностью изолированных сетях, что соответствует строгим требованиям к защите данных. Облачная модель Purgus не всегда позволяет реализовать такое развёртывание, ограничивая его применение для обработки конфиденциальной информации.

Вывод по соответствию требованиям банковской сферы (К4). Наибольшее соответствие банковским требованиям демонстрируют YouTrack и Jira. При этом YouTrack имеет преимущество в более удобной интеграции в закрытые контуры. Purgus показывает ограниченную применимость в условиях жёстких регуляторных требований банковской отрасли.

Для формирования сводной картины результаты по всем группам критериев агрегируются в итоговой таблице 2.

**Таблица 2.**  
**Сводные результаты анализа**

<b>Подкритерий</b>	<b>Jira</b>	<b>YouTrack</b>	<b>Ryus</b>
F1. Управление задачами и проектами	5	5	3
F2. Учёт и планирование человеко-часов	4	5	2
F3. Аналитика и отчётность	4	5	3
F4. Поддержка Agile и командной работы	5	5	3
Итого по K1	18	20	11
<b>Подкритерий</b>	<b>Jira</b>	<b>YouTrack</b>	<b>Ryus</b>
S1. Архитектура и масштабируемость	5	4	3
S2. Интеграционные возможности	5	5	3
S3. Гибкость настройки	4	5	3
Итого по K2	14	14	9
<b>Подкритерий</b>	<b>Jira</b>	<b>YouTrack</b>	<b>Ryus</b>
E1. Стоимость внедрения и владения	3	4	5
E2. Затраты на сопровождение и админ.	3	4	4
E3. Удобство использования	3	4	4
Итого по K3	9	12	13
<b>Подкритерий</b>	<b>Jira</b>	<b>YouTrack</b>	<b>Ryus</b>
B1. Ролевая модель	5	5	3
B2. Информационная безопасность	4	5	3
B3. Аудит и журналирование	4	5	3
B4. Изолированные контуры	5	5	2
Итого по K4	18	20	11
<b>Общий итог</b>	<b>59</b>	<b>66</b>	<b>44</b>

Проведённый сравнительный анализ показывает, что ни одна из рассматриваемых систем не является универсальным решением для всех задач управления ресурсами предприятия в целом. Однако при фокусе на управлении ИТ-командами, проектной деятельностью и учёте человеко-часов выявляются существенные различия в степени соответствия анализируемых решений.

Jira демонстрирует высокие показатели по функциональным и техническим критериям, однако её эксплуатация в корпоративной среде сопровождается значительными затратами на администрирование, интеграцию и сопровождение, что снижает её привлекательность в качестве базовой платформы управления ресурсами ИТ-команд в банке.

Ryus показывает хорошие результаты по экономическим и организационным критериям за счёт простоты использования и низкого порога входа, однако уступает по функциональным и банковским требованиям, что ограничивает возможности его применения в сложных проектных ИТ-средах и в условиях жёсткого регуляторного контроля.

YouTrack демонстрирует наибольшую сбалансированность показателей по всем группам критериев. Сочетает развитые инструменты управления задачами и проектами, встроенный учёт трудозатрат, гибкую аналитику, умеренную стоимость владения и высокий уровень соответствия

требованиям корпоративной и банковской эксплуатации. При этом YouTrack ориентирован именно на инженерные команды, что позволяет использовать его не только как инструмент операционного управления задачами, но и как основу для построения системы управления ресурсами ИТ-подразделений в целом.

### **Заключение**

Проведённое исследование позволило разработать и апробировать структурированную методику сравнительного анализа информационных систем управления проектами для банковской сферы. Ключевым результатом является создание системы критериев, сгруппированных по четырём укрупнённым направлениям: функциональные возможности (К1), технические и интеграционные характеристики (К2), экономические и организационные аспекты (К3), а также соответствие специфическим требованиям банковской отрасли (К4). Каждое направление детализировано через набор конкретных подкритериев (например, F1, S2, E3, B4), что обеспечивает комплексный и всесторонний охват проблемы выбора.

### **Использованные источники:**

1. Аналитический обзор ИТ-инструментов управления проектами // DTF: [сайт]. – 2025. – URL: <https://dtf.ru/> (дата обращения: 14.01.2026).
2. Аналоги Jira на российском рынке // IAAS SaaS PAAS: [сайт]. – 2025. – URL: <https://iaassaaspaas.ru/rating/obzor-rynka-pm/best-analog-jira-2025> (дата обращения: 16.11.2025).
3. Выбор системы управления проектами для ИТ-подразделений // CNews: [сайт]. – 2025. – URL: [https://www.cnews.ru/reviews/upravlenie\\_proektami\\_2025](https://www.cnews.ru/reviews/upravlenie_proektami_2025) (дата обращения: 18.01.2026).
4. Гибкие методологии и инструменты управления проектами // CyberLeninka: [сайт]. – 2023. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 13.01.2026).
5. Завьялкин, Д. В. Управленческий учет и аналитика в корпоративных информационных системах: учеб. пособие / Д. В. Завьялкин, И. Б. Пальчиков. – М.: 1С-Публишинг, 2023. – 304 с.
6. Информационные системы управления ресурсами предприятия // CyberLeninka: [сайт]. – 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 13.01.2026).
7. Использование дашбордов в управлении проектами // Управление бизнес-процессами. – 2023. – № 7. – С. 23–29.
8. Козлов, И. В. Цифровые инструменты управления ИТ-проектами // Вестник ИТ-технологий. – 2023. – № 3. – С. 19–27.
9. Лучшие системы управления проектами в 2025 году // Skillbox Media: [сайт]. – 2025. – URL: <https://skillbox.com/media/management/15-rossiyskih-sistem-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 16.01.2026).

10. Обзор практик внедрения систем управления проектами в банках // Infostart: [сайт]. – 2024. – URL: <https://infostart.ru/1c/articles/2110294/> (дата обращения: 14.01.2026).
11. Российские сервисы для управления проектами и задачами // РБК Компании: [сайт]. – 2024. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/rossijskie-sistemy-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 17.01.2026).
12. Российские системы управления проектами: обзор рынка // Computerra : [сайт]. – 2025. – URL: <https://www.computerra.ru/314009/rejting-rossijskih-sistem-upravleniya-it-proektami-2025/> (дата обращения: 18.11.2025).
13. Сидорова, Е. А. Информационные системы управления проектами в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. – 2022. – № 6. – С. 78–84.
14. Современные тренды управления ИТ-проектами // VC.ru: [сайт]. – 2024. – URL: <https://vc.ru/management> (дата обращения: 13.01.2026).
15. Сравнение Jira и YouTrack // Startpack: [сайт]. – 2024. – URL: <https://startpack.ru/compare/jira-vs-youtrack> (дата обращения: 17.01.2026).
16. Управление проектами и задачами в ИТ-командах // Хабр : [сайт]. – 2025. – URL: <https://habr.com/ru/articles/> (дата обращения: 16.01.2026).
17. Управление ИТ-проектами в условиях цифровой экономики // Экономика и управление. – 2023. – № 9. – С. 66–72.
18. Jira Software – управление проектами и задачами // Atlassian : офиц. сайт. – 2024. – URL: <https://www.atlassian.com/software/jira> (дата обращения: 20.01.2026).
19. YouTrack – система управления проектами и задачами // JetBrains : офиц. сайт. – 2024. – URL: <https://www.jetbrains.com/ru-ru/youtrack/> (дата обращения: 20.12.2025).

*Исаева Л. Р., к.филол.н.  
доцент*

*профессор 5 кафедры иностранных языков  
Филиал ВУНЦ ВВС «ВВА» в г. Челябинске*

*Шестакова Е. В., к.филол.н.  
доцент*

*профессор 5 кафедры иностранных языков  
Филиал ВУНЦ ВВС «ВВА» в г. Челябинске*

## **ЯЗЫКОВАЯ АДАПТАЦИЯ КУРСАНТОВ ВОЕННОГО ВУЗА**

*Аннотация.* Статья посвящена комплексному исследованию проблемы языковой адаптации иностранных военнослужащих, обучающихся на подготовительном курсе военного вуза. Авторами рассматриваются ключевые составляющие языковой адаптации: фонетическая, лексическая, грамматическая и социокультурная. Также анализируются специфические трудности, возникающие у курсантов из различных стран в процессе освоения русского языка, обусловленные типологическими различиями языковых систем и приводятся результаты практической апробации предложенной методики в филиале ВУНЦ ВВС «ВВА» в г. Челябинске, свидетельствующие о положительной динамике уровня мотивации, снижении психоэмоциональной напряжённости и повышении качества коммуникативных навыков иностранных курсантов.

*Ключевые слова:* языковая адаптация, иностранные слушатели, коммуникация, культура.

*Isaeva L. R., PhD*

*Federal State Official Military Educational Institution of Higher  
Professional Education Military Educational–Research Centre of Air Force  
«Air Force Academy named after professor N.E. Zhukovsky and Y.A. Gagarin»  
(Voronezh) of the Ministry of Defence of the Russian Federation (branch,  
Chelyabinsk)*

*Shestakhova E. V., PhD*

*Federal State Official Military Educational Institution of Higher  
Professional Education Military Educational–Research Centre of Air Force  
«Air Force Academy named after professor N.E. Zhukovsky and Y.A. Gagarin»  
(Voronezh) of the Ministry of Defence of the Russian Federation (branch,  
Chelyabinsk)*

## **LANGUAGE ADAPTATION OF MILITARY UNIVERSITY CADETS**

**Annotation.** *The article is devoted to a comprehensive study of the problem of linguistic adaptation of foreign military personnel studying at the preparatory course of a military university. The authors examine the key components of linguistic adaptation: phonetic, lexical, grammatical and sociocultural. They also analyze the specific difficulties faced by cadets from different countries in the process of learning the Russian language, caused by typological differences between language systems, and present the results of practical testing of the proposed methodology at the branch of the Military Educational and Scientific Center of the Air Force «N.E. Zhukovsky and Y.A. Gagarin Air Force Academy» (Chelyabinsk), which indicate positive dynamics in the level of motivation, a decrease in psycho-emotional tension and an increase in the quality of communication skills of foreign cadets.*

**Keywords:** *linguistic adaptation, foreign students, communication, culture.*

На этапе современного развития образовательной парадигмы знание русского языка является одним из приоритетных направлений при выборе специальности, в том числе военной: военнослужащие дальнего и ближнего зарубежья поступают в военные вузы Российской Федерации, предварительно изучая русский язык как иностранный на подготовительном курсе. Перспектива экономического и военного сотрудничества между странами является мотивацией к изучению русского языка наряду с интересом к русской культуре.

Приступая к изучению русского языка, слушатели сталкиваются с рядом сложностей, наиболее существенной из которых становится преодоление языковой адаптации в ходе освоения программного материала. Языковая адаптация – сложный и многогранный процесс, который предполагает не только освоение лексико-грамматического строя изучаемого языка, умение воспринимать речь изучаемого языка на слух и воспроизводить его элементы в процессе речевой деятельности, но и понимание культурных, социальных и коммуникативных аспектов, норм и правил поведения. Рассмотрим составляющие языковой адаптации.

Фонетическая адаптация.

Фонетические особенности русского языка вызывают значительные трудности у иностранцев. Звуки, отсутствующие в их родном языке, как правило, вызывают сложности во время восприятия и воспроизведения. В зависимости от типа и структуры родного языка эти трудности могут быть различной степени. Например, франкоговорящие курсанты тяжело перестраиваются на произношение русского дрожащего [р], курсантам из Монголии требуется больше времени для освоения процесса редукции, представители арабских стран не различают [п] и [б]. Но наибольшие фонетические сложности возникают у курсантов из Вьетнама, Лаоса в силу существенной разницы между родным и русским языком. Именно поэтому упражнения на аудирование и артикуляцию являются не только этапом на

вводно-фонетическом курсе, но и постоянной частью занятий по русскому языку.

Лексическая адаптация.

Обучение русской лексике в военном вузе имеет свои особенности. С одной стороны, иностранные слушатели осваивают традиционные лексико-тематические группы (например, «Семья», «Профессии», «Одежда», «Продукты», «Город»). С другой стороны — обязательным для усвоения является блок военно-профессиональной лексики, этикетные формулы общения с преподавательским и офицерским составом. В зависимости от родного языка, а также уровня общего образования и знания иных иностранных языков, лексическая адаптация проходит по-разному: англоговорящим и франкоговорящим курсантам не составляет труда осознавать интернационализмы (*майор, капитан, дистанция*), понимать явление синонимии и антонимии, в отличие от курсантов, родной язык которых не принадлежит к индоевропейской языковой семье. В этом случае для запоминания лексики требуется больше времени и дополнительного участия преподавателя.

Грамматическая адаптация.

Уникальность грамматического строя русской речи вызывает сложности и всех без исключения слушателей, изучающих русский язык. Разветвленная система флексий, категории вида, переходности, семантические оттенки глаголов движения — все эти явления, как правило, отсутствуют в родных языках иностранцев. Методика обучения грамматике требует особого внимания со стороны педагога, поскольку грамматические сложности могут вызвать снижение уровня мотивации к изучению языка, а в результате — отставание в учебе и все большее количество тем, вызывающих непонимание.

Успешным процесс адаптации можно считать в случае овладения не только лингвистическим аспектом изучаемого языка, но и по достижении адекватного социального взаимодействия в иной культуре, умения осуществлять коммуникацию в реальных жизненных, учебных, профессиональных и социокультурных ситуациях. Адаптация — «это приспособление носителя (коллектива носителей) этнической культуры и этнического языка к условиям иной среды: социальной, этнической, культурной, языковой — зачастую при смене места проживания» [6].

Таким образом, следующим компонентом языковой адаптации выступает социокультурный. Социокультурное знание является одним из важнейших для изучающего язык. Освоение языка невозможно отделить от погружения в культуру страны, знакомства с её обычаями и традициями. Включение культурологических аспектов в учебный процесс помогает слушателям лучше понимать контекст общения и использовать язык более естественно.

Сложность языковой адаптации заключается в том, что перечисленные аспекты являются субъективными, следовательно, для каждого слушателя

адаптация протекает в разные сроки и с различной степенью интенсивности. Некоторая обобщенная модель адаптационного процесса выглядит следующим образом:

- начальный этап, характеризующийся овладением минимальным набором фраз бытового общения — приветствия, покупки, поведение в транспорте;
- средний этап, отличающийся расширением активного словаря, умением вступать в коммуникацию на повседневные и учебно-профессиональные темы;
- долгосрочный этап, длительность которого варьируется в зависимости от степени сформированности коммуникативной компетенции, понимания социальных и культурных нюансов.

Языковая адаптация в контексте социокультурной адаптации представляет собой многокомпонентный процесс, выходящий за рамки овладения лингвистическими нормами и включающий социокультурное, профессиональное и психологическое приспособление к новой образовательной системе. «Военное учебное заведение – это особый вариант организации учебно-воспитательного процесса, предполагающий совмещение обучения, воспитания и военной службы, что накладывает отпечаток на протекание процесса адаптации курсантов» [2, с.137]. Специфика военного учебного заведения, характеризующаяся строгим регламентом, ограниченностью спонтанного общения с носителями языка и ярко выраженной профессиональной направленностью обучения, формирует уникальную лингводидактическую среду. Эта среда, с одной стороны, создаёт объективные трудности для погружения в языковое пространство, а с другой – требует разработки специализированных педагогических подходов.

Теоретический анализ проблемы позволяет выделить совокупность факторов, влияющих на успешность языковой адаптации. К ним относятся индивидуально-личностные характеристики обучающихся (мотивация, возраст, когнитивные способности), лингвистическая сложность русского языка, степень погружения в языковую среду, а также педагогические условия организации учебного процесса. В условиях военного вуза особую значимость приобретают факторы социально-педагогического и организационного характера: соблюдение субординации, замкнутость курсантского коллектива, ограничения в использовании цифровых ресурсов и сетевых технологий в учебных целях. Это приводит к ситуации, когда основным каналом формирования языковых навыков остаётся аудиторная работа, что недостаточно для преодоления коммуникативных барьеров и формирования устойчивой речевой компетенции. «Психологическая составляющая адаптации иностранного курсанта военного вуза предполагает перестройку мышления и речи курсанта в новых условиях, в том числе профессиональных, увеличение эмоционального напряжения, возрастание роли внимания, восприятия и памяти» [1, с.96].

Проведённое исследование выявило ряд ключевых проблем, с которыми сталкиваются иностранные курсанты на подготовительном этапе. Лингвистические трудности усугубляются значительным различием языковых систем, особенно для военнослужащих из стран Азии и Африки. Социокультурная адаптация осложняется явлением культурного шока, вызванного столкновением с непривычными поведенческими нормами, ценностными ориентациями и условиями быта. Мотивационная сфера часто подвержена колебаниям из-за высокой интенсивности обучения, эмоциональной нагрузки и недостаточной включённости в живую коммуникативную практику. Организационный аспект проблемы связан с дефицитом возможностей для неформального общения на русском языке и преобладанием традиционных форм занятий.

В качестве методологического ответа на выявленные вызовы была разработана и апробирована комплексная методика организации языковой адаптации. Её ядром является принцип интеграции учебной, профессиональной и социокультурной составляющих. Методика предполагает активное использование аутентичных материалов, в первую очередь видеоконтента (художественные и документальные фильмы военно-патриотической тематики, такие как «Офицеры», «Время первых»), которые служат основой для развития всех видов речевой деятельности, обогащения лексикона, в том числе общевойсковой лексики, и формирования лингвострановедческой компетенции. Важным элементом является геймификация учебного процесса посредством языковых квестов, ролевых игр, моделирующих типовые профессиональные и бытовые ситуации, а также проведения тематических дебатов и дискуссий.

Особое внимание уделяется созданию условий для позитивной социально-психологической адаптации. Этому способствуют приёмы, направленные на формирование доброжелательной атмосферы в учебной группе, поощрение речевой инициативы, минимизацию страха ошибки. Организационно данная работа дополняется элементами тьюторского сопровождения и проведением внеаудиторных мероприятий культурно-познавательного характера (экскурсии, посещение музеев, участие в общевузовских событиях), что позволяет частично компенсировать дефицит естественной языковой среды.

Практическая апробация предложенной методики в учебном процессе подготовительного курса филиала ВУНЦ ВВС «ВВА» в г. Челябинске показала положительную динамику. Наблюдалось повышение уровня учебной мотивации, снижение психоэмоциональной напряжённости в языковом общении, а также рост объективных показателей сформированности коммуникативных навыков у иностранных курсантов. Таким образом, реализация комплексного подхода, синтезирующего современные педагогические технологии, культурологический компонент и индивидуально-ориентированные формы работы, способствует оптимизации процесса языковой адаптации. Это, в свою очередь, создаёт прочную основу

для последующей успешной учебной и профессиональной деятельности иностранных военнослужащих в стенах российского военного вуза. Перспективы дальнейших исследований видятся в углублённой разработке критериев диагностики уровня адаптации, создании специализированных цифровых учебных ресурсов, адаптированных к условиям закрытых образовательных систем, и сравнительном анализе эффективности различных моделей интеграции иностранных курсантов.

Языковая адаптация иностранцев, изучающих русский язык в России, – это сложный и динамичный процесс, успех которого определяется множеством взаимосвязанных факторов. Осознание этих факторов позволяет более эффективно организовывать учебный процесс и стратегию адаптации, создавать оптимальные условия для успешного освоения русского языка и комфортного пребывания в России.

#### **Использованные источники:**

1. Анцибор Е.С. Педагогические условия адаптации иностранных курсантов военного вуза на основе диалога культур / Е.С. Анцибор // Вестник Оренбургского государственного университета – 2022. – № 4 (236) – С.93-99.
2. Воскресенко О.А., Бучнева О.А. Адаптация иностранных курсантов к образовательному процессу военного вуза / О.А. Воскресенко, О.А. Бучнева // Высшее образование в России – 2013. – № 7 – С. 136-138.
3. Жидкова Ю. Б. Речевая адаптация в лингвострановедческом аспекте на начальном этапе обучения русскому языку иностранцев / Ю. Б. Жидкова // Актуальные вопросы современной филологии и журналистики. – 2013. – № 9.
4. Леонтьев А. А. Язык, речь, речевая деятельность / А. А. Леонтьев. – М.: Просвещение, 1969. – 216 с.
5. Родонова С. Ю. Профессиональное военное образование иностранного курсанта: изучение русского языка как средство аккультурации [Текст] / С.Ю. Родонова // Ярославский педагогический вестник – 2016. – № 5 – С. 153-157.
6. Словарь лингвистических терминов: [Электронный ресурс]: URL:<https://rus-yaz.niv.ru/doc/linguistic-dictionary/fc/slovar-192-1.htm#zag-52>

*Калмуратова Д.  
студент магистратуры по специальности «Биология»  
Каракалпакский государственный университет им. Бердаха  
Республика Узбекистан*

## **БИОЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПАРАЗИТАРНЫЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ ПРОМЫСЛОВЫХ РЫБ ОЗЕРА ДАУТКОЛЬ И МЕРЫ БОРЬБЫ С НИМИ**

***Аннотация:** В статье представлены результаты комплексного исследования биоэкологических особенностей промысловых рыб озера Даутколь, а также анализа их паразитарной заражённости. Изучены видовой состав ихтиофауны, морфометрические показатели, особенности питания и экологические условия водоёма. Установлены основные группы паразитов, выявлены уровни экстенсивности и интенсивности инвазии. Определены факторы, способствующие распространению паразитарных заболеваний, и разработаны практические меры профилактики и борьбы с ними. Полученные данные имеют значение для рационального использования рыбных ресурсов региона Южного Приаралья и повышения их биопродуктивности.*

***Ключевые слова:** озеро Даутколь, промысловые рыбы, биоэкология, паразиты, инвазия, ихтиофауна, профилактика.*

*Kalmuratova D.  
master's student in biology  
Berdakh Karakalpak State University  
Republic of Uzbekistan*

## **BIOECOLOGICAL CHARACTERISTICS AND PARASITIC DISEASES OF COMMERCIAL FISH OF LAKE DAUTKOL AND CONTROL MEASURES**

***Abstract:** This article presents the results of a comprehensive study of the bioecological characteristics of commercial fish in Lake Dautkol, as well as an analysis of their parasite infestations. The species composition of the ichthyofauna, morphometric parameters, feeding habits, and environmental conditions of the reservoir were studied. The main groups of parasites were identified, and the prevalence and intensity of infestations were determined. Factors contributing to the spread of parasitic diseases were identified, and practical measures for their prevention and control were developed. The data obtained are important for the rational use of fish resources in the Southern Aral Sea region and for increasing their bioproductivity.*

**Key words:** *Lake Dautkol, commercial fish, bioecology, parasites, invasion, ichthyofauna, prevention.*

## **Введение**

Водоёмы Южного Приаралья представляют собой уникальные природные экосистемы, сформированные в условиях аридного климата и значительных антропогенных изменений. Озеро Даутколь является одним из ключевых рыбохозяйственных водоёмов региона, обеспечивающих местное население ценными видами промысловых рыб. Однако в последние десятилетия экосистема озера подвергается существенному воздействию гидрологических колебаний, изменения минерализации воды, эвтрофикации и антропогенной нагрузки, что оказывает влияние на биоэкологическое состояние рыб и способствует распространению паразитарных заболеваний.

Биоэкологические характеристики рыб включают особенности их морфологии, темпы роста, условия обитания, трофические связи и адаптационные механизмы к изменяющимся условиям среды. Нарушение экологического равновесия может снижать устойчивость рыб к инфекционным и инвазионным заболеваниям, среди которых значительное место занимают паразитарные болезни. Паразиты не только ухудшают физиологическое состояние рыб, но и снижают их хозяйственную ценность, вызывают замедление роста, повышенную смертность и риск передачи зоонозов.

Целью настоящего исследования явилось комплексное изучение биоэкологических особенностей промысловых рыб озера Даутколь, выявление их паразитарной заражённости и разработка эффективных мер профилактики и борьбы с паразитарными заболеваниями.

## **Материалы и методы**

Исследования проводились на озере Даутколь в весенне-летний и осенний периоды. Объектами изучения являлись основные промысловые виды рыб: сазан (*Cyprinus carpio*), карась (*Carassius gibelio*), белый амур (*Stenopharyngodon idella*), толстолобик (*Hypophthalmichthys molitrix*) и судак (*Sander lucioperca*).

Отлов рыбы осуществлялся ставными сетями и контрольными ловушками в различных участках водоёма с учётом глубины, характера донных отложений и растительности. Для определения биоэкологических показателей проводились морфометрические измерения (длина тела, масса, коэффициент упитанности по Фультону), анализ содержимого желудка и определение возраста по чешуе.

Паразитологическое исследование включало внешний осмотр кожных покровов, жабр и плавников, а также вскрытие внутренних органов с последующим микроскопированием. Определение паразитов проводилось по общепринятым атласам и определителям. Рассчитывались показатели экстенсивности (ЭИ, %) и интенсивности инвазии (ИИ, экз./особь).

Гидрохимические параметры воды (температура, прозрачность, минерализация, растворённый кислород) определялись стандартными методами. Статистическая обработка данных проводилась с использованием общепринятых биометрических методов.

### Результаты и обсуждение

Анализ биоэкологических характеристик показал, что основные промысловые виды рыб озера Даутколь обладают высокой адаптационной способностью к условиям повышенной минерализации и сезонных колебаний температуры. Сазан и карась демонстрировали наибольшую экологическую пластичность, что подтверждалось широким спектром питания и стабильными показателями упитанности. Белый амур и толстолобик характеризовались более выраженной зависимостью от состояния кормовой базы и гидрологических условий.

Средние показатели коэффициента упитанности варьировали в пределах физиологической нормы, однако в летний период у части особей наблюдалось снижение массы тела, что может быть связано с повышенной температурой воды и снижением концентрации кислорода.

По результатам исследования установлены, что в озере Дауткуль значительное место занимают инвазионные заболевания, включая протозойные и гельминтозные инфекции. В водоёме выявлен ряд паразитов, которые при неблагоприятных экологических условиях способны вызывать массовые вспышки заболеваний и гибель рыбы.

Паразитологические исследования выявили широкий спектр паразитов, относящихся к различным таксономическим группам: моногенеи (*Dactylogyrus* spp.), цестоды (*Ligula intestinalis*), трематоды (*Diplostomum spathaceum*), нематоды (*Camallanus* spp.), а также простейшие (*Ichthyophthirius multifiliis*). Наиболее высокая экстенсивность инвазии отмечена у карася и сазана. Частота заражённости моногенетическими сосальщиками достигала 40–60% в летний период, тогда как заражённость цестодами носила очаговый характер.

Криптобиоз, возбудителем которого является *Cryptobia cyprini*, поражает кровеносную систему и жабры карпа; уровень заражённости составляет 8,3%. Профилактические меры предусматривают очистку зимовальных участков и снижение численности переносчиков. Кокцидиоз, вызываемый *Eimeria tsarpelli*, зарегистрирован у карпа с экстенсивностью инвазии 48,3% при интенсивности 1–9 ооцист; заболевание сопровождается поражением кишечника и повышенной смертностью молоди. Микроспоридии локализуются во внутренних органах, формируют цисты и приводят к истощению рыб. Ихтиофтириоз, вызываемый *Ichthyophthirius multifiliis*, выявлен у карпа и других карповых с показателем заражённости 45,0% (1–9 паразитов на особь) и характеризуется появлением белых точек на теле и нарушением дыхательной функции.

Интенсивность инвазии зависела от возраста рыбы: у молоди чаще выявлялись простейшие и моногенеи, у взрослых особей — цестоды и

нематоды. Установлено, что повышение температуры воды и снижение её проточности способствуют массовому развитию паразитов, особенно в прибрежной зоне с густой растительностью.

Полученные данные свидетельствуют о тесной взаимосвязи между экологическим состоянием водоёма и уровнем паразитарной заражённости рыб. Высокая минерализация воды и процессы эвтрофикации создают благоприятные условия для развития промежуточных хозяев паразитов — моллюсков и зоопланктона. Это приводит к увеличению циркуляции инвазионных стадий и росту экстенсивности инвазии.

Снижение иммунной устойчивости рыб в условиях температурного стресса и дефицита кислорода повышает их восприимчивость к паразитам. Особую опасность представляют паразиты, поражающие жабры и внутренние органы, так как они напрямую влияют на дыхание и обмен веществ. Наличие паразитарных заболеваний снижает товарное качество рыбы и может представлять потенциальную эпизоотическую угрозу.

Для предотвращения дальнейшего распространения паразитарных заболеваний необходим комплекс профилактических мероприятий. К числу приоритетных мер относятся регулярный ихтиопатологический мониторинг, контроль плотности посадки рыбы, биологическая мелиорация водоёма, удаление избыточной растительности, регулирование численности промежуточных хозяев паразитов. Рекомендуется применение разрешённых антипаразитарных препаратов, проведение карантинных мероприятий при зарыблении и строгий ветеринарно-санитарный контроль. Экологическая реабилитация озера, направленная на улучшение гидрологического режима и снижение антропогенной нагрузки, является ключевым фактором в поддержании устойчивости ихтиофауны.

### **Заключение**

Исследование показало, что промысловые рыбы озера Даутколь обладают адаптационной устойчивостью к условиям аридного климата, однако экологические изменения водоёма повышают их восприимчивость к инвазионным заболеваниям. Наибольшая заражённость отмечена у карповых рыб — сазана и карася. Уровень экстенсивности и интенсивности инвазии зависит от возраста рыб и сезонных факторов. Повышение температуры, снижение проточности и эвтрофикация создают благоприятные условия для паразитов и их промежуточных хозяев, особенно поражающих жабры и внутренние органы, что снижает физиологическое состояние и хозяйственную ценность рыбы. Для стабилизации эпизоотической ситуации необходим комплексный подход: мониторинг здоровья рыб, экологическая оптимизация водоёма, контроль плотности посадки, регулирование численности промежуточных хозяев и ветеринарно-санитарные меры. Эффективное управление экосистемой озера обеспечит сохранение биоэкологической устойчивости ихтиофауны и рациональное использование рыбных ресурсов.

### **Использованные источники:**

1. Алламуратова З.Б. Экологические особенности паразитов рыб Турткульского прудового хозяйства в условиях Южного Приаралья // Universum: химия и биология: электрон. научн. журн. 2021. 6(84). URL: <https://7universum.com/ru/nature/archive/item/11760> (дата обращения: 29.01.2026).
2. Уразбаева Г. Н., Кощанова Р. Е. Пути заражения промысловых рыб грибковыми заболеваниями в озерах Республики Каракалпакстана // Экономика и социум. 2020. №4 (71). – С.928-930.
3. Хожабаева Ш. К., Арзыева Г. К. Паразиты рыб озеро «Дауткуль» и способы борьбы с ними // Мировая наука. 2024. №1 (82). – С.114-117.

*Карцева Н. А.*  
*студент магистратуры*  
*по направлению подготовки «Экономика»*  
*Научный руководитель: Бургонов О. В., д.э.н.,*  
*профессор*  
*кафедра экономики таможенного дела*  
*Санкт-Петербургский имени В. Б. Бобкова филиал*  
*Российской таможенной академии*

## **РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ**

*Аннотация:* в статье рассматриваются изменения механизмов государственного регулирования инновационной деятельности на фоне усиливающегося санкционного давления и перехода к политике импортозамещения. На основе анализа научных источников и актуальных данных за 2022–2025 гг. выделяются основные инструменты государственной поддержки: прямое финансирование, налоговое стимулирование, развитие инфраструктуры и государственно–частное партнерство. Особое внимание уделяется противоречиям существующей модели: преобладанию бюджетных средств при низкой доле частных инвестиций в НИОКР, бюрократическим преградам и концентрации ресурсов в отдельных регионах. Важно подчеркнуть необходимость перехода от контрольно–надзорной моделик сервисно–ориентированной системе поддержки инноваций. А также отметить, что импортозамещение следует рассматривать не как конечную цель, а как инструмент для долгосрочного инновационного развития, который требует баланса между государственным регулированием и рыночными механизмами.

*Ключевые слова:* государственное регулирование, инновационная деятельность, импортозамещение, технологический суверенитет, налоговые льготы, государственно–частное партнерство, инновационная активность.

*Kartseva N. A.*  
*master's student in the field of study Economics*  
*Academic supervisor: Burgonov O. V., doctor of economic sciences,*  
*professor*  
*department of customs economics*  
*St. Petersburg branch named after V.B. Bobkov*  
*of the Russian Customs Academy*

## **DEVELOPMENT OF THE MECHANISM OF STATE REGULATION OF INNOVATION ACTIVITY IN THE CONTEXT OF IMPORT SUBSTITUTION**

***Abstract:** the article examines changes in the mechanisms of state regulation of innovative activity against the backdrop of increasing sanctions pressure and the transition to an import substitution policy. Based on an analysis of scientific sources and current data for 2022–2025, the main tools of state support are identified: direct financing, tax incentives, infrastructure development, and public–private partnerships. Special attention is paid to the contradictions of the existing model: the predominance of budget funds with a low share of private investment in R&D, bureaucratic obstacles, and the concentration of resources in certain regions. It is important to emphasize the need to transition from a control and supervisory model to a service-oriented system of innovation support. It is also important to note that import substitution should not be viewed as an end goal, but rather as a tool for long-term innovative development that requires a balance between government regulation and market mechanisms.*

***Keywords:** state regulation, innovation activity, import substitution, technological sovereignty, tax incentives, public-private partnership, innovation activity*

### **Введение**

Экономическая и политическая реальность последних лет характеризуется беспрецедентным давлением санкций на Российскую Федерацию. Как подчеркивают А.В.Харламов, Т.Л.Харламова и И.Поняева, санкции становятся обычным элементом международных отношений, и их усиление всё больше теряет экономический смысл, усложняя поиск компромиссных решений [11]. В этих условиях перед государством стоит задача не просто адаптироваться к ограничениям, но использовать их как стимул для перевода экономики на инновационный путь развития. Импортозамещение уже не является краткосрочной антикризисной мерой, а стало стратегическим направлением государственной политики, нацеленным на достижение технологического суверенитета [12; 13].

Актуальность темы обусловлена тем, что, несмотря на масштабную систему мер государственной поддержки, инновационная активность российских предприятий остается на недостаточно высоком уровне Россия

занимает 60-е место из 132 стран в Глобальном инновационном индексе 2025 года [13]. При этом лишь около 29% инвестиций в исследования и разработки поступает от частного сектора. Это заметно меньше, чем в развитых странах [6; 13]. Подобное положение дел указывает на необходимость критически оценить текущие подходы к государственному регулированию в этой области.

Целью данной работы является анализ текущего состояния и пути развития механизма государственного регулирования инновационной деятельности при импортозамещении. Для того чтобы обеспечить достижение заданных в исследовании целей, были определены следующие задачи: первое – импортозамещение как средство трансформации инновационной политики; второе – систематизация основных инструментов государственного регулирования, используемым в 2024–2025 годах; третье – системные проблемы и противоречия модели; четвертое – определить будущее направление совершенствования механизмов регулирования инновационной деятельности.

Объектом исследования является система государственного регулирования в сфере инновационной деятельности, а предметом – механизмы и инструменты, которые стимулируют инновационную активность в условиях реализации политики импортозамещения.

#### **Методы и материалы исследования**

Основой исследования стали ключевые работы российских ученых, посвященные инновационной политике и импортозамещению, а также нормативные акты Российской Федерации, которые регулируют инновационную деятельность. В ходе работы применены общенаучные методы анализа и синтеза, системный подход, а также методы статистического анализа и сравнения. Информационную базу составили официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ, материалы Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, аналитические обзоры и научные публикации из периодических изданий.

#### **Результаты исследования**

Импортозамещение как инструмент государственной политики прошло значительную эволюцию. Если в 2013–2014 годах оно воспринималось в основном как способ быстрого реагирования на введение первых санкций, то к 2024–2025 годам его значение изменилось кардинально. Как справедливо отмечают авторы статьи «Государственное управление инновационным развитием с использованием возможностей импортозамещения», мероприятия меняют традиционные подходы к управлению, добавляя им современный смысл. Главные изменения касаются областей инновационного развития и государственного управления [11]. Важно подчеркнуть, что сегодня импортозамещение следует рассматривать не как отдельную задачу по замещению иностранной продукции, а как комплексный институт, который открывает новые

возможности для развития национального производства на современном технологическом уровне [2; 11].

Данный подход отражается в стратегических документах. Стратегия национальной безопасности России нацелена на развитие экономики с использованием новых технологий и уменьшение зависимости от импорта через внедрение отечественных разработок [2]. Таким образом, импортозамещение становится важным инструментом для обеспечения национальной безопасности. Однако стоит помнить, что такая политика связана с определенными рисками.

Однако анализ показывает, что политика импортозамещения связана с определенными рисками. Н.М. Тюкавкин подчеркивает, что резкое усиление импортозамещения может привести к еще большей зависимости отечественных производителей от мирового рынка, так как зачастую это требует дополнительного импорта оборудования и технологий, которые в условиях санкций не всегда доступны [7]. Кроме того, производство товаров, заменяющих импорт, может быть связано с более высокими затратами [2]. Из этого можно сделать вывод, что импортозамещение не должно восприниматься как единственный путь к решению всех проблем. Его эффективность проявляется лишь в долгосрочной перспективе и только при разумном сочетании с мерами поддержки бизнес-инициатив [2; 11].

Учитывая все вышесказанное, перейдем к анализу механизмов государственного регулирования в сфере инновационной деятельности. В 2024 – 2025 годах в России была создана многоуровневая система поддержки инноваций, которая включает в себя правовые, финансовые, налоговые и инфраструктурные инструменты.

Правовая основа регулирования строится на Федеральном законе № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» [4]. Одним из ключевых событий 2024 года стало принятие Федерального закона № 523-ФЗ «О технологической политике», который впервые на законодательном уровне утвердил правовые основы для обеспечения технологического суверенитета. Реализация данного законопроекта призвана устранить дисбаланс между наукой и производством, а также повысить эффективность трансфера технологий. Принятие этого закона станет важным шагом к новой государственной политике — инновационной политике, которая стремится развивать технологический суверенитет [7].

Финансовые инструменты поддержки охватывают широкий спектр институтов развития. Фонд содействия инновациям предлагает программы «УМНИК» (до 500 тыс. рублей для молодых ученых), «Старт» (до 10 млн рублей с софинансированием от 15%) и «Развитие» (до 30 млн рублей) [8]. Фонд «Сколково» выделяет гранты до 300 млн рублей, а Фонд развития промышленности предоставляет займы под 3–5% годовых на сумму до 2 млрд рублей [8]. Российская венчурная компания (РВК) поддерживает инвестиции на ранних и ростовых стадиях. Примечательно, что в 2024 году объем инвестиций по механизму государственно-частного партнерства

достиг рекордных 2,4 трлн рублей, из которых 1,8 трлн составили частные средства [8].

Налоговые льготы играют большую роль. Начиная с 2025 года, аккредитованные IT-компании будут обременены лишь 5% налога на прибыль в федеральный бюджет и 0% в региональный (до 2030 года), а страховые взносы упадут до 7,6% [3; 4; 5]. Введен коэффициент 2 для расходов на НИОКР, а также предусмотрена ускоренная амортизация для инновационного оборудования (коэффициент до 3) [3]. Резиденты особых экономических зон и инновационных научно-технологических центров смогут воспользоваться пониженными ставками налога на прибыль (от 0 до 2%), а также получить освобождение от налога на имущество и землю на 10 лет [8]. Инфраструктурная поддержка включает в себя сеть из 59 особых экономических зон (в том числе 7 технико – внедренческих), а также планы по созданию 100 новых технопарков и промышленных парков к 2030 году с субсидиями до 15 миллионов рублей на гектар [8]. Однако несмотря на то, что на первый взгляд кажется, что охват достаточно полон, анализ эффективности действующей системы показывает наличие ряда серьезных системных проблем.

Первая и наиболее важная из них – это структурный дисбаланс в финансировании. В России доля государственного финансирования НИОКР составляет 71%, в то время как в США – 34%, в Германии – 35,5%, а в Южной Корее – 23% [6; 7; 8]. В то же время частные инвестиции в России составляют лишь 29%, тогда как в развитых странах этот показатель достигает 66 – 77% [6; 8]. Это указывает на то, что бизнес не считает инновации приоритетным направлением для инвестиций. Как отмечает Н.М. Тюкавкин, компаниям проще закупить импортные технологии, которые уже зарекомендовали себя, чем разрабатывать собственные высокорискованные инновационные продукты [7].

Вторая проблема заключается в бюрократических барьерах и «токсичности» государственной поддержки. Исследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ показывают, что 58% малых и средних предприятий отказываются участвовать в госпрограммах из-за сложных процедуры, а 57% получателей субсидий сталкиваются с высокими административными издержками [8]. Более того, Бизнес воспринимает государственную поддержку не как возможность для роста, а скорее, как потенциальную угрозу: 58% малых и средних предприятий, участвующих в госзакупках, рассматривают поддержку как риск проверок и обвинений в мошенничестве [8]. Это важный момент: государство воспринимается не как партнер, а как контролер.

Третья проблема заключается в том, что ресурсы сосредоточены в определенных регионах. Более 80% грантов, инвестиций и инфраструктурных проектов направлено в 10 ведущих регионах: Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Московская, Новосибирская, Томская и Свердловская области. В 30 субъектах Российской Федерации

инновационная активность остается на низком уровне из-за нехватки инфраструктуры и необходимых компетенций [8].

Четвертая проблема – это низкая коммерциализация разработок. Менее 5% патентов, которые были получены в российских вузах и НИИ, на самом деле находят свое применение в реальном секторе [8]. В России отсутствует хорошо развитая система центров передачи технологий. Как справедливо подчеркивает О.А. Ханжина, переход российской экономики на новый уровень инновационного развития идет очень медленно, и реальная заинтересованность в инновациях не так велика, как кажется на первый взгляд [9].

В этом контексте стоит выделить еще один важный момент. По мнению О.А. Ханжиной, существующая модель государственного регулирования основывается на принципе «сверху вниз», когда государство самостоятельно определяет направления своего развития [9]. В идеале политика должна быть более демократичной, предполагая открытый диалог между властью, бизнесом и обществом. Отсутствие четкого механизма взаимодействия между государственными и частными компаниями, а также декларативный характер многих стратегических документов значительно замедляют инновационное развитие [9].

На основе выявленных проблем можно выделить перспективные пути для улучшения механизма государственного регулирования в области инновационной деятельности.

Во-первых, нужно кардинально упростить процедуры получения государственной поддержки. Важно внедрить принцип «единого окна», цифровизировать процесс подачи заявок и автоматизировать проверки. Как указано в докладе о государственной поддержке инноваций на 2025 год, система должна перейти от модели контроля и надзора к сервисно-ориентированной [8].

Во-вторых, необходимо изменить структуру финансирования, чтобы стимулировать частные инвестиции. Это значит не только сохранить налоговые льготы, но и внедрить механизмы страхования рисков, развивать венчурный капитал и создавать гарантии для частных инвесторов. Целевым ориентиром может стать увеличение доли частных инвестиций в НИОКР до 40–45% к 2030 году [8].

В-третьих, нужно перераспределить ресурсы и поддерживать региональные инновационные экосистемы. Планы по созданию 100 новых технопарков к 2030 году должны в основном реализовываться за пределами крупных городов. При этом регионам стоит активнее использовать право на установление собственных налоговых льгот для малых технологических компаний [8].

В-четвертых, необходимо развивать институты, которые занимаются трансфером технологий и коммерциализацией разработок. Здесь может быть полезен опыт предконкурсных коалиций, активно используемых в фармацевтике, где государство финансирует до 70% базовых исследований,

а бизнес берет на себя последующую коммерциализацию [8]. Также разумно законодательно закрепить права гражданских организаций на осуществление общественного контроля в сфере инновационной политики, что, по мнению О.А. Ханжиной, сделает процесс формирования политики более демократичным [9].

### **Заключение**

Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов. В условиях санкционного давления и стремления к технологическому суверенитету, государственная инновационная политика претерпела значительные изменения. Импортозамещение уже не рассматривается как временная антикризисная мера, а стало долгосрочным институтом, который должен обеспечить инновационное развитие и национальную безопасность [2; 11]. Однако, как показано в исследовании, чрезмерное увлечение импортозамещением связано с серьезными рисками: это может привести к сохранению технологического отставания, увеличению издержек и ослаблению конкурентных стимулов в экономике [2; 7].

Как было упомянуто в основной части, сегодня государство располагает широким набором инструментов для поддержки инноваций. Это может быть, как прямое финансирование и налоговые льготы, так и инфраструктурные проекты, и механизмы государственно – частного партнерства. Например, рекордные объемы частных инвестиций в рамках ГЧП достигнут 2,4 трлн рублей в 2024 году, а также предоставляются беспрецедентные налоговые преференции для аккредитованных IT-компаний, а также запуск масштабных национальных проектов «Экономика данных», «Кадры» и «Технологии здоровья» [3; 4; 5; 8]. Вместе с тем, проведенный анализ показывает, что наличие развитой инструментальной базы само по себе не компенсирует институциональных недостатков сложившейся модели: доминирования государственного финансирования (71%), низкой вовлеченности частного капитала в НИОКР (29%), высоких административных барьеров и крайней неравномерности распределения ресурсов между регионами [6; 7; 8].

Ключевая проблема видится не столько в недостаточности ресурсов, сколько в качестве институциональной среды. Доминирование государственного финансирования (71%), крайне низкая доля частных инвестиций в НИОКР (29%), высокие административные барьеры, восприятие государственной поддержки как «токсичной», региональная поляризация и слабая коммерциализация разработок – все это указывает на системные недостатки сложившейся модели регулирования.

В этой связи необходимо перенести акцент с увеличения объемов финансирования на институциональные преобразования. Приоритетными направлениями должны стать: упрощение процедур доступа к мерам поддержки, сокращение бюрократии, переход от контрольно–надзорной модели к сервисно–ориентированной, стимулирование частных инвестиций и децентрализация ресурсов [8]. Ключевым условием успеха является

создание устойчивого доверия между государством, бизнесом и обществом – без этого любые, даже самые щедрые, меры поддержки будут восприниматься предпринимателями как источник дополнительных рисков, а не как реальная помощь [8; 9].

Таким образом, развитие механизма государственного регулирования инновационной деятельности в условиях импортозамещения должно основываться не на усилении административного давления, а на создании комфортной институциональной среды, где инновации станут естественной и экономически оправданной моделью поведения для хозяйствующих субъектов [7; 9; 11].

#### **Использованные источники**

1. Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения: 17.01.2026).
2. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения: 17.01.2026).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.01.2026) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения: 17.01.2026).
4. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения: 17.01.2026).
5. Письмо Минфина России от 24.04.2025 № 03-15-05/41495 «О применении пониженных тарифов страховых взносов и ставок по налогу на прибыль IT-компаниями» [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения: 17.01.2026).
6. Власова В.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/907284710.pdf> (дата обращения: 17.01.2026).
7. Тюкавкин Н.М. Механизмы и инструментарий стимулирования инновационной активности субъектов хозяйствования в условиях импортозамещения // Вестник Самарского университета. Экономика и управление 2024 [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-i-instrumentariy-stimulirovaniya-innovatsionnoy-aktivnosti-subektov-hozyaystvovaniya-v-usloviyah-importozamesheniya?ysclid=mm34h2m58n420300506> (дата обращения: 07.01.2026).

8. Государственная поддержка инноваций в России 2025: стратегическая трансформация, инструменты и перспективы: аналитический обзор Москва, 2025. 32 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/gospodderzhka-i-regulirovanie-innovacij-v-rossijskoj-federacii-instrumenty-prioritety-i-ehffektivnost/> (дата обращения: 27.01.2026).
9. Ханжина О.А. Проблемы правового регулирования государственной инновационной политики в Российской Федерации // Ученые записки Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2025. № 2. С. 45–52 [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-gosudarstvennogo-regulirovaniya-innovatsionnoy-predprinimatelskoj-deyatelnosti-v-usloviyah-sovremennyh-vyzovov?ysclid=mm34lz676938964054>
10. Харламов А.В. Санкции как фактор усиления нестабильности современной мировой экономики // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2022. № 2. С. 18–23.
11. Харламов А.В., Харламова Т.Л., Поняева И. Государственное управление инновационным развитием с использованием возможностей импортозамещения // ГРНТИ 06.39.31. 2022. С. 69–74.
12. Тимофеев И.Н. Сомнительная эффективность? Санкции против России до и после февраля // Россия в глобальной политике. 2022. Т. 20, № 4(116). С. 136–152.
13. Global Innovation Index 2025: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship [Electronic resource] / World Intellectual Property Organization (WIPO). Geneva, 2025. Mode of access: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/) (Дата обращения: 10.02.2026).

*Кобрянова П. А.  
студент  
Смоленский государственный университет  
Смоленск, Россия*

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВОЗРАСТНЫМ ОСОБЕННОСТЯМ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ ПО УГОЛОВНЫМ ДЕЛАМ С ИХ УЧАСТИЕМ**

***Аннотация:** Статья посвящена комплексному анализу влияния возрастных психофизиологических особенностей несовершеннолетних на производство следственных действий в рамках уголовного судопроизводства. Автор подробно рассматривает специфику критических фаз развития, в первую очередь подросткового периода (14–18 лет), характеризующегося глубокой психолого-физиологической дисгармонией, эмоциональной неустойчивостью, конформностью, импульсивностью и несформированностью абстрактно-правового мышления. На основе работ ведущих психологов (С.Л. Рубинштейна, В.Н. Мясищева, Д.Н. Узнадзе и других) доказывается, что поведение несовершеннолетнего в экстремальной процессуальной среде детерминировано не внешними обстоятельствами изолированно, а их преломлением через сложную систему внутренних условий его личности, включая доминирующие мотивы, групповую солидарность и уровень социальной зрелости.*

***Ключевые слова:** возрастная психология, несовершеннолетние участники уголовного процесса, психологические особенности личности, критические фазы развития, подростковый возраст, следственные действия, психологический контакт.*

*Kobryanova P. A.  
student  
Smolensk State University  
Smolensk, Russia*

## **PSYCHOLOGICAL APPROACHES TO THE AGE-RELATED CHARACTERISTICS OF MINORS THAT AFFECT THE PRELIMINARY INVESTIGATION OF CRIMINAL CASES INVOLVING THEM**

***Abstract:** The article is devoted to a comprehensive analysis of the influence of the age-related psychophysiological characteristics of minors on the production of investigative actions within the framework of criminal proceedings. The author examines in detail the specifics of critical phases of development, primarily the adolescent period (14–18 years), which is characterized by deep psychological and physiological disharmony, emotional instability, conformity, impulsiveness,*

*and the lack of abstract legal thinking. Based on the works of leading psychologists (S.L. Rubinstein, V.N. Myasishchev, D.N. Uznadze, and others), it is proved that the behavior of a minor in an extreme procedural environment is determined not by external circumstances in isolation, but by their refraction through the complex system of internal conditions of his personality, including dominant motives, group solidarity, and the level of social maturity.*

**Keywords:** *age psychology, minor participants in the criminal process, psychological characteristics.*

На протяжении всей жизни организм человека постоянно изменяется, при этом процесс развития осуществляется по этапам, которые называются возрастными и сменяют друг друга. Физиологи установили, что, развиваясь, человек преодолевает три критические фазы: в возрасте 3-4 лет, вторая в 7-8 лет и третья в 14-18 лет. Как правило, в процессе расследования следователи сталкиваются с несовершеннолетними потерпевшими, свидетелями, подозреваемыми и обвиняемыми, находящимися в третьей критической фазе развития, однако в качестве свидетелей и особенно потерпевших нередко выступают и малолетние, то есть лица, не достигшие 14-летнего возраста.

С.Л. Рубинштейн указывает, что с точки зрения психологии, оценивая поступки человека, необходимо учитывать, что истоки тех либо иных поступков следует искать в связанной воедино совокупности внутренних условий, через которые преломляются все внешние воздействия, причем в эти внутренние условия включаются и психические явления, то есть психические свойства и состояния личности. Социально-психологическая характеристика личности несовершеннолетнего включает общие типологические черты несовершеннолетних, свойственные всем лицам соответствующего возраста, особенные, то есть индивидуальные черты воспитания. Таким образом, психологические особенности личности несовершеннолетнего представляют собой многогранную и сложную совокупность процессов, свойств, состояний, качеств, которые проявляются по-разному не только в поведении несовершеннолетнего в быту, в обычных для него условиях, но и в экстраординарных ситуациях, связанных с вовлечением его в среду уголовного судопроизводства.

Психологи отмечают, что уже в дошкольном возрасте у ребенка появляется ориентация на общие особенности отношений людей, на объективные свойства предметного мира, формируется знание о возможном несоответствии свойств предмета и отношения людей к этому предмету. Причиной глубоких переживаний ребенка нередко становится замеченное им несоответствие между словом и делом в поведении взрослых, что негативно влияет на развитие его психики и проявляется впоследствии в виде делинквентного поведения, то есть не только асоциального, но и противоправного, связанного с совершением действий, которые наносят вред обществу, угрожают жизни других людей, в связи с чем являются уголовно-наказуемыми.

Так у обучающихся начальных классов, в возрасте около 7-8 лет, только начинают формироваться общие способы ориентирования в отношении определенных вещей, явлений, в то время как более юные малолетние еще только учатся отличать случайные события от определенных закономерностей в сфере человеческой жизнедеятельности, взаимоотношениях между личностями, пытаются выработать определенные для себя критерии оценивания как себя, так и других участников взаимоотношений.

Несовершеннолетние в силу возраста и психологических особенностей, отличаются несобранностью, рассеянностью, неумением длительно концентрировать внимание на одном и том же событии или явлении, быстрым переключением внимания с одного предмета на другой, который в настоящее время представляется им более интересным, в связи с чем они чаще, чем взрослые, не замечают либо не запоминают важного и необходимого в конкретных ситуациях и обстоятельствах.

На формирование личностных качеств несовершеннолетних оказывает влияние проявляющаяся в подростковом возрасте акселерация, то есть ускоренное психофизиологическое развитие последующего поколения по сравнению с предыдущими, причем как общее развитие подростков, так и индивидуальное ускоренное развитие отдельных из них. В этот период происходит не только более интенсивные гормональные изменения, связанные с половым созреванием, но и нарастает связанная с этими процессами определенная психолого-физиологическая дисгармония. Развитие головного мозга и сердечно-сосудистой системы отстает от физического развития, что, в свою очередь, приводит к неуравновешенности нервной системы и чувств малолетних. В.Н. Мясищев по этому поводу отмечает, что «особенности типа нервной деятельности в соотношении с систематичностью, последовательностью и объективной обоснованностью или противоположными особенностями воздействия также влекут за собой образование различных свойств характера как особенностей отношения и способа реакции на различные обстоятельства».

Психика подростков, их умственное развитие не поспевают за их физическим развитием. В силу процессов акселерации нарастает разрыв между половой зрелостью, физической, психологической и социальной.

Как отмечают исследователи подростковых поведенческих деструкций: «Переход из мира детства во взрослый мир - самый сложный этап. Подросток не осознает свой новый социальный статус. От ближайших агентов социализации (прежде всего, родителей, но также и от воспитателей, учителей, школьных психологов, педагогов-кураторов) в первую очередь зависят волевые установки подростка, его моральные и нравственные ценности, которые он впоследствии передаст своим будущим поколениям».

Период взросления подростков зачастую сопровождается присущими данному возрасту кризисными явлениями и состояниями как правило

связанными с достаточно сильными личностными изменениями, отношением к восприятию окружающих событий, явлений.

Развитие каждого человека индивидуально, поэтому у некоторых подростков может наблюдаться явление инфантилизма, когда уровень его психического развития не соответствует физическому развитию и возрасту, в связи с чем 14-летний несовершеннолетний, не страдая каким-либо психическим заболеванием, находится на уровне развития 10-12-летнего, а, соответственно, не понимает или не до конца понимает значение своих действий и не может ими руководить. Данное явление должно учитываться следователем не только в ходе производства следственных действий, но и при подготовке к нему.

Отметим, что в психологии переход к подростковому возрасту оценивается в качестве самого критического периода. На этом этапе развития у несовершеннолетних изменяется качество общения с окружающими, появляется и начинает развиваться потребность в общении как в форме деятельности, при этом главным ее содержанием становятся другие подростки, как личности, обладающие определенными качествами, что проявляется во всех формах деятельности и характеризуется следованием в отношениях чувству.

Несовершеннолетние в этот период времени могут строить отношения как на основе уважения, так и полного доверия, придерживаясь общности внутренней жизни. При этом поступки несовершеннолетних нередко диктуются необходимостью соблюдать солидарность с друзьями, и по этому критерию оценивать свои и чужие поступки. Кроме того, на выбор линии поведения несовершеннолетних значительное влияние оказывает поведение членов микрогруппы, являющейся для них референтной, служащей своеобразным стандартом для себя и других, а также ложно понимаемое чувство товарищества. В.Е. Горбачева отмечает, что в силу того, что жизненный опыт подростка, его волевые качества отличаются от соответствующих качеств взрослых, в силу чего несовершеннолетние не в состоянии правильно оценить поступки сверстников, с которыми он общается в микрогруппах, что порождает конфликты в сложных жизненных обстоятельствах, к которым, по нашему мнению, относится и участие в уголовном судопроизводстве.

Недостаточно глубокие, а порой и поверхностные правовые, нравственные представления несовершеннолетних об окружающих их отношениях, подкрепленные внутренней противоречивостью эмоциональных переживаний, волевых свойств, оказывают сильное влияние на психологическую основу их поведения, что периодически приводит к отсутствию реальных жизненных планов на будущее.

В основе же направленности личности несовершеннолетнего в этот период лежит устойчивая система доминирующих мотивов, в которой ведущая роль принадлежит тем, которые образуют мотивационную сферу поведения.

Е.Б. Кириллова по этому поводу отмечает, что у несовершеннолетних преобладают импульсивные и ситуативные мотивы, обусловленные желанием развлечься, самоутвердиться, привлечь внимание, выделиться среди других подростков, заработать авторитет в группе. Под воздействием этих мотивов несовершеннолетние не только совершают преступления, но и избирают определенную линию поведения в уголовном процессе. Недостаток жизненного опыта приводит к тому, что несовершеннолетние подозреваемые и обвиняемые не способны правильно оценить серьезность ситуации, влияние привлечения к уголовной ответственности на их последующую жизнь, и более того, к совершению в процессе расследования других преступлений.

По мнению некоторых ученых, поведение несовершеннолетних на данном этапе их психического развития с учетом в определенной степени малоизменяющейся обстановки приводит к возникновению у них потребностей выйти за рамки повседневной рутины. У них появляются стремления начать взрослую жизнь, все более им подражая, выйти за рамки школы, что сопровождается желанием самоутвердиться, доказать окружающим что они достаточно самостоятельные, взрослые чтобы совершать определенные поступки, в том числе заведомо наперекор мнению взрослых или противоположные сложившимся традициям в отношениях.

В подростковом периоде организм несовершеннолетних находится в постоянном физиологическом развитии. Изменяется впечатлительность, эмоциональность, появляется необходимость в самовыражении, публичной демонстрации своих душевных переживаний. В этот период преобладают процессы демонстрирующие силу чувств и недостаточное умение их сдерживать, в ряде случаев это приводит к неумению справиться с своим состоянием, что сопровождается грубостью, дерзостью, неуравновешенностью по отношению к окружающим. Это поведение может проявляться у несовершеннолетних и в ходе общения с правоохранительными органами.

Поведение несовершеннолетних может быть достаточно импульсивным, диктоваться принятием сиюминутных решений, под влиянием внезапно возникшего состояния раздражения или иного эмоционально возбужденного состояния.

Для несовершеннолетних в возрасте от 14 лет и старше характерны ряд противоречий: непримиримость к несправедливости, с одной стороны, и несправедливые поступки, совершенные в связи с неумением разобраться в сложностях жизни, с другой; стремление к совершенствованию и негативное отношение к воспитательным процессам, призванным помочь им достичь этой цели; сознание необходимости поддержки и помощи взрослых и нежелание обратиться к ним за этой помощью и советом; разнообразие желаний и ограниченность сил, не позволяющих их исполнить, стремление самоутвердиться и незнание каким образом это правильно сделать, стремление к знаниям и отрицание авторитетов.

В.К. Комаров по этому поводу указывает, что незначительный жизненный опыт, недостаточная объективность впечатлений, суждений и убеждений приводит к тому, что потребности несовершеннолетних становятся своеобразными, а интересы неустойчивыми. Своеобразным является и их отношение к идеалу. Уровень умственного развития еще не позволяет им оценить всю сложность социально-психологических черт личности идеала, которым нередко становятся взрослые с асоциальной направленностью личности.

Отсутствие у несовершеннолетних настоящих интересов и положительных идеалов, узость личного правового опыта, ограниченность правовых переживаний, специфический набор ценностей, стандартов, образцов поведения, эмоциональная незрелость, низкий уровень внутреннего самоконтроля и ответственности, являются основой их негативизма и правового нигилизма. Это нередко побуждает их к необдуманному, спонтанному принятию решения о совершении преступления или участии в его совершении, а также и легкомысленному отношению к предварительному расследованию, избранию меры пресечения и т.п.

Обусловленная особенностями психофизиологического развития эмоциональная неустойчивость несовершеннолетних приводит к частой смене настроений, к тому, что подростки становятся упрямыми, самолюбивыми и обидчивыми.

Для несовершеннолетних характерно такое качество, как конформность, податливость влиянию сверстников или взрослых, пользующихся у них авторитетом, поведению которых они стремятся подражать. Несформированность нравственных ценностей отражают отношение несовершеннолетних к окружающим, а также способность учитывать интересы других. Именно это качество нередко лежит в основе ложных показаний несовершеннолетних участников процесса, причем не только подозреваемых и обвиняемых, но и потерпевших и свидетелей.

Несовершеннолетних также характеризует подверженность таким психологическим состояниям как болезненное самомнение, хвастовство, рисовка перед сверстниками и особенно взрослыми. Кроме того, им присуща полярность суждения, быстрая смена настроения, зависимость от окружающих, слабость самоконтроля.

Названные психофизиологические особенности проявляются у несовершеннолетних в различной степени, что обусловлено как объективными, так и субъективными причинами. К объективным относят тип высшей нервной деятельности, наследственность, условия жизни несовершеннолетних, к субъективным – влияние микрогрупп, особенно референтных, в которых вращается подросток вне семьи.

Знание следователем психологических особенностей несовершеннолетних, в том числе подозреваемых, обвиняемых может дать ему профессиональную возможность применения более эффективных мер профилактики, предотвратить совершение более тяжких преступлений,

своевременно оказав коррекцию на их поведение, а также установить необходимый психологический контакт в ходе производства предварительного расследования.

Полагаем, что психофизиологические особенности несовершеннолетних необходимо учитывать и при производстве следственных действий, на что указывают многие ученые, изучавшие поведение несовершеннолетних в уголовном судопроизводстве.

В ходе анализа проведенных исследований было установлено, что несовершеннолетние приблизительно в два раза, в отличие от взрослых, полностью или частично умышленно искажают свои показания, вводя в заблуждение следователя и более эмоционально открыто реагируют на все события, с которыми сталкиваются в ходе предварительного расследования.

Основываясь на воззрениях Д.Н. Узнадзе, отметим, что когда несовершеннолетний решает, как себя вести при производстве следственных действий, он из всех возможных вариантов выбирает тот, который соответствует основной, закрепленной в жизни установке личности Н.Ш. Сафин подчеркивает, что несовершеннолетние ведут себя в процессе расследования и дают показания, ориентируясь на систему своих основных потребностей, с позиций которых они дают оценку происходящему.

На наш взгляд следует учитывать и тот факт, на который указывает Т.В. Мальцева: «в цифровом мире личность несовершеннолетнего подвержена отрицательным влиянием на организм и психику, трансформацией социального пространства. Дело осложняется тем, что старые варианты адаптивного поведения невозможно использовать в новой реальности...» необходимы меры «...ослабления любых негативных последствий, связанных с использованием цифровых технологий, системой психологической саморегуляции в цифровом пространстве, методов проработки внутренних смыслов и установок у несовершеннолетних, связанных с цифровым пространством».

Знание психофизиологических особенностей несовершеннолетних также необходимо следователю для того, чтобы, во-первых, правильно определить линию своего поведения, быть готовым к возможным проявлениям грубости, дерзости, способы предотвращения либо пресечения подобного поведения и приемы оказания воспитательного воздействия на несовершеннолетнего, без чего невозможно установление с ним психологического контакта. С другой стороны, знание особенностей развития несовершеннолетних необходимо для выбора наиболее оптимальных тактических приёмов производства следственного действия.

Вместе с тем, как отмечают Н.Ю. Скрипченко, Н.В. Машинская, анализ правоприменительной практики показывает, что в ходе предварительного расследования в силу служебной, процессуальной загруженности, отсутствия специфических знаний в области подростковой психофизиологии, следователи зачастую не осуществляют достаточного

всестороннего исследования психологического развития и состояния несовершеннолетнего подозреваемого, обвиняемого.

Изучение следователем психологических особенностей личности несовершеннолетнего подозреваемого, обвиняемого, в ходе анализа ряда уголовных дел, проводилось достаточно формально. Содержащиеся в материалах уголовных дел характеристики, как правило, малоинформативны, в них содержатся сведения об отношениях несовершеннолетнего к учебе, к труду, к общественной работе, об отношениях несовершеннолетнего к учителям, реже к одноклассникам. Причем характеристика, как правило, отражает мнение одного лишь человека – классного руководителя, мнение других педагогов не учитывается. Не более информативными являются допросы в качестве свидетелей и законных представителей несовершеннолетних подозреваемых и обвиняемых. Одной из причин совершения преступлений несовершеннолетними является недостаточное внимание родителей к его воспитанию или его полное отсутствие в семьях, где сами родители ведут антиобщественный образ жизни в связи с чем сообщить сведения о личности своих детей, которые бы помогли в организации и производстве с ними следственных действий, родители просто не в состоянии.

Если УПК РФ обязывает следователя изучать личность обвиняемого (ст. ст. 73, 421 УПК РФ), то в отношении несовершеннолетних потерпевших и свидетелей изучение их личности законодатель оставил на усмотрение следователя и в материалах дела, характеризующие этих участников процесса данные практически отсутствуют. Это нередко приводит к даче несовершеннолетними свидетелями и потерпевшими ложных показаний, отказу от дачи показаний, изменению ранее данных правдивых показаний на очной ставке с другими несовершеннолетними при неправильной ее организации и т.п.

В условиях, когда у следователя, особенно в дежурные сутки, не всегда есть возможность изучить личность несовершеннолетних, знание общих психофизиологических особенностей несовершеннолетних является практически единственным ориентиром, способным помочь следователю правильно определить свою линию поведения и тактические приемы производства следственных действий на подготовительном этапе, а также при необходимости скорректировать их на рабочем этапе.

Подводя итог рассмотрению вопроса о возрастной психологии несовершеннолетнего отметим, что несовершеннолетним, в силу особенностей их возраста и обусловленного этим психофизиологического развития свойственны специфические личностные качества, требующие особого подхода к организации и производству с ними следственных действий. Знание общих психологических особенностей несовершеннолетних участников уголовного судопроизводства позволяет использовать закономерности развития их личности для создания наиболее оптимальных для производства следственного действия условий:

определения наиболее эффективной линии поведения следователя; правильного определения круга участников, времени и продолжительности следственного действия, выбора тактических приемов, способных гарантировать достижение его цели. Полагаем, что целесообразно чаще привлекать психолога к следственным действиям с участием несовершеннолетних, а также который ранее уже знаком и работал с несовершеннолетним лицом. Им может быть психолог, приглашенный из школы, в которой обучается несовершеннолетний или из какой-либо частной организации, к которому ранее обращался несовершеннолетний. Это связано с тем, что указанному психологу уже могут быть известны психологические особенности конкретного несовершеннолетнего, оказывающие влияние на даваемые им показания, либо возможные психологические затруднения их дачи. Кроме того, приглашенный специалист может позволить преодолеть трудности установления психологического контакта между несовершеннолетним и следователем, более правильно понять процесс мышления, восприятия и реакций несовершеннолетнего. Что в результате поможет следователю более правильно выбрать конкретные тактические приемы при проведении следственных действий в условиях конкретной следственной ситуации.

#### **Использованные источники:**

1. «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 28.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2025) // Собрание законодательства РФ. 17.06.1996. N 25. ст. 2954.
2. Выготский Л.С. Психология развития человека. – М.: Смысл; Эксмо, 2005. – (Классическая психология).
3. Фельдштейн Д.И. Психология взросления: структурно-содержательные характеристики процесса развития личности. – М.: МПСИ; Флинта, 2004.
4. Эльконин Д.Б. Детская психология. – М.: Академия, 2007.
5. Прихожан А.М., Толстых Н.Н. Психология подросткового возраста. – М.: Юрайт, 2020.

*Колташева П. Ф.  
студент  
Гомзякова К. А.  
студент  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого  
научный руководитель: Краснов А. С.  
доцент  
Высшая школа сервиса и торговли)  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого*

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ НА ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЕ FLOWWOW**

*Аннотация:* В данной научной статье раскрываются особенности применения продвижения на платформе Flowwow, виды и методы инструментов, существующих для устранения проблематики не востребованности определенного товара на платформе.

Предоставление контента на онлайн платформе, включая приложение и Web-сайт, а также другие высокотехнологичные ресурсы повышает эффективность восприятия информации и увеличивает прибыль компании.

*Ключевые слова:* маркетплейс, платформа, товары, контент, маркетинг, инструменты, данные, продажи, Flowwow, продвижение, UGC-контент, пользовательский контент.

*Koltasheva P. F.  
student  
Gomzyakova K. A.  
student  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Academic Supervisor: Krasnov A. S.  
associate professor  
Higher School of Service and Trade  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University*

## **FEATURES OF USING USER-GENERATED CONTENT TO PROMOTE PRODUCTS ON THE FLOWWOW DIGITAL PLATFORM**

*Abstract:* This research article discusses the features of using promotion on the Flowwow platform, as well as the types and methods of tools available to address the lack of demand for a particular product on the platform.

*Providing content on an online platform, including an app and website, as well as other high-tech resources, improves the effectiveness of information consumption and increases company profits.*

**Keywords:** *marketplace, platform, products, content, marketing, tools, data, sales, Flowwow, promotion, UGC content, user-generated content.*

Быстрый рост объема информации и повсеместное внедрение цифровых технологий оказывают существенное влияние на экономические и социальные процессы, включая сферу потребления и торговли. В условиях цифровой экономики контент становится одним из ключевых факторов формирования покупательского поведения, а онлайн-платформы – основным пространством взаимодействия между продавцом и потребителем [1].

Современные пользователи больше не являются пассивными получателями информации о товарах и услугах. Напротив, они активно участвуют в создании контента, делясь собственным опытом, мнениями, визуальными материалами и оценками, которые оказывают значительное влияние на решения других потребителей. В научных исследованиях данный феномен получил название пользовательского контента (user-generated content, UGC), который рассматривается как один из наиболее эффективных инструментов цифрового маркетинга, способствующий росту доверия, вовлеченности и лояльности аудитории [1].

Особую актуальность использование пользовательского контента приобретает в рамках цифровых маркетплейсов, где покупательский выбор осуществляется в условиях высокой конкуренции и информационной перегруженности. Платформа Flowwow, специализирующаяся на продаже подарков, кондитерских изделий и товаров эмоционального потребления, предоставляет уникальные возможности для применения UGC. Визуальная составляющая карточек товаров, система рейтингов и отзывов, а также активное участие пользователей в формировании репутации магазинов делают пользовательский контент одним из ключевых факторов продвижения на данной платформе.

Несмотря на активное практическое использование UGC в цифровой среде, в научных работах недостаточно подробно рассматривается вопрос его эффективности применительно к нишевым маркетплейсам, таким как Flowwow. В ряде исследований пользовательский контент анализируется преимущественно в контексте социальных сетей и универсальных торговых платформ, что ограничивает возможности экстраполяции выводов на специализированные цифровые сервисы [2].

В связи с этим целью данной статьи является анализ особенностей применения пользовательского контента как инструмента продвижения товаров на цифровой платформе Flowwow. Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач: рассмотрение теоретических подходов к понятию и роли пользовательского контента в цифровом маркетинге; анализ инструментов продвижения, реализованных

на платформе Flowwow; а также эмпирическая оценка эффективности UGC на основе статистических данных конкретного магазина, представленного на платформе.

Одной из ключевых характеристик пользовательского контента является его аутентичность. Потенциальные покупатели, сталкиваясь с большим объемом рекламной информации, все чаще ориентируются на мнение других потребителей, рассматривая его как более надежный и объективный источник сведений о качестве товара или услуги. Согласно результатам научных исследований, наличие отзывов и пользовательских визуальных материалов положительно влияет на уровень доверия к бренду и снижает неопределенность, связанную с принятием решения о покупке в цифровой среде [1].

В системе цифрового маркетинга пользовательский контент выполняет одновременно несколько функций. Во-первых, он носит информационный характер, позволяя потребителям получить более полное представление о товаре. Во-вторых, UGC выполняет коммуникативную функцию, формируя диалог между пользователями и брендом. В-третьих, он оказывает существенное влияние на репутацию компании или продавца, поскольку совокупность отзывов и оценок формирует общественное мнение о качестве продукции и уровне сервиса.

Особое значение пользовательский контент приобретает в рамках цифровых маркетплейсов, где процесс выбора товара осуществляется в условиях высокой конкуренции и визуальной насыщенности. Интеграция отзывов, рейтингов и пользовательских изображений в карточки товаров способствует росту вовлеченности аудитории и положительно сказывается на ключевых показателях эффективности, включая конверсию и повторные покупки [4; 5]. Это особенно актуально для товарных категорий, в которых важную роль играет визуальная составляющая и эмоциональное восприятие продукта, таких как подарки и кондитерские изделия [2].

Цифровая платформа Flowwow представляет собой специализированный маркетплейс, ориентированный на продажу подарков, цветочной продукции, кондитерских изделий и других товаров эмоционального потребления [3]. Одной из характерных особенностей Flowwow является высокая степень интеграции пользовательского контента в интерфейс платформы. Отзывы, рейтинги, фотографии и визуальные материалы, созданные покупателями, напрямую влияют на ранжирование магазинов и товаров в поисковой выдаче, а также на рекомендации внутри приложения [3]. При этом визуальная составляющая карточек товаров имеет особое значение, поскольку покупатель принимает решение о покупке, опираясь не только на описание, но и на эмоциональное восприятие продукта, сформированное через изображения и пользовательские оценки.

В сравнении с универсальными маркетплейсами, такими как Ozon или Wildberries, где ключевую роль играют ценовая конкуренция и логистические показатели, платформа Flowwow ориентирована на ценность

пользовательского опыта и персонализацию предложения. На универсальных платформах пользовательский контент зачастую выполняет вспомогательную функцию, тогда как на Flowwow он становится центральным элементом коммуникации между продавцом и покупателем. Это проявляется в повышенном внимании пользователей к рейтингу магазина, количеству и качеству отзывов, а также к визуальному оформлению товаров [3].

Цифровая платформа Flowwow предоставляет продавцам комплекс инструментов для продвижения товаров, направленных на повышение их видимости, рост вовлеченности пользователей и стимулирование продаж. В условиях высокой конкуренции внутри платформы данные инструменты применяются в совокупности и усиливают действие друг друга, при этом ключевую роль в системе продвижения играет пользовательский контент.

Основным элементом продвижения на платформе Flowwow выступают карточки товаров, объединяющие описание продукции, визуальные материалы, рейтинги и отзывы пользователей. Данный формат позволяет потенциальным покупателям получить целостное представление о товаре до момента оформления заказа. Визуальный пользовательский контент демонстрирует продукцию в реальных условиях использования, что снижает неопределенность при выборе и способствует формированию доверия к продавцу. Таким образом, карточка товара является ключевым носителем пользовательского контента и базовым инструментом маркетингового воздействия.

Помимо пользовательского контента, платформа Flowwow предлагает продавцам ряд дополнительных инструментов внутреннего продвижения, направленных на повышение узнаваемости магазинов и стимулирование покупательской активности. К таким инструментам относятся бонусная и реферальная программы, статус «Супермагазин», подписка WowPass, механизм приоритетного размещения товаров, система подборок и рейтингов. Основные инструменты продвижения товаров на цифровой платформе Flowwow и их характеристики представлены в таблице 1.

**Таблица 1.**  
**Инструменты для продвижения товаров на цифровой платформе Flowwow [4]**

Название инструмента	Описание	Пример
<b>Бонусная и реферальная программы</b>	На платформе Flowwow реализована система бонусов, начисляемых пользователям за совершенные покупки. Размер бонусного вознаграждения зависит от суммы заказа. Дополнительно действует реферальная программа, позволяющая пользователям получать бонусы за привлечение новых клиентов на платформу, что стимулирует	Начисление бонусов после оформления заказа с возможностью их использования при последующих покупках; получение бонусов за приглашение новых пользователей.

	органический рост аудитории.	
<b>Статус «Супермагазин»</b>	Данный статус присваивается магазинам, соответствующим ряду критериев платформы, включая высокий рейтинг и стабильное качество сервиса. Магазины со статусом «Супермагазин» получают приоритетное отображение в поисковой выдаче и рекомендациях, а также доступ к дополнительным инструментам управления и поддержке со стороны платформы.	Владельцам «Супермагазинов» предоставляется персональная поддержка и консультации от экспертов платформы, что помогает оптимизировать работу магазина и решать возникающие вопросы оперативно и профессионально.
<b>Программа WowPASS</b>	Уникальная подписка на платформе Flowwow, которая предоставляет пользователям доступ к ряду эксклюзивных преимуществ и сервисов. Эта программа предназначена для тех, кто хочет получить максимум возможностей от использования платформы и наслаждаться всеми ее функциями без ограничений.	Подписчики WowPass могут воспользоваться неограниченным количеством бесплатных доставок товаров в течение всего срока действия подписки. Это особенно удобно для тех, кто совершает частые покупки на платформе.
<b>Топ Товаров</b>	Топ-18 товаров на платформе Flowwow представляют собой тщательно отобранный список самых популярных и востребованных продуктов, которые пользуются наибольшим спросом среди пользователей. Каждый товар из этого списка отличается высоким качеством, функциональностью и актуальностью, что делает их привлекательными для широкой аудитории.	Каждый из представителей продавца на платформе имеет право выбрать 18 товаров, которые будут отображаться выше в рейтинге чем остальные карточки. Данная способность позволит увеличить просматриваемость контента и частоту приобретения товара
<b>Подборки товаров</b>	Flowwow формирует тематические и алгоритмические подборки товаров, ориентированные на интересы пользователей и сезонный спрос. Попадание товаров в такие подборки повышает их просматриваемость и способствует росту продаж.	Включение товара в подборки «Хиты продаж», «Новинки» или «Спецпредложения».
<b>Рейтинг товаров</b>	Система рейтингов и отзывов позволяет покупателям оценивать товары и работу магазинов. Совокупность оценок формирует репутацию продавца и оказывает прямое влияние на доверие пользователей и их решения о покупке.	Высокий рейтинг магазина и положительные отзывы с фотографиями, оставленные покупателями после получения заказа.

Одним из значимых механизмов повышения видимости товаров является инструмент «Топ товаров», предоставляющий продавцам

возможность выделить до 18 приоритетных позиций в каталоге магазина. Использование данного инструмента способствует увеличению просмотров карточек товаров и росту вероятности их приобретения за счет приоритетного отображения в интерфейсе платформы. Пример реализации инструмента «Топ товаров» на платформе Flowwow представлен на рисунке

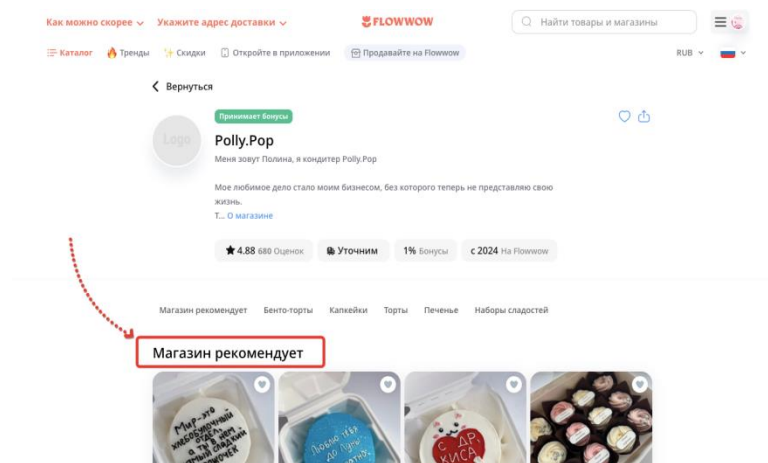


Рисунок 1 – «Топ-18 товаров на платформе Flowwow» [4]

Дополнительным инструментом продвижения являются подборки товаров, формируемые платформой с учетом интересов пользователей, сезонных факторов и популярности продукции. Подборки упрощают процесс навигации для покупателей и способствуют дополнительному продвижению товаров без прямых рекламных затрат со стороны продавцов. Визуальное представление различных типов подборок товаров на платформе Flowwow приведено на рисунке 2.

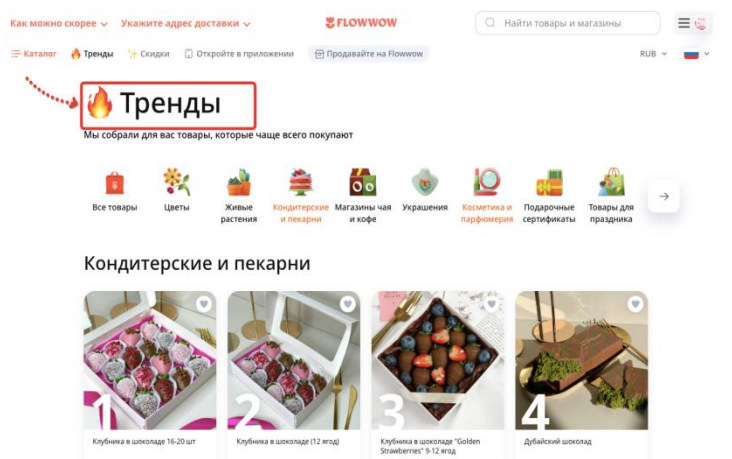
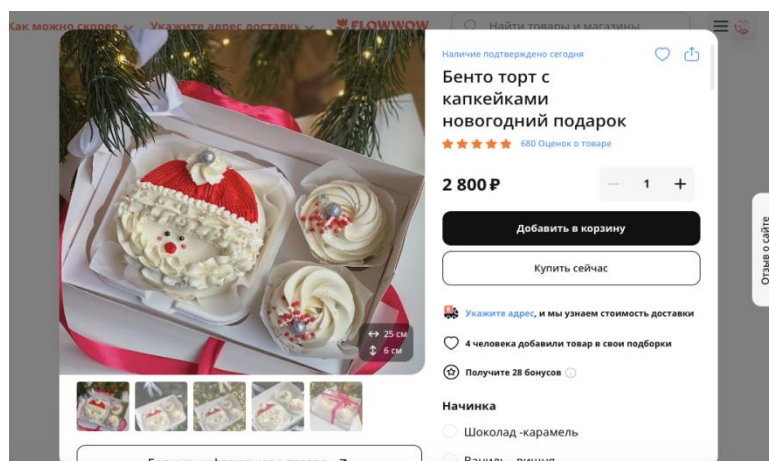


Рисунок 2 – «Разнообразные подборки Flowwow» [4]

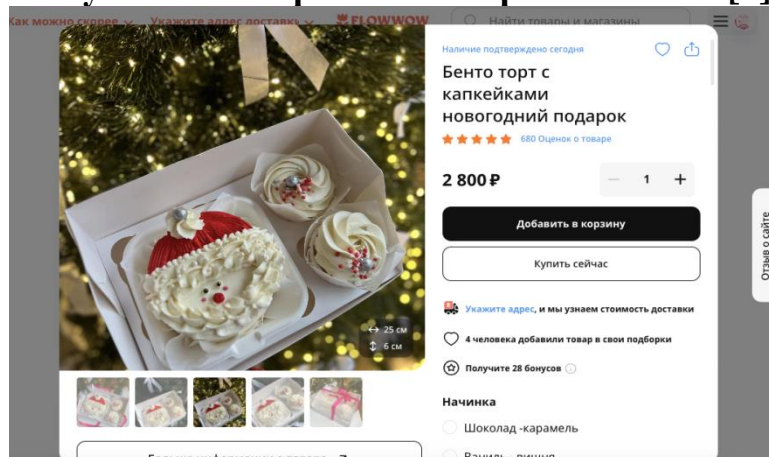
Для оценки практической эффективности пользовательского контента в рамках цифровой платформы Flowwow был проведен эмпирический анализ деятельности магазина Polly.Pop, специализирующегося на продаже кондитерских изделий. Магазин функционирует на платформе с 2024 года и

относится к категории локальных продавцов, для которых визуальный контент и пользовательские отзывы являются ключевыми факторами формирования доверия и привлечения клиентов [4]. Эмпирической базой исследования послужили аналитические данные платформы Flowwow за февраль 2026 года, а также показатели предыдущего периода (конец января 2026 года), что позволило провести сравнительный анализ динамики ключевых метрик.

На момент исследования средний рейтинг магазина Polly.Pop составлял 4,91 балла, сформированный на основе более чем 1100 пользовательских оценок [4]. Высокий рейтинг и значительное количество отзывов, в том числе сопровождаемых фотографиями, формируют устойчиво положительное восприятие магазина у потенциальных покупателей. Карточки товаров содержат визуальные материалы, описание продукции и пользовательские отзывы, что позволяет снизить неопределенность при принятии решения о покупке. Примеры оформления карточек товаров с элементами пользовательского контента представлены на рисунках 3 и 4.



**Рисунок 3 – «Карточки товара Flowwow» [4]**



**Рисунок 4 – «Карточки товара Flowwow» [4]**

Анализ основных показателей эффективности за февраль 2026 года демонстрирует положительные результаты деятельности магазина [4]. За

отчетный период было оформлено 97 заказов, а общий объем выручки составил 194 762 рубля при среднем чеке 2 034 рубля. Общая конверсия составила 9,26%, что является высоким значением для нишевого маркетплейса, ориентированного на товары эмоционального потребления. Основная доля трафика приходилась на мобильное приложение Flowwow (98,97%), что подчеркивает значимость визуального пользовательского контента в мобильной среде.

**Таблица 2.**  
**Основные показатели эффективности магазина Polly.Pop**  
**на платформе Flowwow [4]**

Показатель	Значение
Количество заказов	97
Выручка, Р	194 762
Средний чек, Р	2 034
Конверсия, %	9,26
Средний рейтинг магазина	4,91
Доля трафика из приложения	98,97 %
Добавления магазина в избранное	11
Количество товаров в подборках	234

Динамика показателей в течение месяца свидетельствует о зависимости покупательской активности от сезонных факторов и вовлеченности пользователей. Наибольшая активность была зафиксирована в период праздничного спроса, в частности 14 февраля, когда конверсия достигла 21,43%, а выручка составила 47 612 рублей [4]. Существенный рост конверсии в данный период указывает на усиленное влияние пользовательского контента в условиях повышенного спроса, когда потенциальные покупатели особенно внимательно оценивают отзывы, рейтинг и визуальное представление товаров.

Анализ воронки продаж показывает, что значительная часть пользователей, перешедших к просмотру карточек товаров, далее добавляла продукцию в корзину и переходила к этапу оплаты. Это свидетельствует о высокой информативности и убедительности контента, представленного на странице магазина. Описание товаров, дополненное пользовательскими отзывами и визуальными материалами, играет важную роль в формировании доверия и повышении конверсии, что иллюстрируется на рисунке 5.



**Рисунок 5 – «Описание товара Flowwow» [4]**

Дополнительным индикатором эффективности пользовательского контента является поведение клиентов после первой покупки. В рассматриваемом периоде зафиксированы повторные заказы, а также добавления магазина и товаров в избранное, что свидетельствует о формировании начального уровня лояльности аудитории. Несмотря на преобладание новых клиентов, наличие повторных покупок подтверждает, что положительный пользовательский опыт и связанный с ним контент оказывают влияние на удержание потребителей.

Несмотря на высокую эффективность пользовательского контента как инструмента цифрового маркетинга, его применение на платформе Flowwow сопряжено с рядом ограничений и вызовов, которые необходимо учитывать при разработке стратегии продвижения. Одним из ключевых ограничений является субъективный характер пользовательских отзывов. Оценки и комментарии формируются на основе индивидуального опыта потребителей и могут зависеть от личных ожиданий, эмоционального состояния или внешних факторов, не связанных напрямую с качеством товара или сервиса [1].

Дополнительным риском является возможность искажения репутации магазина вследствие негативных отзывов, которые могут иметь непропорционально сильное влияние на восприятие бренда потенциальными покупателями. Даже единичные отрицательные оценки при небольшом объеме отзывов способны существенно снизить уровень доверия, особенно для новых или малозаметных магазинов на платформе [2]. В условиях высокой конкуренции это делает репутационную составляющую особенно уязвимой.

К ограничениям пользовательского контента также относится проблема его достоверности. Несмотря на встроенные механизмы модерации, полностью исключить риск появления недостоверных или искаженных отзывов на цифровых платформах затруднительно. Это снижает объективность UGC как источника информации и требует от пользователей критического отношения к представленному контенту [3].

Специфика платформы Flowwow также накладывает определенные ограничения на эффективность пользовательского контента. Ассортимент товаров во многом ориентирован на эмоциональное и сезонное потребление, что приводит к колебаниям спроса и нестабильности показателей продаж. В такие периоды влияние пользовательского контента может снижаться, уступая место ценовым и временным факторам, таким как срочность заказа или наличие доставки [4].

Кроме того, возможности аналитики, предоставляемые платформой продавцам, имеют ограниченный характер. Продавцы не всегда обладают доступом к детализированным данным о поведении пользователей и источниках конверсии, что затрудняет точную оценку вклада пользовательского контента в итоговые показатели эффективности и усложняет оптимизацию маркетинговых стратегий [5].

Практика функционирования магазина Polly.Pop на платформе Flowwow демонстрирует прикладную значимость пользовательского контента для продвижения товаров. Высокий рейтинг магазина, наличие отзывов и визуальных материалов в карточках товаров способствуют формированию доверия со стороны пользователей, повышению конверсии и положительной динамике продаж. По мере накопления пользовательского контента и роста вовлеченности аудитории наблюдается связь с улучшением ключевых показателей эффективности, включая объем выручки и устойчивость спроса.

Одновременно с этим использование пользовательского контента сопровождается рядом ограничений, обусловленных его субъективным характером, возможными репутационными рисками и ограниченными аналитическими возможностями, предоставляемыми платформой продавцам [3], [5]. Это указывает на необходимость комплексного подхода к применению UGC, предполагающего системную работу с отзывами, поддержание высокого уровня сервиса и сочетание пользовательского контента с другими инструментами цифрового маркетинга.

В целом пользовательский контент может рассматриваться как эффективный и перспективный инструмент продвижения товаров на цифровой платформе Flowwow. Его целенаправленное и системное использование способствует укреплению доверия аудитории, повышению конкурентоспособности магазинов и росту продаж, что делает UGC важным элементом стратегии развития продавцов в условиях цифровой экономики.

#### **Использованные источники:**

1. Иличенко П.В. «ВЛИЯНИЕ UGC-КОНТЕНТА НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ПОКУПКЕ». – Текст: электронный // 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-ugc-kontenta-na-povedenie-potrebiteley-i-prinyatie-resheniy-o-pokupke/viewer> (дата обращения: 07.01.2025)
2. Захарова М.В. «ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ КОНТЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ К БРЕНДУ В

- ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ». – Текст: электронный // 2021. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/polzovatelskiy-kontent-kak-instrument-formirovaniya-loyalnosti-k-brendu-v-tsifrovoy-srede/viewer> (дата обращения: 25.12.2024)
3. Коваленко Л. «Тренды диджитал-маркетинга в 2024 году» // Alteraft Platform. – Текст: электронный – URL: <https://altcraft.com/ru/blog/trendy-didzhital-marketinga-v-2024-godu> (дата обращения: 09.12.2024).
4. Пользовательский контент // Flowwow.com. – Электронный ресурс – URL: <https://flowwow.com/shop/pollypopf-4187/> (дата обращения: 09.01.2025).
5. Nika G «Маркетинговые инструменты увеличения продаж на Flowwow» – Текст: электронный // 2024. – URL: <https://flowwow.com/blog/instrumenty-uvvelicheniya-prodazh-na-flowwow/> (дата обращения: 25.12.2024).

*Кошкина А. В.  
студент*

*Технологический университет им. А.А. Леонова; филиал  
Московского государственного университета геодезии и картографии  
Научный руководитель: Веселовский М.Я., к.э.н.,*

*профессор  
заведующий кафедры управления  
Технологический университет им. А.А. Леонова; филиал  
Московского государственного университета геодезии и картографии  
Российская Федерация, Московская область, г. Королёв*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЭД КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация:* Данная статья направлена на рассмотрение роли внешнеэкономической деятельности (ВЭД) в формировании конкурентных преимуществ современного предприятия. Дается определение ВЭД, анализируются механизмы ее влияния на рыночную устойчивость компании. Особое внимание уделяется стратегическим направлениям совершенствования ВЭД в условиях цифровизации и трансформации глобальных рынков.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, конкурентоспособность, экспорт, импорт, международный рынок, стратегия развития.

*Koshkina A. V.  
student*

*Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
Cosmonaut A. A. Leonov, a branch of the Moscow  
State University of Geodesy and Cartography  
Scientific supervisor: Veselovsky M. Y., Ph.D.*

*professor  
head of the department, department of management  
Technological University named after twice Hero of the Soviet Union,  
Cosmonaut A. A. Leonov, a branch of the Moscow  
State University of Geodesy and Cartography  
Russian Federation, Moscow region, Korolev*

## IMPROVING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AS A FACTOR OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

**Abstract:** *This article aims to examine the role of foreign economic activity (FEA) in shaping the competitive advantages of a modern enterprise. It provides a definition of FEA and analyzes the mechanisms of its influence on a company's market sustainability. Special attention is given to the strategic directions of improving FEA in the context of digitalization and transformation of global markets.*

**Keywords:** *foreign economic activity, competitiveness, export, import, international market, development strategy.*

На сегодняшний день глобализация экономики превратила внешнеэкономическую деятельность из вспомогательного инструмента в ключевой фактор конкурентоспособности предприятия. Сегодня доступ на международные рынки открыт не только для крупного, но и для среднего и малого бизнеса благодаря цифровизации и снижению торговых барьеров. Однако сам по себе выход на зарубежные рынки не гарантирует успеха необходима системная работа по совершенствованию всех аспектов ВЭД: от стратегического планирования и управленческого учета до логистики и цифровой трансформации.

Актуальность темы обусловлена необходимостью предприятиям выходить на новый качественный уровень управления ВЭД, трансформируя его из набора разрозненных операций по импорту экспорту в сквозной, стратегически значимый бизнес-процесс. Проблема заключается в том, что многие компании, особенно в странах с развивающимися рынками, рассматривают ВЭД как источник сложностей и издержек, а не как стимул роста. Это приводит к неэффективному управлению, потерям и упущенным возможностям.

В статье использованы следующие методы исследования: теоретический анализ, обобщение научной литературы по теме исследования, классификация.

Внешнеэкономическая деятельность предприятия представляет собой сферу его хозяйственной деятельности, связанную с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, а также выходом на внешние рынки с целью извлечения прибыли и расширения возможностей развития за счет использования преимуществ международного разделения труда и глобальной конкуренции [1].

В структуре современной внешнеэкономической деятельности предприятия можно выделить четыре базовых элемента, каждый из которых выполняет специфическую функцию в механизме международного обмена и формирования конкурентных преимуществ:

1. Экспортные операции представляют собой наиболее традиционную и распространенную форму ВЭД, суть которой заключается в реализации отечественных товаров, работ или услуг иностранным контрагентам.

2. Импортные операции являются обратной стороной внешнеторгового процесса, выполняя роль канала трансфера ресурсов и знаний.

3. Международное инвестиционное сотрудничество знаменует переход от разовых торговых сделок к долгосрочным стратегическим отношениям.

4. Производственная кооперация с зарубежными партнерами представляет собой наиболее сложную и интегративную форму ВЭД.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность выдерживать конкуренцию на определенном рынке. ВЭД оказывает многоплановое влияние на эту способность, воздействуя как на внутренние факторы развития компании, так и на ее рыночные позиции. Механизмы этого влияния можно разделить на прямые и косвенные [2].

Прямое влияние выражается в расширении доли рынка и росте объемов продаж за счет выхода на новые географические рынки. Это позволяет не только увеличить выручку, но и диверсифицировать сбытовые риски, снижая зависимость от конъюнктуры внутреннего рынка.

Косвенное влияние является более сложным и стратегически важным, поскольку затрагивает качественные параметры бизнеса:

1. Повышение эффективности за счет эффекта масштаба влияет на ориентацию на мировой рынок, что позволяет наращивать объемы производства и ведет к снижению удельных издержек на единицу продукции и повышению ценовой конкурентоспособности.

2. Благодаря доступу к ресурсам и технологиям импорт позволяет приобретать более качественное сырье, комплектующие или современное оборудование, которое может отсутствовать у отечественных производителей. Инвестиционное сотрудничество и совместные НИОКР открывают доступ к передовым технологиям и инновациям, позволяя компании перейти на новый технологический уклад.

3. Проведение стимулирования инноваций и качества, так как конкуренция на международных рынках значительно жестче, чем на локальных. Для успешной работы за рубежом предприятие вынуждено соответствовать международным стандартам (ISO, стандарты ЕС и др.), постоянно улучшать потребительские свойства товара и внедрять инновации. Это превращает компанию в более сильного игрока и на внутреннем рынке.

4. Улучшение инфраструктуры и логистики влияет на участие в операциях, так как требует развития логистических цепочек, внедрения

современных стандартов складирования транспортировки, что повышает общую операционную эффективность бизнеса.

Следовательно, внешнеэкономическая деятельность выступает действенным инструментом интеграции хозяйствующих субъектов в систему мирохозяйственных связей, напрямую влияя на рост их конкурентного потенциала и расширение присутствия на глобальных рынках.

Стоит отметить, что в современных экономических условиях повышение экономического результата предприятия зависит от таких факторов роста, как оптимизация товарного обращения, эффективный маркетинг, снижение себестоимости сырья, использование встречных, лизинговых операций, а также страхование максимума возможных рисков.

Благодаря этому ВЭД открывает доступ к международным рынкам сбыта и снабжения. Это позволяет оптимизировать товарные потоки, находить более дешевое сырье (снижая себестоимость), применять современные финансовые инструменты (лизинг, встречная торговля) и диверсифицировать риски, не привязываясь к одному рынку [4].

Так, интеграция в глобальные цепочки поставок позволяет выстраивать эффективные логистические схемы, сокращать время оборота капитала и минимизировать складские запасы. Доступ к развитой транспортной инфраструктуре и современным технологиям складирования ускоряет движение товара от производителя к потребителю.

На основе анализа научной литературы выделены основные направления развития ВЭД. Эти данные представлены в таблице 1.

**Таблица 1.**  
**Направления развития ВЭД в повышении эффективности предприятия**

<b>Направления развития</b>	<b>Способы реализации</b>	<b>Влияние на конкурентоспособность предприятия</b>
<b>Техническое развитие</b>	Внедрение прогрессивной техники и технологий, модернизация техники и технологий, механизация и автоматизация информации, реконструкция и новое производство	Импортная составляющая ВЭД (или международное научно-техническое сотрудничество) является главным каналом доступа к передовым мировым технологиям и оборудованию. Без этого техническое перевооружение предприятия может идти медленнее, чем у зарубежных конкурентов.
<b>Организационное развитие</b>	Развитие системы управления, структурное развитие, техническое совершенствование производства, капитальное строительство (реконструкция)	Выход на международный уровень требует от предприятия внедрения современных стандартов управления (например, международные стандарты финансовой отчетности или системы менеджмента качества ISO), создания специализированных

		отделов ВЭД и структурной гибкости для быстрого реагирования на изменения мировых рынков.
--	--	---

На основе содержания таблицы 1 можно сделать вывод, что развитие внешнеэкономической деятельности играет ключевую роль в повышении общей эффективности и конкурентоспособности предприятия, выступая катализатором как технического, так и организационного прогресса [3].

С одной стороны, в рамках технического развития, ВЭД (в частности, импорт и международное научно-техническое сотрудничество) является критическим каналом доступа к передовым мировым технологиям и оборудованию. Без этого канала техническое перевооружение предприятия может отставать от темпов развития зарубежных конкурентов, что напрямую снижает его эффективность.

С другой стороны, для успешной реализации организационного развития выход на международный рынок вынуждает предприятие адаптироваться к жестким требованиям глобальной среды. Это проявляется во внедрении современных стандартов управления (например, ISO, МСФО) и создании гибких структур, способных быстро реагировать на динамику мировых рынков.

В современных условиях необходимо учитывать фактор скорости и стоимости доставки. Совершенствование ВЭД предполагает внедрение цифровых инструментов для управления цепочками поставок. Это позволяет отслеживать грузы в режиме реального времени, прогнозировать риски сбоев и оптимизировать складские запасы. Кроме того, активное использование электронной коммерции (маркетплейсы, электронные торговые площадки) снижает барьеры входа на зарубежные рынки для малого и среднего бизнеса.

Важную роль в развитии ВЭД также играет качество самого продукта. Приведение продукции в соответствие с требованиями международных стандартов (ISO), техническими регламентами стран-импортеров и их национальными особенностями – задача, не имеющая альтернатив [5].

Адаптация товара может касаться как его физических характеристик (климатическое исполнение, стандарты напряжения), так и маркетингового окружения (упаковка, инструкция на языке страны пребывания, бренд). В условиях высокотехнологичной конкуренции критическую значимость приобретает защита интеллектуальной собственности за рубежом, без которой инновационный продукт рискует стать легкой добычей недобросовестных конкурентов.

ВЭД является не просто инструментом сбыта или снабжения, а комплексным фактором, стимулирующим предприятие к достижению более высоких стандартов как в технологической, так и в управленческой сферах.

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность современного предприятия представляет собой сложный многокомпонентный механизм,

выходящий далеко за рамки традиционных экспортно-импортных операций. В условиях глобализации и цифровой трансформации мировых рынков ВЭД трансформируется из вспомогательной функции в стратегический фактор, определяющий долгосрочную конкурентоспособность бизнеса.

В ходе исследования установлено, что особую значимость современных условиях приобретают такие направления совершенствования ВЭД, как цифровизация логистических процессов, использование инструментов электронной коммерции, адаптация товарной политики к требованиям зарубежных рынков и защита интеллектуальной собственности. Данные меры позволяют не только снижать транзакционные издержки и минимизировать риски, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что системное совершенствование внешнеэкономической деятельности выступает необходимым условием успешной интеграции предприятия в мирохозяйственные связи и важнейшим фактором повышения его конкурентоспособности. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку отраслевых моделей оптимизации ВЭД с учетом специфики различных секторов экономики и масштабов деятельности предприятий.

#### **Использованные источники**

1. Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018 №289-ФЗ (в последней редакции) [Электронный ресурс]. – Официальный интернет-портал правовой информации. – 2025. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_304093/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304093/) (дата обращения: 20.02.2026).
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л. Е. Стровский, С. К. Казанцев, А. Б. Неткачев [и др.]; под редакцией Л. Е. Стровского. – 5-е изд. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 503 с.
3. Зубов, А. В. Роль аналитического обеспечения в повышении эффективности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия [Электронный ресурс] / А. В. Зубов // Молодой ученый. 2025. № 24 (575). – 94-95 с. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/575/126693> (дата обращения: 20.02.2026).
4. Покачалова, А. А. Общая характеристика внешнеэкономической деятельности / А. А. Покачалова. // Молодой ученый. 2023. № 40 (487). – 249-250 с. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/487/106506> (дата обращения: 20.02.2026).
5. Покровская, В. В. Внешнеэкономическая деятельность в 2 ч. Часть 1.: учебник для вузов / В. В. Покровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 376 с.

*Куликова А. С.  
магистрант*

*Научный руководитель: Куликова О. В., к.ю.н.  
Саратовская государственная юридическая академия*

**ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ СОКРАЩЕНИЯ ПЛОЩАДЕЙ ЗЕМЕЛЬ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ КАК ОСНОВНОЙ  
ПРИОРИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ  
ЭФФЕКТИВНОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ В ОБОРОТ ЗЕМЕЛЬ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ**

*Аннотация: Статья посвящена анализу актуальной проблемы сокращения площадей сельскохозяйственных земель в Российской Федерации и формированию государственной политики по их сохранению и эффективному вовлечению в оборот. Рассматриваются основные причины выбытия земель из сельскохозяйственного использования, анализируются современные механизмы государственного регулирования, направленные на предотвращение сокращения сельскохозяйственных земель. Обосновывается необходимость комплексного подхода к охране сельскохозяйственных земель как стратегического ресурса продовольственной безопасности страны. Предложены направления совершенствования земельного законодательства и экономических стимулов для эффективного землепользования.*

*Ключевые слова: категория земель, земли сельскохозяйственного назначения, государственная политика, продовольственная безопасность, вовлечение в оборот, эффективное землепользование.*

*Kulikova A. S.  
master's student*

*Scientific adviser: Kulikova O. V., PhD.  
Saratov State Law Academy*

**PREVENTING THE REDUCTION OF AGRICULTURAL LAND  
AREAS AS A PRIORITY OF STATE POLICY IN THE FIELD OF  
EFFECTIVE USE OF AGRICULTURAL LAND**

***Abstract:** The article is devoted to the analysis of the current problem of reducing the area of agricultural land in the Russian Federation and the formation of a state policy for its preservation and effective use. The main reasons for the withdrawal of land from agricultural use are considered, and modern mechanisms of state regulation aimed at preventing the reduction of agricultural land are analyzed. The article substantiates the need for a comprehensive*

*approach to the protection of agricultural land as a strategic resource for the country's food security. The article proposes directions for improving land legislation.*

**Keywords:** *land category, agricultural land, state policy, food security, involvement in circulation, effective land use.*

Предотвращение сокращения площадей земель сельскохозяйственного назначения как основной приоритет государственной политики в сфере эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения установлено Стратегией развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 08 сентября 2022 г. № 2567-р [1]. Экономические последствия сокращения сельскохозяйственных площадей выражаются не только в прямых потерях продукции растениеводства и животноводства - снижается общий потенциал продовольственного самообеспечения страны, возрастает зависимость от импорта отдельных видов сельскохозяйственной продукции, ослабляется позиция России на мировом продовольственном рынке [2]. В условиях геополитической нестабильности и санкционного давления сохранение каждого гектара сельхозугодий приобретает стратегическое значение.

Основные факторы сокращения площадей сельхозугодий можно классифицировать следующим образом:

- Урбанизация и расширение городских территорий, приводящие к изъятию плодородных земель под застройку;
- Деграция почв вследствие нерациональных методов землепользования;
- зарастание заброшенных сельхозугодий древесно-кустарниковой растительностью;
- изменение целевого назначения земель под промышленные и инфраструктурные объекты;
- водная и ветровая эрозия;
- загрязнение и захламливание территорий.

Российское земельное законодательство содержит разветвленную систему норм, направленных на охрану и рациональное использование земель сельскохозяйственного назначения. Земельный кодекс Российской Федерации устанавливает приоритет охраны земли как важнейшего компонента окружающей среды и средства производства в сельском хозяйстве. Федеральный закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» устанавливает специальный правовой режим для данной категории земель, ограничивает их изъятие и перевод в иные категории.

В целях сохранения земель сельскохозяйственного назначения законодатель постоянно совершенствует действующие нормативно-правовые акты. Так, с 1 марта 2026 года вступит в силу Федеральный закон

№ 52-ФЗ от 01.04.2025 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [3], регулирующий вопросы перевода земель и земельных участков сельхозназначения в другие категории земель. Изменения коснутся оснований и порядка перевода земельных участков и земель сельскохозяйственного назначения в другие категории земель.

На сегодняшний момент субъекты Российской Федерации производят перевод земель из одной категории в другую без санкции Министерства сельского хозяйства. После вступления в силу изменений перевод земель сельскохозяйственного назначения в земли иных категорий будет осуществляться на основании закона субъекта Российской Федерации с предварительного согласия высшего должностного лица субъекта, а также заключения Минсельхоза России.

Будут введены положения, регламентирующие вопросы установления и изменения границ сельскохозяйственных угодий в составе земель сельскохозяйственного назначения, а также порядка согласования проекта схем территориального планирования в части его соответствия целям развития сельского хозяйства.

Отдельные положения указанного закона вступят в силу с 01 июля 2027 года: будет ужесточен порядок перевода земель сельскохозяйственных угодий или земельных участков в составе таких земель из земель сельскохозяйственного назначения в другую категорию. Если такие земли включены в перечень особо ценных продуктивных сельскохозяйственных угодий, установленных пунктом 4 статьи 79 Земельного кодекса Российской Федерации [4], то их перевод в иную категорию запрещен. Кроме того, запрет будет установлен на изменение категории в целях добычи общераспространенных полезных ископаемых. Изменение категории станет доступно лишь в исключительных случаях, таких как установление или изменение границ населенного пункта, создание ООПТ, непригодность использования земельного участка и так далее.

Новый порядок направлен на предотвращение сокращения площади земель сельскохозяйственного назначения и сохранения таких земель как средства производства в сельском хозяйстве, обеспечивая продовольственную безопасность государства.

Проведя анализ действующего законодательства, можно сделать вывод о том, что существующая нормативно-правовая база создает необходимые условия по охране земель сельскохозяйственного назначения. Однако механизмы практической реализации и контроля за соблюдением требований законодательства, несомненно, нуждаются в совершенствовании. Экономические стимулы должны быть сбалансированы с административными мерами для пресечения нецелевого использования земель, делая это экономически невыгодным. Продуктивное использование земель в соответствии с их назначением должно стать привлекательным для субъектов сельского хозяйства.

Таким образом, успешное решение задачи по сохранению земель сельскохозяйственного назначения обеспечит укрепление продовольственной безопасности Российской Федерации и повысит конкурентоспособность отечественного АПК на мировом рынке, а также обеспечит устойчивое развитие сельских территорий для сохранения природного потенциала страны будущим поколениям.

**Использованные источники:**

1. Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 08 сентября 2022 г. № 2567-р) // [Электронный ресурс] URL: <http://static.government.ru/media/files/G3hzRyrGPbmFAfBFgmEhxTrec694MaHr.pdf> (дата обращения: 01.02.2026).
2. Габитов Р.Х. К вопросу об эколого-правовой охране земель // Аграрное и земельное право. - 2015. - № 2. С. 78-81.
3. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 01.04.2025 № 52-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504010018> (дата обращения: 01.02.2026).
4. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 30.01.2026) // Собрание законодательства РФ. 2001. № 44. ст. 4147.

*Курдина Я. О.  
студент*

*кафедра управления персоналом*

*Научный руководитель: Еремин А. В., канд. с.-х. наук*

*доцент*

*кафедра государственного управления и менеджмента*

*Брянский филиал РАНХиГС*

*Россия, г. Брянск*

## **УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ПРОДУКТИВНОСТИ**

*Аннотация:* В погоне за инновационными способами повышения вовлеченности, компании упускают из виду проверенные временем принципы управления. Чрезмерно детализированные должностные инструкции, призванные повысить эффективность, на деле часто становятся источником конфликтов и демотивации, так как сотрудники отказываются выполнять задачи, выходящие за их формальные рамки, без дополнительного вознаграждения. В рамках исследования сформулированы практические выводы о том, как создать условия, при которых сотрудники добровольно берут на себя новые обязанности без требования бонусов. Какие устаревшие мотиваторы пора исключить из HR-практики и какими инструментами их заменить для удовлетворения потребностей команды.

*Ключевые слова:* мотивация, персонал, потребность, вовлеченность, производительность.

*Kurdina Y. O.  
student*

*department of human resources management*

*Scientific supervisor: Eremin A. V., PhD in agricultural sciences*

*associate professor*

*department of public administration and management*

*Bryansk Branch of RANEPА*

*Russia, Bryansk*

## **MANAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING MOTIVATION AND PRODUCTIVITY**

*Abstract:* In the pursuit of innovative ways to increase engagement, companies often overlook time-tested management principles. Overly detailed job descriptions, intended to improve efficiency, in practice often become a source of conflict and demotivation, as employees refuse to perform tasks outside their formal scope without additional compensation. Within the framework of the

*research, practical conclusions have been formulated on how to create conditions under which employees voluntarily take on new responsibilities without demanding bonuses. Which outdated motivators should be eliminated from HR practice and what tools should replace them to meet the needs of the team.*

**Keywords:** *motivation, personnel, need, engagement, productivity.*

В современных условиях нестабильного развития экономики и ужесточения конкуренции формирование эффективной системы управления персоналом, и, в частности, управления вовлеченностью, становится стратегической задачей для любой организации. Успешная деятельность компании напрямую зависит от качества ее кадров, а заинтересованность сотрудников в результатах труда является залогом устойчивого развития. Мотивация выступает центральным инструментом в этом процессе, представляя собой систему побуждения себя и других к достижению целей. Важно разграничивать внутреннюю «мотивацию» (индивидуальное побуждение, основанное на потребностях и стремлениях) и внешнее «стимулирование» (воздействие через материальные и социальные бонусы). Эффективная система вовлеченности объединяет оба аспекта, воздействуя на причины поведения через внешние инструменты.

Актуальность темы подтверждается статистикой. Высокая вовлеченность приводит к росту производительности на 22% и прибыли на 23%, согласно исследованиям Gallup<sup>1</sup>. Коллектив, уверенный в своем карьерном росте и удовлетворении материальных запросов, будет показывать эффективные результаты.

Вовлечённость следует рассматривать как непрерывный циклический процесс, охватывающий весь период работы сотрудника в компании и напрямую влияющий на привлечение, удержание и развитие ключевых специалистов<sup>2</sup>. Управление вовлечённостью представляет собой системный подход, нацеленный на укрепление эмоциональной и рациональной связи сотрудника с организацией, её миссией и стратегическими задачами. Этот процесс включает в себя регулярную диагностику уровня вовлечённости, анализ выявленных проблемных зон и последовательную реализацию программ, направленных на усиление мотивации и чувства сопричастности.

По своей сути, вовлечённость – это энтузиазм, преданность делу и высокая степень самостоятельной активности работника. Эти качества являются индикатором лояльности, а их эффективное развитие позволяет существенно снизить такие негативные явления, как текучесть кадров и абсентеизм. В условиях глобального и российского рынков труда, характеризующихся дефицитом квалифицированных специалистов,

<sup>1</sup> Удальцова Н.Л. Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 299

<sup>2</sup> Глебова Л.А. Управление вовлеченностью персонала на этапах жизненного цикла сотрудника [Электронный ресурс] // Вестник науки. 2026. Т. 3. № 1 (94). С. 65-71. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vovlechennostyu-personala-na-etapah-zhiznennogo-tsikla-sotrudnika> (дата обращения: 08.02.2026).

управление вовлечённостью становится ключевым инструментом совершенствования HR-процессов. Игнорирование данного аспекта может привести к снижению продаж, росту инцидентов. Е. Н. Антонова, М. О. Левадня высказывают, что интерес со стороны ученых и практиков к проблеме вовлеченности персонала обусловлен тем, что, согласно модели рабочих требований-ресурсов, обратной стороной высокой вовлеченности является риск выгорания, проявляющийся, в частности, в истощении и отчуждении.<sup>3</sup>

Важным аспектом вовлеченности является также удержание талантов. Вовлеченность персонала и удержание талантов тесно связаны между собой и являются ключевыми аспектами успешного управления человеческими ресурсами. Вовлечённые сотрудники, ощущающие свою ценность и связь с коллективом, демонстрируют не только высокую лояльность, но и становятся источником инноваций, повышая общую эффективность компании. В современной научной литературе предлагается ряд проверенных методов и технологий для удержания таких сотрудников:

- внедрение культуры регулярной и конструктивной обратной связи;
- целенаправленное выстраивание корпоративной культуры, где признание достижений является нормой;
- разработка сбалансированной системы вознаграждений, в которой значимое место отводится нематериальным мотиваторам (возможности обучения, публичное признание, символические награды).<sup>4</sup>

Основными задачами построения эффективной системы управления персоналом являются поддержание стабильного коллектива, привлечение и удержание лучших специалистов, формирование заинтересованности в общем успехе компании и, как следствие, повышение производительности и качества труда. Ключевыми принципами выступают индивидуальный подход, учитывающий, что мотивы разных сотрудников могут кардинально различаться, и динамичность, признающая, что со временем потребности человека меняются под влиянием жизненных обстоятельств. Игнорирование данных принципов способно привести к снижению эффективности системы.

На сегодняшний день практика управления основывается на сбалансированном применении материальных и нематериальных методов мотивации персонала. Материальная мотивация, включающая достойную оплату труда, премии, бонусы и социальный пакет, обеспечивает удовлетворение базовых потребностей и финансовую безопасность. Исследования подтверждают, что наиболее значимыми для сотрудников

---

<sup>3</sup> Антонова Е.Н., Левадня М.О. Тренинг жизнестойкости в управлении вовлеченностью персонала организации // International Journal of Medicine and Psychology. – 2023. – № 5. – с. 195

<sup>4</sup> Серпик З.П. Цифровая трансформация HR: как новые технологии меняют подходы к управлению талантами и вовлеченности сотрудников // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2024. – № 6. – С. 41-47.

остаются достойная зарплата (примерно 93,0%), бонусы за результат (66,0%) и медицинская страховка (59,0%).<sup>5</sup>

Однако финансовые стимулы со временем могут терять мотивирующую силу, воспринимаясь как данность. По этой причине, все большее значение приобретает нематериальная мотивация, направленная на удовлетворение потребностей в признании, развитии и принадлежности. К эффективным методам нематериального аспекта мотивации следует относить: возможность профессионального и карьерного роста, обучение, гибкий график, публичное признание заслуг, возможность получения обратной связи с руководством. Нематериальные факторы зачастую ценятся сотрудниками не меньше, чем материальные бонусы, способствуя формированию глубокой вовлеченности и лояльности при относительно невысоких финансовых затратах. Таким образом, формула успешного управления вовлеченностью в современных условиях представляет собой баланс: достойное материальное вознаграждение, социальные гарантии, реальные возможности для личностного и профессионального роста, а также здоровая и поддерживающая рабочая среда.

Неотъемлемой частью управления вовлеченностью является регулярная оценка эффективности применяемой системы мотивации. Универсальной методики оценки не существует, необходим комплексный подход, сочетающий анализ количественных (экономических) и качественных (социальных) результатов. К экономическим критериям относятся показатели производительности труда, динамика выручки относительно фонда оплаты труда, снижение издержек от текучести кадров. Социальная эффективность оценивается через уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников, благоприятного психологического климата в коллективе. Наиболее полную картину дает анализ взаимосвязи между конкретными целями мотивации (например, стимулирование инновационного поведения) и их проявлением в росте производительности труда (экономический эффект) и в повышении удовлетворенности трудом (социальный эффект).

В заключение, управление вовлеченностью сотрудников – это динамичный и непрерывный процесс, требующий от руководителя глубокого понимания потребностей коллектива и гибкости в выборе инструментов. Его успех основан на сочетании материальных и нематериальных стимулов, построенных на принципах индивидуального подхода и постоянной обратной связи. Ключевой задачей руководства является создание и поддержание комфортной рабочей среды, которая предусматривает не только техническую оснащённость, но и уважение к личному времени сотрудников, способствуя поддержанию здорового баланса между профессиональной и личной жизнью. Только комплексный

---

<sup>5</sup> Чевтаева Н.Г., Окунова Т.В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2023. – Т. 23. – № 1. – С. 81-88.

подход, рассматривающий сотрудника целостно, позволяет превратить человеческий капитал в конкурентное преимущество компании.

**Использованные источники:**

1. Антонова Е.Н., Левадня М.О. Тренинг жизнестойкости в управлении вовлеченностью персонала организации // *International Journal of Medicine and Psychology*. – 2023. – № 5. – с. 193-200
2. Глебова Л.А. Управление вовлеченностью персонала на этапах жизненного цикла сотрудника [Электронный ресурс] // *Вестник науки*. 2026. Т. 3. № 1 (94). С. 65-71. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vovlechnostyu-personala-na-etapah-zhiznennogo-tsikla-sotrudnika> (дата обращения: 08.02.2026).
3. Серпик З.П. Цифровая трансформация HR: как новые технологии меняют подходы к управлению талантами и вовлеченности сотрудников // *Научные труды Московского гуманитарного университета*. – 2024. – № 6. – С. 41-47.
4. Удальцова Н.Л. Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 299-314
5. Чевтаева Н.Г., Окунева Т.В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // *Вестник Южно-Уральского государственного университета*. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2023. – Т. 23. – № 1. – С. 81-88.

*Некрасова В. А.*  
*магистрант направления подготовки управление персоналом*  
*НИУ «БелГУ»*  
*Научный руководитель: Власова Т. А., кандидат*  
*экономических наук*  
*доцент*  
*кафедра менеджмента и маркетинга*  
*НИУ «БелГУ»*  
*г. Белгород*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В УЧРЕЖДЕНИЯХ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-  
СПОРТИВНОГО ПРОФИЛЯ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД**

*Аннотация.* В условиях реализации стратегических задач по вовлечению населения в систематические занятия спортом и подготовки спортивного резерва ключевым фактором конкурентоспособности учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля становится качество кадрового потенциала.

В статье представлен теоретико-методологический анализ сущности, структуры и специфических черт кадрового потенциала спортивных школ. Обосновано, что традиционные подходы к управлению персоналом не в полной мере учитывают дуализм профессиональной роли тренера-преподавателя, высокую степень персонализации труда и интенсивность психоэмоциональных нагрузок. Предложена авторская структурная модель кадрового потенциала и доказана необходимость реализации комплексного подхода, синтезирующего принципы системного, процессного, ситуационного и компетентностного подходов как методологической основы эффективного управления развитием персонала в исследуемой сфере.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, дополнительное образование, спортивные школы, тренерско-преподавательский состав, комплексный подход, управление персоналом, компетенции.

*Nekrasova V. A.*  
*master's student, human resources management*  
*BelSU National Research University*  
*Supervisor: Vlasova T. A., PhD in economics*  
*associate professor*  
*department of management and marketing*  
*BelSU National Research University*  
*Belgorod*

# THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING HUMAN RESOURCES IN CONTINUING EDUCATION INSTITUTIONS IN THE SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION SPHERE: AN INTEGRATED APPROACH

***Abstract.** In the context of implementing strategic objectives to engage the population in systematic sports and develop a sports reserve, the quality of human resources is becoming a key factor in the competitiveness of continuing education institutions in the sports and athletics sector.*

*This article presents a theoretical and methodological analysis of the nature, structure, and specific features of the human resources potential of sports schools. It is substantiated that traditional approaches to personnel management do not fully account for the duality of the professional role of the coach-teacher, the high degree of personalization of work, and the intensity of psycho-emotional stress. The author proposes a structural model of personnel potential and demonstrates the need to implement an integrated approach synthesizing the principles of systemic, process-based, situational, and competency-based approaches as a methodological basis for effective personnel development management in the field under study.*

***Keywords:** personnel potential, continuing education, sports schools, coaching and teaching staff, integrated approach, personnel management, competencies.*

## **Введение**

Сфера физической культуры и спорта в современной России представляет собой динамично развивающийся социально-экономический комплекс, выполняющий стратегические функции: от укрепления здоровья нации и формирования национальной идентичности до создания значительного экономического эффекта. Федеральным проектом «Спорт – норма жизни» к 2030 году поставлена амбициозная цель – вовлечь в систематические занятия спортом 70% населения, включая 90% детей и молодежи [4]. Достижение этих показателей напрямую зависит от качества кадрового обеспечения учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля (УДО ФСП), которые являются базовым звеном в системе подготовки спортивного резерва и массового оздоровления.

В этой связи проблематика развития кадрового потенциала спортивных школ приобретает не просто прикладное, а стратегическое значение. Однако, как показывает анализ научной литературы и практики управления, существующие теоретико-методологические подходы к управлению персоналом в бюджетной сфере часто переносятся на учреждения спортивной направленности без учета их глубокой отраслевой специфики. Это порождает разрыв между декларируемыми целями кадровой политики и реальным состоянием тренерско-преподавательского состава

(старение кадров, дефицит компетенций, высокая текучесть молодых специалистов). Целью данной статьи является систематизация и развитие теоретико-методологических основ управления кадровым потенциалом УДО ФСП на основе синтеза современных подходов к управлению человеческими ресурсами.

### Методы и организация исследования

Анализ категориального аппарата показал, что в современной науке понятие «кадровый потенциал» часто отождествляется со смежными категориями: «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал». Проведенное терминологическое разграничение (рис. 1) позволяет утверждать, что кадровый потенциал является наиболее объемной и стратегически ориентированной категорией.

### Соотношение ключевых категорий управления персоналом

Категория	Сущность понятия	Ключевой акцент
<b>Персонал</b>	Количественно-структурная характеристика, совокупность работников, занимающих должности	Количество и структура
<b>Человеческие ресурсы</b>	Персонал как объект инвестиций и развития	Инвестиции и ценность актива
<b>Трудовой потенциал</b>	Способность к труду, определяемая физическими и профессиональными возможностями	Способность «здесь и сейчас»
<b>Кадровый потенциал</b>	Интегративное свойство коллектива достигать стратегических целей на основе синергии знаний, мотивации и инноваций	Стратегия, синергия, перспектива

**Рис. 1 Соотношение ключевых категорий управления персоналом (составлено автором с использованием источников [2; 5; 7])**

Применительно к УДО ФСП кадровый потенциал определяется нами как интегративная способность коллектива, основанная на совокупности компетенций, профессионального опыта, психофизиологических качеств и мотивационных установок сотрудников, мобилизуемая для достижения стратегических целей в области физического воспитания, спортивной подготовки и личностного развития занимающихся. Ключевыми сущностными характеристиками выступают интегративность, целевая направленность, динамичность и стратегичность.

Структура кадрового потенциала УДО ФСП является многоуровневой и включает три основных измерения. Качественная (компонентная) структура объединяет квалификационно-профессиональный, психофизиологический, социально-демографический, мотивационно-ценностный, креативно-инновационный и коммуникативный компоненты. Функционально-должностная структура дифференцирует потенциал по категориям персонала: административно-управленческий, тренерско-преподавательский состав (ТПС) как ядро потенциала, научно-методический

и вспомогательный персонал. Уровневая структура фиксирует иерархию: индивидуальный, групповой и институциональный потенциал.

Центральным элементом всей структуры выступает тренерско-преподавательский состав. Именно от качественных характеристик тренера, его авторитета, методического мастерства и личностных качеств на 80-90% зависит результативность подготовки спортсменов. Данная зависимость порождает уникальное для социально-бюджетной сферы явление – «уход» воспитанников вслед за тренером, что создает высокие кадровые риски для учреждения.

Управление персоналом в УДО ФСП принципиально отличается от управления в общеобразовательных школах или коммерческих фитнес-клубах. На основе проведенного анализа нами выделены пять ключевых характеристик, формирующих особый контур кадрового менеджмента (рис. 2).

**Специфические характеристики кадрового потенциала УДО ФСП и их влияние на управление**

Аспект	Проявление	Влияние на управление
<b>Дуализм роли тренера</b>	Сочетание педагогической (образовательной) и тренерской (спортивный результат) функций	Необходимость гибридных моделей компетенций и систем оценки
<b>Высокая персонализация</b>	Результат зависит от личности и авторитета тренера	Высокие риски текучести, необходимость программ удержания
<b>Интенсификация труда</b>	Работа в вечернее время, выходные, высокая ответственность	Риск выгорания, потребность в психологической поддержке
<b>Конкуренция на рынке труда</b>	Дефицит талантливых тренеров, неформальный рынок переманивания	Проактивная кадровая политика, нематериальные стимулы
<b>Коллективный результат при индивидуальной ответственности</b>	Успех спортсмена – работа команды, признание – у тренера	Сложность оценки вклада, необходимость командной мотивации

**Рис. 2 Специфические характеристики кадрового потенциала УДО ФСП и их влияние на управление (составлено автором)**

Дуализм профессиональной роли тренера-преподавателя является системообразующей характеристикой. С одной стороны, тренер реализует образовательные программы, подчиняясь требованиям федеральных государственных стандартов, с другой – он нацелен на высшие спортивные достижения, подготовку членов сборных команд. Это противоречие не снимается, а требует особых управленческих механизмов, позволяющих балансировать между задачами массового оздоровления и элитного спорта.

Критическое значение приобретает психофизиологический компонент. Тренер является «живой рекламой» здорового образа жизни, его физическая форма, энергетика, внешний вид выступают невербальным сигналом

компетентности. Высокая стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект становятся профессионально необходимыми качествами. В этой связи традиционные системы оценки, ориентированные исключительно на результативность воспитанников (количество призеров), являются недостаточными. Требуется внедрение комплексной оценки, включающей мониторинг компетенций, психоэмоционального состояния и многоканальную обратную связь (воспитанники, родители, коллеги, руководство).

Историко-методологический анализ показывает, что управление кадровым потенциалом в организациях прошло длительную эволюцию. В исследовании систематизированы достоинства и ограничения четырех базовых подходов применительно к специфике УДО ФСП (рис. 3).

### **Сравнительный анализ подходов к управлению развитием кадрового потенциала**

<b>Подход</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Ограничения в контексте УДО ФСП</b>
Системный подход	Целостность, иерархичность, учет взаимосвязей, ориентация на стратегию	Не дает однозначных решений, высокие требования к квалификации менеджера
Процессный подход	Регламентация, оптимизация, устранение дублирования функций	Риск бюрократизации, слабая ориентация на уникальность личности тренера
Ситуационный подход	Гибкость, адаптивность к изменениям среды	Отсутствие долгосрочной стратегии, субъективизм решений
Компетентностный подход	Ориентация на личную эффективность, интеграция с образованием	Сложность разработки и валидации моделей компетенций

**Рис. 3 Сравнительный анализ подходов к управлению развитием кадрового потенциала (составлено автором)**

Системный подход (В.Г. Афанасьев, А.Я. Кибанов) рассматривает кадровый потенциал как совокупность взаимосвязанных элементов, подчиненную единой цели. Его применение позволяет выстроить иерархию целей кадровой работы и обеспечить непротиворечивость управленческих решений. Однако в чистом виде системный подход недостаточно чувствителен к уникальным характеристикам личности тренера, что критично для спортивной сферы.

Процессный подход (А. Файоль, Э. Деминг) фокусируется на сквозных процессах: подбор, адаптация, оценка, развитие, мотивация. Его сильной стороной является возможность стандартизации и контроля качества

кадровых процедур. Но излишняя формализация вступает в противоречие с творческой, наставнической природой тренерского труда.

Ситуационный подход (Т. Бернс, М.М. Поташник) акцентирует зависимость управленческих методов от конкретной ситуации. Для УДО ФСП это означает дифференциацию подходов для разных категорий персонала (молодые тренеры – ветераны; массовые виды – дефицитные специализации). Однако отказ от единой стратегии снижает системность управления.

Компетентностный подход (Л.М. Спенсер, И.А. Зимняя) перемещает фокус на базовые качества личности, обеспечивающие эффективное исполнение. В стандартах педагогического образования компетенции определяются как «инструментальный и операционный компонент», проявляющийся в способности решать профессиональные задачи. Для УДО ФСП это означает необходимость разработки компетентностных моделей тренера-преподавателя, включающих не только предметные знания, но и эмоциональный интеллект, цифровую грамотность, навыки работы с родителями и лицами с ОВЗ.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что ни один из рассмотренных подходов в отдельности не является достаточным для решения комплекса проблем управления кадровым потенциалом УДО ФСП. Требуется их синтез в рамках комплексного подхода. Комплексный подход не противопоставляется другим, а выступает мета-подходом, интегрирующим их сильные стороны и компенсирующим ограничения.

### **Заключение**

На сегодняшний день эффективность деятельности учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля напрямую обусловлена качеством их кадрового потенциала. Развитие данного потенциала представляет собой сложную, многомерную управленческую задачу, решение которой невозможно без адекватного теоретико-методологического фундамента.

В результате проведенного исследования установлено, что кадровый потенциал УДО ФСП является не просто совокупностью работников, а интегративным, стратегически ориентированным феноменом, обладающим выраженной отраслевой спецификой. Центральным элементом его структуры выступает тренерско-преподавательский состав, чья профессиональная деятельность характеризуется дуализмом педагогической и спортивной функций, высокой степенью персонализации результатов, интенсификацией труда и уязвимостью в условиях конкуренции на региональном рынке труда.

Выявленные особенности формируют особый контур кадрового менеджмента, который не может быть эффективным в рамках фрагментарных, реактивных управленческих моделей. Обосновано, что наиболее перспективной методологической платформой развития кадрового потенциала в исследуемой сфере выступает комплексный подход,

синтезирующий принципы системности, процессности, ситуационности и компетентностной ориентации.

Данный подход обеспечивает необходимый баланс между стратегической направленностью и операциональной гибкостью управления, позволяя интегрировать разрозненные кадровые процедуры в единую, целенаправленно действующую систему.

Таким образом, теоретико-методологические положения, разработанные в рамках исследования, создают основу для проведения диагностики реального состояния кадрового потенциала и последующего проектирования практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в учреждениях дополнительного образования физкультурно-спортивного профиля Белгородской области.

#### **Использованные источники:**

1. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2022. – 358 с.
3. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Знание, 1996. – 308 с.
4. Паспорт федерального проекта «Спорт – норма жизни» национального проекта «Демография» (утв. протоколом Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.09.2018 № 10). – URL: <https://minsport.gov.ru> (дата обращения: 15.11.2024).
5. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер; пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.
6. Спивак, В.А. Управление человеческими ресурсами: теория, методология, практика / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2023. – 405 с.
7. Тимохина, О.А. Современное состояние российского рынка труда в контексте его цифровой трансформации / О.А. Тимохина, Р.С. Близкий, Т.А. Власова, Е.С. Гавриш // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 83-91.
8. Целютина, Т.В. Кадровая безопасность и оценка эффективности управления человеческими ресурсами в условиях цифровой турбулентности / Т.В. Целютина // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 2. – С. 352-363.

**ОТКАЗ ОТ ПЕРЕПОТРЕБЛЕНИЯ КАК СОЦИАЛЬНО-АДАПТИВНАЯ  
СТРАТЕГИЯ**

***Аннотация:** В статье анализируется феномен добровольного сокращения потребления, часто интерпретируемый как экологический или идеологический минимализм, с точки зрения социальных, экономических и психологических факторов. На основе систематического анализа международной литературы, отчётов государственных агентств и эмпирических исследований, проведённых в странах Европы и Северной Америки, показано, что отказ от перепотребления формируется под влиянием прагматических мотивов, связанных с управлением ресурсами, снижением когнитивной нагрузки и повышением субъективного благополучия. Экологические последствия, хотя и значимы, не являются основным драйвером изменений в потребительском поведении. Сделан вывод о том, что отказ от перепотребления следует рассматривать как комплексную адаптационную стратегию современного человека в условиях сложной социальной и экономической среды.*

***Ключевые слова:** перепотребление, осознанное потребление, поведенческая экономика, социальная адаптация, устойчивое развитие, постматериалистические ценности.*

*Ostrovskaya A. A.  
independent researcher*

**RENUNCIATION OF OVERCONSUMPTION AS A SOCIO-  
ADAPTIVE STRATEGY**

***Abstract:** The article examines the phenomenon of voluntary consumption reduction-often interpreted as ecological or ideological minimalism-from the perspective of social, economic, and psychological factors. Based on a systematic analysis of international literature, reports from government agencies, and empirical studies conducted in European and North American countries, it is shown that the rejection of overconsumption is shaped by pragmatic motives related to resource management, reduction of cognitive load, and increased subjective well-being. Environmental effects, while significant, are not the primary driver of changes in consumer behavior. The study concludes that the renunciation of overconsumption should be understood as a comprehensive adaptive strategy of modern individuals operating within a complex social and economic environment.*

**Keywords:** *overconsumption, conscious consumption, sufficiency, behavioral economics, social adaptation, sustainable development, post-materialist values.*

В последние десятилетия наблюдается устойчивый рост интереса к практикам добровольного ограничения потребления в развитых странах. Эти практики, включающие отказ от избыточных покупок, перераспределение материальных ресурсов и оптимизацию повседневных потребностей, активно обсуждаются в научной и общественной среде. В массовом дискурсе подобные подходы нередко интерпретируются как проявление идеологического минимализма или радикальной экологической позиции. Такая редукция явления значительно упрощает его понимание и скрывает многоуровневую природу, включающую экономические, психологические и социальные компоненты.

Актуальность исследования определяется изменением моделей потребительского поведения в условиях позднемодерной экономики, ростом эмпирических данных о влиянии сокращения потребления на субъективное благополучие и необходимостью дифференцировать экологическую мотивацию и прагматическое поведение. В контексте трансформации социальных и экономических условий понимание отказа от перепотребления как адаптационной стратегии приобретает прикладное значение для политики устойчивого развития, социальной психологии и экономики благополучия.

Целью настоящей работы является аналитическое осмысление отказа от перепотребления как формы адаптивного поведения, направленной на оптимизацию повседневной среды, повышение субъективного благополучия и снижение когнитивной нагрузки. Для достижения цели анализируются теоретические концепции, международные эмпирические исследования и отчёты государственных агентств, касающиеся практик осознанного потребления и минимализма.

Задачи исследования включают выявление мотивационных факторов сокращения потребления, анализ функциональных последствий для индивидов и общества, оценку роли экологических мотивов и сопоставление международного опыта. Методологически работа опирается на систематизацию научных публикаций, сравнительный межстрановой анализ и концептуальный синтез данных, что позволяет выделить ключевые тенденции и закономерности.

Современные подходы к изучению минимализма и сокращения потребления разнообразны. Экономическая теория *sufficiency* предполагает оптимизацию потребления на уровне, обеспечивающем благополучие без создания избыточного давления на ресурсы. В европейских странах данная концепция рассматривается как инструмент долгосрочной устойчивости экономических систем и управления ресурсной неопределённостью.

Постматериалистические ценности, описанные Инглхартom (1997), демонстрируют переход в развитых обществах от ориентации на материальные блага к нематериальным критериям благополучия, включая психологический комфорт, автономию и качество социальных связей. Поведенческая экономика акцентирует внимание на когнитивных искажениях, социальных давлениях и маркетинговых стратегиях, которые стимулируют избыточное потребление, тогда как снижение покупок рассматривается как механизм управления рисками и неопределённостью.

Социально-практический подход рассматривает потребление как встроеныи элемент повседневных рутин и институциональных норм. Изменения инфраструктуры, распространение сервисных моделей и институциональная поддержка повторного использования, и аренды способствуют формированию устойчивого сокращения потребления, не требующего идеологического обоснования.

Анализ международных исследований показывает, что сокращение потребления формируется под воздействием комплексного набора факторов. В странах Западной Европы экономическая рациональность выступает одним из ведущих мотивов. Домохозяйства, стремясь снизить финансовые риски, увеличивают резервы и сокращают ненужные расходы. В то же время психологические аспекты оказываются не менее значимыми. Упрощение бытовой среды, снижение количества приобретаемых вещей и минимизация информационной нагрузки ведут к повышению субъективного ощущения контроля над жизнью, снижению тревожности и эмоциональной перегрузки.

Функционализация материальных объектов также фиксируется как устойчивый тренд. Вещи перестают выполнять символическую функцию демонстрации статуса и рассматриваются преимущественно как инструменты, необходимые для решения практических задач. Этот сдвиг приводит к изменению моделей потребительской идентичности, где социальная значимость приобретений уменьшается, а внутренние критерии благополучия становятся доминирующими.

Институциональные условия играют ключевую роль в закреплении этих изменений. Развитие сервисной экономики, рынка аренды и повторного использования, поддержка инициатив по обмену и ремонту товаров создают условия для масштабного снижения перепотребления, превращая индивидуальные стратегии в социально признанные практики.

Сравнение данных разных стран позволяет сделать вывод, что экологическая мотивация часто вторична. В основе изменений лежат прагматические соображения, включая экономическую эффективность, снижение когнитивной нагрузки, упрощение повседневной жизни и укрепление финансовой устойчивости. Экологический эффект является положительным побочным результатом, но не ключевым драйвером.

Таким образом, отказ от перепотребления следует рассматривать как адаптационную стратегию человека в условиях сложной экономической и социальной среды. Он обеспечивает индивидуальный и коллективный

эффект, повышая устойчивость домохозяйств и создавая новые социальные нормы, направленные на рациональное использование ресурсов и снижение стрессовой нагрузки.

Системные изменения, обусловленные практикой сокращения потребления, включают трансформацию рынков, развитие сервисных моделей и повышение финансовой стабильности домохозяйств. Рост вторичного рынка, аренды и ремонта товаров свидетельствует о формировании новой инфраструктуры потребления. Одновременно отмечается смещение ценностной ориентации общества от демонстративного потребления к функциональному и эмоциональному благополучию. Эти изменения создают предпосылки для более устойчивой социальной и экономической среды.

В современном обществе отказ от перепотребления проявляется как сложный и многоуровневый феномен, включающий экономические, психологические, социальные и культурные аспекты. Данные международных исследований свидетельствуют о том, что прагматические мотивы, такие как финансовая стабильность, управление временем и ресурсами, снижение когнитивной и эмоциональной перегрузки, оказываются определяющими. Экологический эффект, хотя и важен, не является основной мотивацией, а выступает вторичным результатом.

Сокращение потребления обеспечивает формирование адаптивной стратегии, направленной на оптимизацию повседневной среды, повышение субъективного благополучия и снижение рисков, связанных с перегрузкой материальными и информационными ресурсами. Изменение подхода к вещам и приобретениям способствует укреплению финансовой устойчивости, формированию новых социальных норм и смещению ценностной системы от внешних маркеров успеха к внутренним критериям благополучия.

В контексте глобальных экономических и экологических вызовов осознанное сокращение потребления следует рассматривать не как проявление идеологической позиции, а как рациональную адаптационную стратегию современного человека. Этот подход может быть интегрирован в политику устойчивого развития, социальную и экономическую практику, а также в программы по повышению психологической устойчивости населения.

Таким образом, отказ от перепотребления представляет собой универсальную стратегию, которая одновременно способствует индивидуальному благополучию, укреплению социально-экономической устойчивости и снижению давления на окружающую среду. Практическое применение этих знаний может быть полезно для разработки образовательных программ, корпоративных стратегий и государственной политики, направленных на формирование сбалансированного и устойчивого подхода к потреблению.

### Использованные источники:

1. Bellezza, S. & Wilson, A. V. (2022). Consumer Minimalism. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 796-816. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab038> (дата обращения: 10.02.2026)
2. Druică, E., Ianole-Călin, R., & Puiu, A.-I. (2023). When Less Is More: Understanding the Adoption of a Minimalist Lifestyle. *Mathematics*, 11(3), 696. <https://doi.org/10.3390/math11030696> (дата обращения: 10.02.2026)
3. Minimalism as a sustainable lifestyle: Its behavioral representations and contributions to emotional well-being. (2021). *Sustainable Production and Consumption*, 27, 802-813. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.001> (дата обращения: 11.02.2026)
4. Gao, Z., et al. (2025). Exploring the Effect of Minimalism on Ethical Consumer Behavior. *MDPI*. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/9/330> (дата обращения: 11.02.2026)
5. Huijsmans, M. K., et al. (2025). Less is more — The effect of VR-induced awe on minimalism and sustainable consumption. *Journal of Environmental Psychology*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2025.102685> (дата обращения: 11.02.2026)
6. Minimalism in consumption: A typology and brand engagement strategies. (2021). *Journal of Business Research*, 127, 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.033> (дата обращения: 14.02.2026)
7. Fashion consumption using minimalism. (2023). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103215. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103215> (дата обращения: 14.02.2026)
8. Panda, G. K. (2025). Minimalism: Cultivating a Sustainable Economy for the Growth of the United States. *Journal of Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.33423/jaf.v24i3.7116> (дата обращения: 14.02.2026)
9. Zhang, M. (2022). Research on the Acceptability of Minimalist Consumption in China. *Frontiers of Society, Science and Technology*. <https://francispress.com/papers/7764> (дата обращения: 10.02.2026)
10. Chen, S., Wei, H., Xiong, J., & Ran, Y. (2021). Less is more: A theoretical interpretation of minimalism in consumption. *Advances in Psychological Science*, 29(11). <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.02043> (дата обращения: 10.02.2026)

*Панченко Н. Д.  
студент магистратуры, 1 курс  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»  
Факультет изобразительного искусства и народных ремесел  
Педагогическое образование  
Россия*

## **ВАЖНОСТЬ НРАВСТВЕННОГО И ПАТРИОТИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ**

*Аннотация:* в данной работе поднимается вопрос о важности духовно-нравственного и патриотического воспитания в общеобразовательных школах.

*Ключевые слова:* воспитание обучающихся, патриотизм, моральные нормы, духовно-нравственное воспитание, нравственность, общеобразовательная школа, воспитание, поведение.

*Panchenko N. D.  
master's student, 1st year  
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education  
"STATE UNIVERSITY OF EDUCATION"  
Faculty of Fine Arts and Folk Crafts  
Teacher Education  
Russia*

## **THE IMPORTANCE OF MORAL AND PATRIOTIC DEVELOPMENT IN STUDENTS OF SECONDARY SCHOOLS**

*Abstract:* in this article i want to raise the issue of the importance of moral and patriotic education in schools in our days.

*Key words:* education of students, patriotism, moral rules, school, behavior.

В настоящий момент, все чаще становится заметно, насколько подрастающее поколение все больше и больше зависит от материальных ценностей, нежели чем от ценностей духовно-нравственных и живет по мимолетным законам моды, пренебрегая своим духовным развитием. Мало кто из детей сейчас воспитывается в религиозных традициях, мало с кем родители часто проводят беседы на темы такие как «честные и добрые поступки», «проявление мужества и отваги», «благородство и храбрость» да и в целом что такое «хорошо», а что такое «плохо». А ведь это играет огромную роль в воспитании и формировании духовно-нравственных

качеств у подрастающего поколения, ведь в свою очередь, как мы можем заметить, сейчас ему свойственен внешний скептицизм по отношению ко всем вышеперечисленным добродетелям, да и в целом к культуре и традициям их собственной страны, к их собственной Родине. Дети все чаще совершают плохие поступки: ругаются друг с другом, не уважают своих родителей и старших, агрессивно воспринимают любые замечания и критику, гордятся, считают себя лучше других, не знают элементарных вещей относительно истории своего государства и никак не хотят развиваться. У некоторых ребят напрочь отсутствует тяга к знаниям и желание становиться лучше, поскольку они даже не видят в этом смысла. А ведь если человек не развивается и не самосовершенствуется, то он несомненно деградирует, и подобная тенденция в конечном итоге приведет нас к невеждущему, озлобленному, отреченному и безразличному к проблемам друг друга обществу, и это ужасает.

Конечно, в наших силах изменить эту страшную перспективу и направить силу, энергию и увлеченность детей в правильное русло, ведь это мы занимаемся их воспитанием.

Когда, как не в наши дни необходимы духовные и нравственные ценности для полноценной, грамотной, с точки зрения правильности, социальной жизни. Каждый день мы коммуницируем и взаимодействуем с огромным количеством людей, и поэтому нам необходимо понимать, как важно быть воспитанным, чутким, благородным и духовно грамотным человеком, соблюдать не только правовые, но и моральные нормы жизни.

Воспитание патриотизма – это неустанная работа по созданию у учащихся чувства гордости за свою Родину, за свой народ, уважения к страницам прошлого. «У народа, не знающего своей истории, нет будущего!» Эту фразу сказал великий русский писатель Александр Сергеевич Пушкин. Память о прошлом позволяет глубже понять настоящее и определить четкие ориентиры в будущем.

В настоящий момент огромную роль играет патриотизм, любовь к своей Родине, а также почитание традиционных ценностей нашей русской культуры. Говоря обо всем этом, нельзя не затронуть тему воспитания в школьниках общеобразовательных организаций духовно нравственных качеств. Огромную ценность несет духовно-нравственное воспитание подрастающего поколения нашей страны, поскольку именно от их воспитания, от привитых нами им ценностей и сформированных уже ими личных взглядов будет зависеть дальнейшая судьба нашей Родины.

Несомненно, очень важно грамотно обучаться в школах, необходимо развивать подрастающее поколение в разных областях наук и возвращать в детях тягу к знаниям и саморазвитию, обучению и получению отличных оценок. Иными словами, школа и обучение – это основа основ, и без нее никак невозможно последующее научное образование, однако, необходимо не забывать также и о правильном воспитании, возвращении в детях

духовно-нравственных качеств, прививании чувств патриотизма и почитании культуры и ценностей нашей страны.

Исходя из вышесказанного следует, что духовно-нравственное воспитание детей играет такую же огромную роль, как и образование научное, и им никак нельзя пренебречь в ходе системы образования.

**Использованные источники:**

1. В.А. Барабанщиков - М.: Педагогика, - 1991. - 296 с.;
2. Кузин В. С. Психология / В.С. Кузин- М.: Высшая школа, - 1982.
3. Кузин В.С Изобразительное искусство и методика его преподавания в школе.
4. Ломов, Яшухин А.П. : Живопись / С.П. Ломов, А.П. Яшухин.
5. Ломов: Вопросы общей, педагогической психологии.

*Пенькова Н. Е.  
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП  
Буланкина Н. Н.  
старший преподаватель  
кафедра экономики и управления  
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП  
Россия, г. Ставрополь*

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА**

*Аннотация:* В статье отмечено, что для обеспечения стабильного роста эффективности деятельности предприятия необходимо постоянно изыскивать резервы данного увеличения.

*Ключевые слова:* Рост, производительность труда, сокращение затрат, работа фирмы.

*Penkova N. E.  
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP  
Bulankina N. N.  
senior lecturer  
department of economics and management  
Stavropol Institute of Cooperation (branch) BUKEP  
Russia, Stavropol*

## **THE MAIN RESERVES FOR IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE THE SUBJECT**

*Annotation:* The article notes that in order to ensure a stable increase in the efficiency of the enterprise, it is necessary to constantly seek reserves for this increase.

*Keywords:* Growth, labor productivity, cost reduction, the work of the company.

Прибыль и рентабельность в условиях современной экономики [4] являются важнейшими показателями хозяйственной деятельности организации. Эти показатели отражают все стороны деятельности организации: объем и структуру выручки, рациональность использования ресурсов, осуществление мероприятий по совершенствованию организации производственных процессов и т.д.

Резервы роста прибыли – это возможность более полного использования производительной силы труда, всех факторов повышения его

производительности за счет совершенствования техники, технологии, улучшения организации труда и управления. Резервы роста прибыли определяются как разница между достигнутым и максимально возможным уровнем прибыли за определенный промежуток времени. Резервы тесно связаны с факторами роста прибыли [3]. Если тот или иной фактор рассматривать как возможность, то использование связанного с ним резерва – это процесс превращения возможности в действительность. Все резервы делятся на две группы:

— резервы улучшения использования живого труда (рабочей силы) – связаны с вопросами организации труда, его условий, структуры и расстановки кадров, обеспечением высокой материальной и моральной заинтересованности работников в результатах труда;

— резервы более эффективного использования основных и оборотных фондов – лучшее, более экономное и полное использование сырья, материалов, топлива, энергии и др.

По признаку возможностей использования выделяют: резервы запаса – неиспользование на полную мощность оборудования, изучение, но еще не внедрение передовых методов труда; резервы потерь – потери рабочего времени.

По времени использования выделяют: текущие резервы – могут быть реализованы без существенных изменений хозяйственного процесса и без дополнительных капиталовложений; перспективные резервы – требуют перестройки производства, установки более современного оборудования, капитальных затрат.

В современных условиях фирме необходимо сосредоточить внимание на создании комплексной системы управления производительностью труда [2]. Эта система должна охватывать все факторы роста производительности труда, объединять различные структурные подразделения и все категории персонала, применять самые совершенные методы стимулирования [5].

На рост прибыли организации оказывает влияние большое количество факторов:

— факторы, способствующие росту прибыли, к ним относится все, что связано с повышением выручки от продаж;

— факторы, вызывающие снижение прибыли, к ним относятся недостатки в организации хозяйственной деятельности организации.

По месту возникновения выделяют: внутренние факторы – уровень технической вооруженности организации, эффективность применяемой технологии, организацию труда и т.п., т.е. все зависящее от коллектива организации и его руководителя.

Расширение ассортимента товаров способствует росту выручки от её продажи [6]. Повышение в обороте организации товаров более высокого качества, позволяет повысить долю прибыли в цене товара, поскольку покупатели с большей охотой приобретают данный товар. Повышение в выручке высокорентабельных товаров способствует повышению

рентабельности продаж на предприятии в целом. При поиске путей роста прибыли важно разделять влияние внешних и внутренних факторов. Такие показатели, как цена на товары, объем продаж, уровень затрат, прибыль от продаж и рентабельность, находятся в тесной функциональной связи. Рост уровня затрат очень часто становится причиной снижения прибыли от продаж. Для решения этой проблемы в организации необходимо прорабатывать механизм управления затратами [7]: выделять наиболее весомые статьи затрат и исследовать возможности их снижения; распределять затраты на постоянные и переменные и устанавливать на каждый квартал и год точку безубыточности.

По фирмам, достигшим безубыточности в хозяйственной деятельности, необходимо за счет экономии ресурсов добиться прибыльной работы, а в организациях, обеспечивающих получение прибыльной работы, – предусмотреть за счет жесткого режима экономии обеспечения получения оптимальной прибыли, достаточной для развития экономики на основе самофинансирования.

Содержание целевых программ должно быть специфическим для каждого организации и структурных единиц [3,4]. Анализ должен подтвердить, что предусмотренные меры в реальности будут способствовать решению задач по рациональному хозяйствованию. Совершенствование экономической работы на фирмах предполагает управление формированием, распределением и использованием доходов и прибыли как единым процессом.

Таким образом, формирование ресурсов организации имеет важное значение, так как определение рациональной их структуры, повышение эффективности использования ресурсов, совершенствование их качественного состава на фирмах способствует повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

#### **Использованные источники:**

1. Бондарь Ю. А. Методология разработки и оценки стратегии развития предприятия / Ю. А. Бондарь // Стратегическое планирование на межрегиональном, региональном и городском уровнях: каким будет Дальний Восток России после кризиса. – М.: Московский общественный научный фонд; Дальневосточный центр экономического развития; ДВГУ. 2010. № 207. – С. 235– 246.
2. Глаз, О.В., Буланкина, Н.Н. Трудовой потенциал и его стимулирование/ О.В. Глаз, Н.Н. Буланкина // Материалы VI Международной научно-практической конференции «Инновационная траектория развития науки: становление, развитие, прогнозы» профессорско-преподавательского состава и магистрантов Ставропольского института кооперации (филиала) БУКЭП. Ставрополь, Издательство: ООО «Издательско-информационный центр «Фабула», 2020, с.38-44. Текст непосредственный.
3. Усачева, К. А. Цифровая экономика и новые возможности для бизнеса / К. А. Усачева, Д. Р. Буланкина, Н. Н. Буланкина // Инновационные идеи

молодежи в развитии современной науки и образования: Материалы Международной студенческой научно-практической конференции, Ставрополь, 20 февраля 2025 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2025. – С. 149-154. – EDN YRCTNH.

4. Цифровая экономика / А. А. Чалова, А. И. Лайпанов, И. В. Золотухина, Н. Н. Буланкина. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2025. – 108 с. – ISBN 978-5-9596-2107-0. – EDN HDXQDR.

5. Чалова, А.А., Буланкина, Н.Н., Миргородская, О.А., Нарожная, Г.А. Роль трудовых ресурсов в совершенствовании системы подбора персонала // А.А. Чалова, Н.Н. Буланкина, О.А. Миргородская, Г.А. Нарожная. Экономика и предпринимательство 1(17), Москва – 2023 г., с. 906-991. Текст непосредственный.

6. Chalova, A. A. Digital model of automation of production processes at the enterprise / A. A. Chalova, N. N. Bulankina //, 01–02 марта 2023 года, 2023. – P. 26-28. – EDN APAIZI.

7. Factors of satisfaction with wages of employees of enterprises of Stavropol Territory / V. A. Ivashova, N. N. Bulankina, A. R. Baicherova [et al.] // International Journal of Engineering and Technology (UAE). – 2018. – Vol. 7, No. 4. – P. 224-227. – DOI 10.14419/ijet.v7i4.38.24449. – EDN ZGWXZB.

*Подшивалова А. А.  
студент магистратуры  
Институт менеджмента и социальных коммуникаций  
Новосибирский государственный педагогический университет  
Россия, Новосибирск*

**ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ  
ПРИВЛЕЧЕНИЯ АБИТУРИЕНТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ  
«РЕКЛАМА» (НА МАТЕРИАЛАХ АНО ПО «ДИСКУРС-КОЛЛЕДЖ»)**

*Аннотация:* В статье рассматриваются актуальные вопросы формирования и реализации коммуникационных стратегий для привлечения абитуриентов в учреждения среднего профессионального образования на примере направления «Реклама» в АНО ПО «Дискурс-колледж». Проанализированы теоретические основы образовательного маркетинга, проведен эмпирический анализ текущих коммуникационных активностей колледжа, включая контент-анализ цифровых платформ и опрос целевой аудитории. На основе выявленных диссонансов между предлагаемым контентом и ожиданиями поколения Z предложены конкретные рекомендации по оптимизации стратегии, нацеленные на повышение эффективности набора мотивированных абитуриентов.

*Ключевые слова:* коммуникационные стратегии, образовательный маркетинг, абитуриенты, среднее профессиональное образование, реклама, цифровые коммуникации, поколение Z.

*Podshivalova A.A.  
student master's degree courses  
Institute of Management and Social Communications  
Novosibirsk State Pedagogical University  
Russia, Novosibirsk*

**RESEARCH OF COMMUNICATION STRATEGIES FOR  
ATTRACTING APPLICANTS IN THE FIELD OF «ADVERTISING»  
(BASED ON THE MATERIALS OF THE «DISCOURSE COLLEGE»)**

*Annotation:* The article discusses current issues of the formation and implementation of communication strategies to attract applicants to institutions of secondary vocational education using the example of the «Advertising» direction in the «Discourse College». The theoretical foundations of educational marketing are analyzed, an empirical analysis of the current communication activities of the college is carried out, including content analysis of digital platforms and a survey of the target audience. Based on the identified dissonances between the proposed content and the expectations of Generation Z, specific recommendations are

*proposed for optimizing the strategy aimed at increasing the effectiveness of recruiting motivated applicants.*

**Keywords:** *communication strategies, educational marketing, applicants, secondary vocational education, advertising, digital communications, generation Z.*

Современный рынок образовательных услуг России характеризуется высокой конкуренцией, особенно в сегменте креативных специальностей, к которым относится направление «Реклама». Учреждениям среднего профессионального образования (СПО) для устойчивого развития необходимо выстраивать продуманные коммуникационные стратегии, ориентированные на особенности поколения Z – цифровых аборигенов, для которых традиционные методы рекламы теряют эффективность. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки научно обоснованных подходов к привлечению абитуриентов в условиях трансформации медиапотребления и обострения конкурентной борьбы.

Целью статьи является анализ коммуникационной стратегии привлечения абитуриентов по направлению «Реклама» в АНО ПО «Дискурс-колледж» и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: провести теоретический анализ концепций образовательного маркетинга, оценить текущее состояние коммуникаций колледжа, выявить их сильные и слабые стороны и сформулировать проект оптимизации.

Коммуникационная стратегия в данном контексте понимается как комплекс скоординированных действий, направленных на установление и поддержание долгосрочных отношений с целевой аудиторией (абитуриентами и их родителями) через различные каналы передачи информации.

Ключевой особенностью коммуникаций в сфере образования является их двухуровневость: необходимо воздействовать как на эмоциональную сферу (создание привлекательного имиджа, формирование сообщества), так и на рациональную (предоставление достоверной информации о программе, карьерных перспективах, условиях поступления). Для поколения Z, являющегося основной целевой аудиторией колледжей, наиболее релевантными каналами являются цифровые: социальные сети (VK, Telegram, YouTube, Tik-Tok), официальный сайт, таргетированная реклама. При этом контент должен быть визуализирован, интерактивен и отражать реальную практико-ориентированную составляющую обучения.

В рамках исследования был проведен комплексный анализ коммуникационной деятельности АНО ПО «Дискурс-колледжа» за 2024-2025 учебный год. Использовались методы контент-анализа официального сайта и аккаунтов в социальных сетях (VK, Telegram), а также анкетирование 50 студентов первого курса направления «Реклама».

Результаты анализа выявили следующие тенденции:

1. Сильные стороны:

- Наличие работающего сайта и активных аккаунтов в социальных сетях.

- Регулярное освещение событий из жизни колледжа (Дни открытых дверей, праздники).

- Попытки демонстрации студенческих работ.

2. Слабые стороны и проблемные зоны:

- Несистемный контент: отсутствие единой сюжетной линии и четкого позиционирования. Публикации носят хаотичный, новостной характер, не формируя целостного образа направления «Реклама».

- Отсутствие фокуса на практических результатах: крайне редко демонстрируются кейсы, реальные проекты студентов, достижения выпускников. Для абитуриентов креативной специальности именно «портфолио» колледжа является ключевым фактором выбора.

- Односторонняя коммуникация: преобладает монолог, а не диалог. Социальные сети используются как канал вещания, а не как платформа для вовлечения и построения комьюнити. Отсутствуют интерактивные форматы (опросы, челленджи, Q&A сессии).

- Недостаточная визуализация: контент часто представлен в виде сплошного текста или низкокачественных фотографий, что не соответствует эстетическим запросам целевой аудитории.

- Разрыв между заявленным и реальным: опрос студентов показал, что более 60% выбрали колледж по совету друзей или случайно, не имея четкого понимания о программе из официальных источников, что свидетельствует о низкой эффективности целевой коммуникации.

На основе проведенного анализа был разработан проект оптимизации коммуникационной стратегии, включающий следующие ключевые направления:

1. Разработка уникального ценностного предложения (УЦП) для направления «Реклама».

Следует сместить акцент с формальных характеристик («государственная лицензия», «опытные преподаватели») на уникальные преимущества: «создаем портфолио с первого курса», «реальные проекты для реальных заказчиков», «комьюнити ведущих практиков». Это УЦП должно стать лейтмотивом всех коммуникаций.

2. Ребрендинг визуального контента. Необходимо внедрить единый визуальный стиль, соответствующий современным трендам графического дизайна. Основой контента должны стать:

- Видео-кейсы: короткие ролики в формате Reels/Shorts с разбором успешных студенческих проектов.

- «День из жизни рекламиста»: публикации от лица студентов, демонстрирующие учебный процесс и творческую атмосферу.

- Портфолио в высоком качестве: регулярные публикации лучших работ (графический дизайн, копирайтинг, медиапланы) с описанием задачи и решения.

3. Внедрение стратегии контент-маркетинга и вовлечения.

- Образовательный контент: проведение регулярных онлайн-мастер-классов от преподавателей-практиков по актуальным темам (SMM, таргетинг, копирайтинг).

- Интерактив: запуск конкурсов и челленджей для абитуриентов (например, «Создай рекламный креатив для нашего колледжа»), проведение Q&A сессий с куратором направления.

- Работа с лидерами мнений: привлечение успешных выпускников для проведения гостевых постов и онлайн-встреч.

4. Сегментация и персонализация коммуникаций.

Целесообразно разделить воронку на две ключевые аудитории: самих абитуриентов (контент о творчестве, самореализации, комьюнити) и их родителей (контент о стабильности, карьерных перспективах, качестве образования). Использование CRM-системы и таргетированной рекламы позволит доставлять релевантные сообщения каждой группе.

Проведенное исследование показало, что текущая коммуникационная стратегия АНО ПО «Дискурс-колледж» по направлению «Реклама» требует значительной оптимизации. Несмотря на наличие необходимых цифровых каналов, их потенциал используется не в полной мере из-за отсутствия системного, ориентированного на целевую аудиторию подхода.

Предложенные рекомендации направлены на трансформацию коммуникаций из информационных в вовлекающие и доверительные. Фокус на демонстрацию практических результатов, построение комьюнити и использование интерактивных форматов позволит не только увеличить количество поданных заявлений, но и привлечь мотивированных, талантливых абитуриентов, что в долгосрочной перспективе укрепит репутацию колледжа как ведущей площадки для подготовки специалистов в сфере рекламы.

#### **Использованные источники:**

1. Васильев Г. А. Рекламный маркетинг : учеб. Пособие. –М. : Вузов. учеб., 2008. – 276 с.
2. Карикова А.С. Стратегия формирования бренда университета в современном образовательном пространстве // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 4. – С. 420–429. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-4-420-429.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2022. – 816 с.
4. Официальный сайт АНО ПО «Дискурс-колледж». – URL: <https://discollege.ru/#popup:cornerform> (дата обращения 15.02.2026)
5. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом, 2019. – № 4. – С. 3-15.

*Подшивалова А. А.  
студент магистратуры*

*Наумова А. С.  
студент магистратуры*

*Институт менеджмента и социальных коммуникаций  
Новосибирский государственный педагогический университет*

## **ПРОБЛЕМА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ РЕКЛАМНОЙ ОТРАСЛИ**

***Аннотация:** Статья посвящена проблеме выбора наиболее эффективных методов обучения по специальности 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью», которые позволяют сформировать необходимые и востребованные навыки у будущих специалистов по рекламе. Современные специалисты по рекламе должны обладать комплексом компетенции широкого профиля, способных эффективно вести свою профессиональную деятельность на предприятиях различных отраслей, в соответствии с основными видами получаемой студентами в процессе обучения в высшем учебном заведении видами профессиональной деятельности.*

***Ключевые слова:** специалист по рекламе, активные методы обучения, общекультурные и профессиональные компетенции, рынок труда, сфера рекламы, Event-менеджер.*

*Podshivalova A. A.  
graduate student*

*Naumova A. S.  
graduate student*

*Institute of Management and Social Communications  
Novosibirsk State Pedagogical University*

## **THE PROBLEM OF TRAINING SPECIALISTS FOR THE ADVERTISING INDUSTRY**

***Annotation:** The article is devoted to the problem of choosing the most effective teaching methods in specialty 42.03.01 "Advertising and public Relations", which make it possible to form the necessary and sought-after skills for future advertising specialists. Modern advertising specialists should have a broad range of competencies capable of effectively conducting their professional activities at enterprises in various industries, in accordance with the main types of professional activities acquired by students in the process of studying at a higher educational institution.*

**Keywords:** *advertising specialist, active learning methods, general cultural and professional competencies, labor market, advertising industry, Event manager.*

Специалисты по рекламе и связям с общественностью востребованы в коммерческих структурах, государственных организациях, политических партиях и движениях, в специализированных PR - и рекламных агентствах, пресс-службах также в волонтерских организациях.

Для успешной работы в сфере рекламы и связей с общественностью необходимо освоить ряд компетенций, которые необходимо сформировать у студентов данной специальности. Согласно федеральному государственному образовательному стандарту бакалавриата для успешного освоения специальности необходимо формирование 17 общекультурных и 35 профессиональных компетенций. В наших тезисах особый интерес представляют те компетенции, которые востребованы на рынке труда по данной сфере на сегодняшний день.

На рынке труда востребованными профессиями на 2024 год среди выпускников, обучавшихся по направлению «Реклама и связи с общественностью» являются:

- Event-менеджер: разрабатывает сценария, организует и проводит специальные мероприятия для продвижения рекламной продукции.

- PR-специалист, который должен обладать навыками организации взаимодействия предприятия со средствами массовой информации, потребителей, клиентами, государственными структурами, местным сообществом, партнерами компании, инвесторами, конкурентами, а также владеть навыками эффективного взаимодействия сотрудниками компании, акционерами общественностью. В задачи PR-специалиста входит формирование положительного имиджа компании, повышение ее популярности, продвижение товаров и услуг.

- Бренд-менеджер: разрабатывает ключевые идеи бренда и способов донесения этой идеи до широкой аудитории.

- Имиджмейкер, его деятельность направлена на формирование положительного имиджа образа работодателя.

- Копирайтер: подготавливает тексты устных выступлений и письменных сообщений, исходящих от компании и адресованных ее целевым аудиториям.

- Пресс-секретарь: он должен уметь налаживать контакт между организацией, которую он представляет и ее целевыми аудиториями, общественностью. Пресс-секретарь составляет тексты для непосредственной печати на страницах газет, журналов, сюжетов на радио и телевидении, ответ на запросы журналистов, анализирует публикации о компании.

- Специалист по рекламе: создает и распространяет рекламные материалы, проводит рекламные акции, направленных на повышение продаж, разрабатывает и реализует рекламные проекты.

Работа с PR-текстами является важнейшим направлением содержательной части профессиональной деятельности специалиста по рекламе. Непосредственно на «тексто-ориентированную компетентность» указывают общекультурная компетенция «ОК-2 (умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь)» и «профессиональная компетенция ПК-6 (обладает базовыми навыками создания текстов и документов, используемых в сфере связей с общественностью и рекламы, владеет навыками литературного редактирования, копирайтинга)». Также необходимые умения работать в рамках написания PR-материалов присутствуют в общекультурной компетенции ОК-1 «владение культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей её достижения», «профессиональных компетенциях ПК-1 (способность осуществлять под контролем профессиональные функции в области рекламы и связей с общественностью в государственных, общественных, коммерческих структурах, средствах массовой информации, в социальной сфере, сфере политики, экономики, производства, торговли, науки, культуры, спорта), «ПК-2 (владение знаниями и навыками работы в пресс-центрах, пресс-службах, в отделах печати, СМИ, отделах по связям с общественностью, центрах общественных связей, отделах рекламы, в коммуникационных агентствах)», «ПК-5 (владение основами речи, знает ее виды, правила речевого этикета и ведения диалога, законы композиции и стиля, приемы убеждения)».

Для формирования вышеуказанных компетенций могут применяться различные педагогические методы, образовательные технологии и приемы, также активные методы обучения: «технология контекстного обучения; технологию активизации обучения; технологию полного усвоения знаний; технологию концентрированного обучения; интегральную образовательную технологию; технологию контроля качества результатов обучения; технологию визуализации учебной информации». Преподаватели должны обладать педагогическим мастерством в выборе наиболее эффективных приемов, умением влиять на аудиторию с целью получения информации; умению вести диалог, превозносить сильные стороны студентов; интегрировать образовательные и приоритетные цели; поощрять активное участие в мероприятиях; развивать эффективные взаимоотношения со студентами; воспитывать уважение к своей будущей специальности.

#### **Использованные источники:**

1. Зарипова Ф. Г. Интерактивные методы обучения в подготовке бакалавров рекламы и связей с общественностью // Казанская школа связей с общественностью: сборник статей / Отв. редактор Д.К. Сабирова. - Казань.: Издво Казан. гос. техн. ун-та, 2013. - Вып.6. С. 43-49.
2. Примерная основная образовательная программа. Направление подготовки (специальность) 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью». Уровень высшего образования. Бакалавриат. - URL:

[https://fgosvo.ru/uploadfiles/Projects\\_POOP/BAK/420301\\_POOP\\_pr\\_07072021.pdf?ysclid=m1kp2uqzag309775896](https://fgosvo.ru/uploadfiles/Projects_POOP/BAK/420301_POOP_pr_07072021.pdf?ysclid=m1kp2uqzag309775896) (дата обращения: 16.02.2025)

3. Смеюха В. В. Особенности подготовки бакалавров по направлению «реклама и связи с общественностью» // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. 2015. №1 (30). -С. 160-165. ISSN: 1818-5509.

4. Шагбанова Ю. Б. Проектная деятельность студентов бакалавров по направлению «Реклама и связи с общественностью»: опыт высшей школы // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы: Материалы IV Всероссийской научнопрактической конференции (г. Нижневартовск, 12–13 февраля 2015 года) / Отв. ред. А.В. Коричко. - Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2015. – Ч. I. - 473 с.

*Ситмуратова Н. У.  
студент магистратуры по специальности «Биотехнология»  
Узбекский национальный университет имени Мирзо Улугбека  
Республика Узбекистан*

## **БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ БИОЛОГИЧЕСКИ АКТИВНЫХ ВЕЩЕСТВ ЭНДОФИТНЫХ БАКТЕРИЙ ЛЕКАРСТВЕННОГО РАСТЕНИЯ *PHYSALIS ALKEKENGİ***

*Аннотация:* Статья посвящена биотехнологическому потенциалу биологически активных веществ эндофитных бактерий лекарственного растения *Physalis alkekengi*. Рассматривается способность эндофитов синтезировать антимикробные, антиоксидантные и противоопухолевые соединения, а также ферменты, применяемые в медицине, фармакологии и промышленности. Показано, что взаимодействие растения и эндофитов усиливает продукцию вторичных метаболитов, повышая терапевтическую ценность *Physalis alkekengi*. Использование эндофитов открывает перспективы для создания новых фармацевтических препаратов, биостимуляторов и экологически чистых технологий, а также для промышленного получения биологически активных соединений и ферментов.

*Ключевые слова:* *Physalis alkekengi*, эндофитные бактерии, биологически активные вещества, биотехнологический потенциал, антиоксиданты, антибиотики, ферменты.

*Sitmuratova N. U.  
master's student in biotechnology  
Mirzo Ulugbek National University of Uzbekistan  
Republic of Uzbekistan*

## **BIOTECHNOLOGICAL POTENTIAL OF BIOACTIVE COMPOUNDS OF ENDOPHYTIC BACTERIA OF THE MEDICINAL PLANT *PHYSALIS ALKEKENGİ***

*Abstract:* The article is devoted to the biotechnological potential of bioactive compounds of endophytic bacteria from the medicinal plant *Physalis alkekengi*. The ability of endophytes to synthesize antimicrobial, antioxidant, and antitumor compounds, as well as enzymes used in medicine, pharmacology, and industry, is discussed. It is shown that the interaction between the plant and its endophytes enhances the production of secondary metabolites, increasing the therapeutic value of *Physalis alkekengi*. The use of endophytes opens up prospects for the development of new pharmaceutical drugs, biostimulants, and

*environmentally friendly technologies, as well as for the industrial production of bioactive compounds and enzymes.*

**Keywords:** *Physalis alkekengi, endophytic bacteria, bioactive compounds, biotechnological potential, antioxidants, antibiotics, enzymes.*

*Physalis alkekengi* — многолетнее травянистое растение семейства паслёновых, широко известное в традиционной медицине и фармакологии благодаря своим терапевтическим свойствам. Плоды, листья и стебли растения применяются для лечения воспалительных заболеваний, нарушений работы печени, мочевыводящих путей, а также как средства с антиоксидантной и противоопухолевой активностью. В последние годы внимание исследователей привлекают эндофитные бактерии, обитающие в тканях растения, которые способны синтезировать широкий спектр биологически активных веществ (БАВ) и усиливать терапевтический потенциал растения.

Эндофитные бактерии — это микроорганизмы, которые живут внутри растения, не вызывая заболеваний хозяина. Они способствуют росту и развитию растения, участвуют в защите от патогенов, стимулируют образование вторичных метаболитов и обеспечивают устойчивость к стрессовым факторам окружающей среды. Изучение эндофитов *Physalis alkekengi* открывает новые перспективы для биотехнологического использования, включая получение биологически активных соединений, разработку фармацевтических препаратов и биостимуляторов, а также промышленное производство ферментов и антиоксидантов. Цель данной статьи — систематизировать современную информацию о биологически активных веществах эндофитных бактерий *Physalis alkekengi*, рассмотреть их биотехнологический потенциал и возможности применения в медицине, фармакологии и промышленности.

Эндофитные бактерии заселяют внутренние ткани растения, включая корни, стебли, листья и плоды, обеспечивая комплексное влияние на физиологические процессы хозяина. Они способны синтезировать фитогормоны, стимулировать рост, повышать устойчивость к биотическим и абиотическим стрессам и усиливать продукцию вторичных метаболитов. У *Physalis alkekengi* идентифицированы различные роды бактерий, включая *Bacillus*, *Pseudomonas*, *Streptomyces* и *Enterobacter*, которые проявляют высокую метаболическую активность.

Эти микроорганизмы выполняют защитную функцию, синтезируя антибиотики, противогрибковые и противовирусные вещества. Кроме того, эндофиты влияют на концентрацию флавоноидов, каротиноидов и физалидина в тканях растения, увеличивая его лечебные свойства. Синергетическое взаимодействие между растением и эндофитами позволяет адаптироваться к неблагоприятным условиям окружающей среды и оптимизировать метаболические процессы.

Эндофитные бактерии *Physalis alkekengi* способны синтезировать широкий спектр биологически активных веществ. Среди них:

- эндофитные бактерии синтезируют разнообразные биологически активные вещества, включая антимикробные соединения (антибиотики, бактерицины, противогрибковые вещества), которые защищают растение от патогенов и могут использоваться в медицине;

- антиоксиданты (полифенолы, флавоноиды, каротиноиды), нейтрализующие свободные радикалы и снижая окислительный стресс;

- противоопухолевые метаболиты с цитотоксическим действием на опухолевые клетки; а также ферменты (целлюлазы, липазы, протеазы, гидролазы), применяемые в биотехнологии для получения биофармацевтических препаратов, пищевых добавок и биоразлагаемых продуктов.

Благодаря эндوفитам концентрация вторичных метаболитов в растении значительно увеличивается, что повышает фармакологическую ценность *Physalis alkekengi*. Биосинтез БАВ происходит за счёт комбинированного действия растения и бактерий, что делает их совместное использование перспективным для получения высокоактивных экстрактов и препаратов.

Биотехнологический потенциал эндофитных бактерий *Physalis alkekengi* проявляется в нескольких ключевых направлениях.

Во-первых, их метаболиты используются для создания новых лекарственных препаратов, включая антибактериальные, противоопухолевые и антиоксидантные средства.

Во-вторых, эндофиты применяются в агробиотехнологии как биостимуляторы роста растений и биоконтроля фитопатогенов, снижая необходимость в химических удобрениях и пестицидах.

В-третьих, эндофиты могут использоваться для промышленного производства ферментов и ценных метаболитов, что позволяет получать биологически активные соединения без разрушения растения и с минимальным воздействием на окружающую среду.

В-четвёртых, возможности синтетической биологии и генной инженерии открывают путь к модификации эндофитов для синтеза специфических БАВ *in vitro*, включая редкие или дорогостоящие соединения.

Использование эндофитов обеспечивает экологически безопасные методы получения БАВ, снижает затраты на сырьё и расширяет ассортимент биотехнологических продуктов. Современные исследования демонстрируют, что комбинация экстрактов растения и метаболитов эндофитов усиливает терапевтический эффект и открывает новые направления для разработки лекарственных и профилактических средств.

Таким образом, эндофитные бактерии *Physalis alkekengi* обладают высоким биотехнологическим потенциалом благодаря способности синтезировать разнообразные биологически активные вещества. Их

применение позволяет разрабатывать новые фармацевтические препараты, биостимуляторы и экологически чистые технологии. Изучение взаимодействий между *Physalis alkekengi* и её эндофитами представляет перспективное направление для биотехнологии, медицины и агропромышленного комплекса. Оптимизация культивирования эндофитов позволяет промышленно получать ценные биомолекулы, снижать экологическую нагрузку и создавать высокоактивные фармакологические препараты, что делает комплексное использование растения и эндофитов эффективным подходом к «зелёной» биотехнологии.

#### **Использованные источники:**

1. Жаксылыккызы Д., Айдарбек А., Улан-Батырова Л., Омирбекова А. А. Роль эндофитных бактерий в лекарственных растениях: новые горизонты в антимикробной терапии и устойчивом сельском хозяйстве // Теория и практика современной науки. – 2024. – №5 (107). – С. 72–85.
2. Самадий С. А., Хужамшукуров Н. А., Холмуродов Ч. А. Выделение эндофитных бактерий из лекарственных растений // International Scientific and Practical Conference “Status and Development Prospects of Fundamental and Applied Microbiology: the Viewpoint of Young Scientists”, 25–26 September, 2024. – С. 412–414. – URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13836817>
3. Хассан Г. О. О., Ягудина И. Р., Карамова Н. С. Антимикробный потенциал эндофитных актинобактерий лекарственных растений // Вестник ОГУ. – 2017. – №9 (209). – С. 106–111.
4. Чеботарь В. К., Щербаков А. В., Щербакова Е. Н., Масленникова С. Н., Заплаткин А. Н., Мальфанова Н. В. Эндофитные бактерии как перспективный биотехнологический ресурс и их разнообразие // С.-х. биол. (Сельхозбиология, Sel'skokhozyaistvennaya biologiya, Agricultural Biology). – 2015. – №5. – С. 648–654.

*Тимченко Б. Е.**аспирант**Омский государственный университет путей сообщения**Россия, Омск*

## ОСНОВНЫЕ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ ТЕПЛООБМЕНА УХОДЯЩИХ ГАЗОВ В КОТЛАХ КВГМ

*Аннотация.* Математическая модель теплообмена уходящих газов в котлах типа КВГМ базируется на законах сохранения массы, импульса и энергии для потока продуктов сгорания, при этом центральное место занимает уравнение сохранения энергии — именно оно определяет температурный уровень дымовых газов на выходе из котла и величину тепловых потерь. Модель учитывает два ключевых механизма теплопередачи — конвективный (описываемый законом Ньютона–Рихмана с коэффициентом теплоотдачи, вычисляемым через критерии Нуссельта, Рейнольдса и Прандтля) и радиационный (рассчитываемый по закону Стефана–Больцмана с учётом эффективной излучательной способности газов). Теплофизические свойства дымовых газов (теплоёмкость, теплопроводность, плотность) рассматриваются как функции температуры и компонентного состава ( $\text{CO}_2$ ,  $\text{H}_2\text{O}$ ,  $\text{N}_2$ ,  $\text{O}_2$ ), что повышает точность расчётов. Для практической реализации приняты упрощающие допущения (стационарность, одномерность потока, полное горение), а заданные граничные условия (температуры газов и теплоносителя, температура окружающей среды) позволяют рассчитать распределение температуры по газовому тракту, температуру на выходе и тепловые потери, что даёт основу для оптимизации режимов работы котла без изменения его конструкции.

**Ключевые слова:** водогрейный котел, дымовые газы, математическая модель, теплообмен, тепловые потери

*Timchenko B. E.**postgraduate student**Omsk State Transport University**Omsk, Russia*

## BASIC MATHEMATICAL PRINCIPLES OF MODELING THE HEAT EXCHANGE OF EXHAUST GASES IN KVGM BOILERS

*Abstract.* The mathematical model of heat exchange of exhaust gases in KVGM-type boilers is based on the laws of conservation of mass, momentum, and energy for the flow of combustion products moving through the boiler gas ducts

*and transferring heat to the heating surfaces. The energy conservation equation takes center stage — it determines the temperature level of flue gases at the boiler outlet and the amount of heat losses. The model accounts for two key heat transfer mechanisms: convective (described by Newton–Rikhman’s law, with the heat transfer coefficient calculated via the Nusselt, Reynolds, and Prandtl criteria) and radiative (calculated using the Stefan–Boltzmann law, taking into account the effective emissivity of the gases). Thermophysical properties of flue gases (specific heat capacity, thermal conductivity, density) are treated as functions of temperature and component composition ( $\text{CO}_2$ ,  $\text{H}_2\text{O}$ ,  $\text{N}_2$ ,  $\text{O}_2$ ), which improves calculation accuracy. For practical implementation, simplifying assumptions are adopted (steady-state operation, one-dimensional flow, complete combustion), and given boundary conditions (temperatures of gases and heat-transfer fluid, ambient temperature) allow calculating the temperature distribution along the gas duct, the outlet temperature, and heat losses — providing a basis for optimizing boiler operation modes without altering its design.*

**Keywords:** *hot-water boiler, flue gases, mathematical model, heat exchange, heat losses.*

Водогрейные котлы типа КВГМ широко применяются в системах централизованного теплоснабжения для производства тепловой энергии на природном газе и отличаются высокой надёжностью, простотой конструкции и возможностью работы в широком диапазоне тепловых нагрузок. Вместе с тем значительная часть тепловых потерь в котлах данного типа связана с уносом физической теплоты уходящими дымовыми газами, температура которых на выходе из котла во многих эксплуатационных режимах остаётся существенно выше температуры окружающей среды. Снижение этих потерь является одним из наиболее эффективных и экономически оправданных путей повышения общего коэффициента полезного действия котельных установок без внесения радикальных конструктивных изменений.

Современные требования к энергетической эффективности и экологическим показателям теплогенерирующих установок обуславливают необходимость оптимизации режимов работы котлов КВГМ, направленной на уменьшение температуры уходящих газов при сохранении устойчивости процесса горения, допустимых аэродинамических характеристик газоходов и коррозионной надёжности поверхностей нагрева. Решение данной задачи невозможно без построения адекватной математической модели теплообмена уходящих газов, позволяющей установить количественные зависимости между эксплуатационными параметрами котла — тепловой нагрузкой, коэффициентом избытка воздуха, температурным режимом теплоносителя — и величиной тепловых потерь с дымовыми газами.

Математическое моделирование теплообмена в газоходах котлов КВГМ основывается на законах сохранения энергии и использовании критериальных зависимостей конвективного и радиационного теплообмена с учётом температурной зависимости теплофизических свойств продуктов

сгорания. Такой подход позволяет не только описывать распределение температур дымовых газов по тракту котла, но и проводить анализ влияния различных эксплуатационных режимов на эффективность теплопередачи, выявлять резервы снижения потерь с уходящими газами и обосновывать мероприятия по совершенствованию режимов эксплуатации без изменения конструктивной схемы котла.

В связи с этим целью настоящей работы является разработка и анализ математической модели теплообмена уходящих газов в котлах типа КВГМ, ориентированной на оценку влияния эксплуатационных режимов на температуру дымовых газов и тепловые потери, а также на обоснование путей повышения энергетической эффективности котельных установок за счёт рационального управления процессами теплообмена.

### **Постановка задачи и допущения математической модели**

Целью математического моделирования теплообмена уходящих газов в котлах типа КВГМ является определение температурного уровня продуктов сгорания на выходе из котла и количественная оценка тепловых потерь с дымовыми газами в зависимости от эксплуатационных режимов. Для достижения поставленной цели необходимо построить модель, позволяющую установить функциональные зависимости между параметрами горения и теплообмена, с одной стороны, и температурой уходящих газов и тепловой эффективностью котла — с другой.

В качестве объекта моделирования рассматривается поток продуктов сгорания, образующийся при сжигании природного газа в топочной камере котла КВГМ и движущийся по газовому тракту котла через радиационные и конвективные поверхности нагрева до выхода в дымовую трубу. Основной задачей модели является описание процесса охлаждения дымовых газов в результате теплообмена с поверхностями нагрева при заданных условиях горения и теплоотвода к теплоносителю.

Для формализации задачи принимается стационарный режим работы котла, что соответствует наиболее характерным условиям его эксплуатации в отопительный период. Изменения параметров во времени не рассматриваются, а все величины считаются усреднёнными по сечению газоходов. Поток дымовых газов моделируется как одномерный, что позволяет описывать изменение температуры газов вдоль газохода котла в функции продольной координаты.

В рамках модели предполагается, что химический состав продуктов сгорания определяется условиями горения топлива и остаётся неизменным по длине газоходов. Горение топлива считается полным, а образование побочных продуктов реакции не учитывается. Коэффициент избытка воздуха принимается постоянным для рассматриваемого режима и задаёт массовый расход дымовых газов и их теплофизические свойства.

Основным уравнением модели является уравнение энергетического баланса потока дымовых газов, учитывающее теплообмен с поверхностями нагрева котла. Для элементарного участка газохода это уравнение

записывается в дифференциальной форме, связывающей изменение температуры газов с интенсивностью теплоотдачи. Теплообмен между газами и стенками поверхностей нагрева описывается с учётом конвективной и радиационной составляющих теплового потока, причём вклад каждой из них определяется температурным уровнем газов и геометрическими характеристиками котла.

При расчёте теплофизических свойств дымовых газов учитывается их зависимость от температуры и состава. Теплоёмкость газовой смеси определяется как сумма теплоёмкостей отдельных компонентов, взвешенных по их мольным долям. Для обеспечения возможности аналитического интегрирования уравнений энергетического баланса температурные зависимости теплоёмкостей аппроксимируются полиномиальными выражениями, коэффициенты которых выбираются на основе справочных термодинамических данных.

В качестве граничных условий задачи задаются температура дымовых газов на выходе из топочной камеры, определяемая тепловой нагрузкой котла и условиями горения, а также температура теплоносителя на входе и выходе из котла. Температура окружающей среды принимается постоянной и используется при расчёте тепловых потерь с уходящими газами.

Таким образом, постановка задачи сводится к решению системы уравнений энергетического баланса дымовых газов с учётом температурно-зависимых теплофизических свойств и режимных параметров котла КВГМ. Решение данной задачи позволяет определить температурное поле уходящих газов, оценить величину тепловых потерь и провести анализ влияния эксплуатационных режимов на энергетическую эффективность котла, что является необходимым этапом при разработке рекомендаций по оптимизации его работы.

### 3. Математическое описание теплообмена уходящих газов

Теплообмен уходящих газов в котлах типа КВГМ описывается на основе уравнения энергетического баланса потока продуктов сгорания, движущегося по газовому тракту котла и передающего теплоту поверхностям нагрева. Рассматривается стационарный режим работы, при котором параметры процесса не зависят от времени, а все величины усреднены по поперечному сечению газоходов.

Для элементарного участка газохода энергетический баланс дымовых газов может быть записан в дифференциальной форме:

$$\dot{m}_g c_{p,g}(T) \frac{dT}{dx} = -q(x), \quad (1)$$

где  $\dot{m}_g$  — массовый расход дымовых газов,

$c_{p,g}(T)$  — удельная теплоёмкость,  $T$  — температура газов,  $x$  — продольная координата газохода,  $q(x)$  — удельный тепловой поток от газов к поверхностям нагрева.

Тепловой поток от дымовых газов к поверхностям нагрева складывается из конвективной и радиационной составляющих:

$$q=q_k+q_p. \quad (2)$$

Конвективный теплообмен описывается законом Ньютона:

$$q_k=\alpha_r A(T-T_{ст}), \quad (3)$$

где  $\alpha_r$  — коэффициент теплоотдачи от газов,  $A$  — площадь теплообменной поверхности,  $T_{ст}$  — температура стенки.

Коэффициент теплоотдачи определяется с использованием критериальных зависимостей вида:

$$Nu=CR^n Pr^m, \quad (4)$$

где  $Nu$ ,  $Re$  и  $Pr$  — числа Нуссельта, Рейнольдса и Прандтля соответственно, а коэффициенты  $C$ ,  $n$  и  $m$  выбираются в соответствии с режимом течения дымовых газов и геометрией газоходов котла КВГМ.

Радиационный теплообмен, существенный в зоне высоких температур, описывается выражением:

$$q_r=\varepsilon_r \sigma A(T^4-T_{ст}^4), \quad (5)$$

где  $\varepsilon_r$  — эффективная излучательная способность продуктов сгорания,  $\sigma$  — постоянная Стефана–Больцмана.

Теплофизические свойства дымовых газов зависят от температуры и их компонентного состава. Удельная теплоёмкость газовой смеси определяется как:

$$c_{p,g}(T)=\sum_i y_i c_{p,i}(T), \quad (6)$$

где  $y_i$  — мольная доля  $i$ -го компонента ( $CO_2$ ,  $H_2O$ ,  $N_2$ ,  $O_2$ ),  $c_{p,i}(T)$  — его теплоёмкость. Для аналитического решения уравнения энергетического баланса температурные зависимости теплоёмкостей аппроксимируются полиномиальными функциями температуры, что позволяет выполнить интегрирование по температуре в явном виде.

Интегрирование уравнения энергетического баланса по длине газового тракта котла с учётом заданных граничных условий позволяет определить распределение температуры дымовых газов и их температуру на выходе из котла. Полученное решение используется для расчёта тепловых потерь с уходящими газами и анализа влияния эксплуатационных режимов котлов КВГМ, таких как тепловая нагрузка и коэффициент избытка воздуха, на энергетическую эффективность котельной установки.

#### Использованные источники:

1. Исаченко, В. П. Теплопередача / В. П. Исаченко, В. А. Осипова, А. С. Сукомел. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Энергоатомиздат, 1981. — 416 с. — ISBN 5-283-00465-X.
2. Нащокин, В. В. Техническая термодинамика и теплопередача / В. В. Нащокин. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Высшая школа, 1980. — 469 с.
3. Кудинов, А. А. Теплоэнергетические установки / А. А. Кудинов. — М.: Инфра-М, 2020. — 376 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-015642-3.
4. Щёкин, В. И. Котельные установки и парогенераторы / В. И. Щёкин. — СПб.: Лань, 2021. — 288 с. — ISBN 978-5-8114-3045-7.

5. Богданов, С. Н. Теплогенерирующие установки: учебник для вузов / С. Н. Богданов, В. Н. Плотников, Ю. И. Толстова. — М.: Академия, 2019. — 320 с. — ISBN 978-5-4468-8765-1.
6. Методические указания по расчёту потерь теплоты и КПД котельных агрегатов с учётом местных условий эксплуатации / Минэнерго СССР. — М., 1985. — 64 с.

## Оглавление

Абатова У. А., Туремуратова Г. И., РОЛЬ ГИДРОБИОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ОЗЕРА АКТУБА КЕГЕЙЛИЙСКОГО РАЙОНА В РАЗВИТИИ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА .....	4
Афанасьева А. В., ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГЕ .....	8
Бойко А. В., СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК СПОСОБ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	12
Вдовенко А. Е., Воротий Н. В., ОПТИМИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МАТРИЦЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ .....	19
Великая А. И., ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВРЕД, ПРИЧИНЕННЫЙ ЖИЗНИ ИЛИ ЗДОРОВЬЮ ГРАЖДАНИНА В СООТВЕТСТВИИ С РОССИЙСКИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ .....	24
Великий И. И., ДОГОВОР СТРОИТЕЛЬНОГО ПОДРЯДА: ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ .....	28
Виллард К. Р., ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	32
Виллард К. Р., ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ НЕОДНОРОДНОСТЬ ТРУДА КАК ПРОБЛЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ .....	41
Димов А. А., РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА .....	50
Димов А. А., ПРОБЛЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА .....	53
Ефремов В. К., ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ РИСКОВ У ПРЕДПРИЯТИЯ-УЧАСТНИКОВ ВЭД .....	56
Жека Д.А., Серебрякова Т. А., РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ .....	61
Исаева Л. Р., Шестакова Е. В., ЯЗЫКОВАЯ АДАПТАЦИЯ КУРСАНТОВ ВОЕННОГО ВУЗА .....	73
Калмуратова Д., БИОЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПАРАЗИТАРНЫЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ ПРОМЫСЛОВЫХ РЫБ ОЗЕРА ДАУТКОЛЬ И МЕРЫ БОРЬБЫ С НИМИ .....	79
Карцева Н. А., РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ .....	84

Кобрянова П. А., ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВОЗРАСТНЫМ ОСОБЕННОСТЯМ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ ПО УГОЛОВНЫМ ДЕЛАМ С ИХ УЧАСТИЕМ .....	93
Колташева П. Ф., Гомзякова К. А., ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ НА ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЕ FLOWWOW .....	102
Кошкина А. В., СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЭД КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	113
Куликова А. С., ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ СОКРАЩЕНИЯ ПЛОЩАДЕЙ ЗЕМЕЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ КАК ОСНОВНОЙ ПРИОРИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ В ОБОРОТ ЗЕМЕЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ .....	119
Курдина Я. О., УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ПРОДУКТИВНОСТИ.....	123
Некрасова В. А., ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО ПРОФИЛЯ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД .....	128
Островская А. А., ОТКАЗ ОТ ПЕРЕПОТРЕБЛЕНИЯ КАК СОЦИАЛЬНО-АДАПТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ .....	135
Панченко Н. Д., ВАЖНОСТЬ НРАВСТВЕННОГО И ПАТРИОТИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ..	140
Пенькова Н. Е., Буланкина Н. Н., ОСНОВНЫЕ РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА...	143
Подшивалова А. А., ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРИВЛЕЧЕНИЯ АБИТУРИЕНТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «РЕКЛАМА» (НА МАТЕРИАЛАХ АНО ПО «ДИСКУРС-КОЛЛЕДЖ») ...	147
Подшивалова А. А., Наумова А. С., ПРОБЛЕМА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ РЕКЛАМНОЙ ОТРАСЛИ .....	151
Ситмуратова Н. У., БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ БИОЛОГИЧЕСКИ АКТИВНЫХ ВЕЩЕСТВ ЭНДОФИТНЫХ БАКТЕРИЙ ЛЕКАРСТВЕННОГО РАСТЕНИЯ <i>PHYSALIS ALKEKENGI</i> .....	155
Тимченко Б. Е., ОСНОВНЫЕ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ ТЕПЛООБМЕНА УХОДЯЩИХ ГАЗОВ В КОТЛАХ КВГМ.....	159