"ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ SMART-ТЕХНОЛОГИЙ КАК ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА"

МАТЕРИАЛЫ
Всероссийского круглого стола

Вступительное слово к сборнику материалов Всероссийского круглого стола «Цифровизация и внедрение SMART-технологий как факторов устойчивого развития регионов»



Уважаемые коллеги! Дорогие друзья!

От имени Донецкого государственного университета и кафедры международного бизнеса и делового администрирования, приветствую наших друзей из различных регионов Российской Федерации и зарубежных стран, принимающих участие в заседании Всероссийского круглого стола «Цифровизация и внедрение SMART-технологий как факторов устойчивого развития регионов».

По сложившейся традиции сегодня мы будем обсуждать основные аспекты цифровой инфраструктуры и технологической базы региона; внедрение Smart-технологий в управлении городской средой; цифровизацию социальной сферы и образования; экономическое развитие и бизнес-среду; кадровое обеспечение цифровой трансформации; экологические и социальные аспекты цифровизации; цифровое патриотическое воспитание и развитие национальной идентичности.

Наша задача – не просто констатировать факты, а выработать практические рекомендации: для органов власти – по совершенствованию нормативной базы и механизмов поддержки; для бизнеса — по внедрению эффективных цифровых решений; для образовательных учреждений – по подготовке востребованных специалистов; для гражданского общества – по участию в цифровой трансформации.

В ходе круглого стола мы услышим мнения экспертов из разных сфер: представителей министерств, руководителей IT-компаний, учёных, педагогов, экологов и общественных деятелей. Каждый из вас привнесёт в дискуссию свой уникальный опыт и взгляд.

С наилучшими пожеланиями,
заведующая кафедрой международного
бизнеса и делового администрирования
Донецкого государственного университета
доктор экономических наук, доцент

Ольга Леонидовна Некрасова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА «МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС И ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ»

«ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ SMART-ТЕХНОЛОГИЙ КАК ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА»

МАТЕРИАЛЫ
Всероссийского круглого стола
(Донецк, 29 октября 2025 г.)

Донецк
Издательство ДонГУ
2025

УДК [332.1:330.3]:004
ББК У049.38 + У9(2Р)0-18
Ц56

Рецензенты:

Донец Л.И., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ;

Хоменко Я.В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и государственного управления имени В.В. Дементьева ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет», г.Донецк, РФ.

Научный редактор:
Некрасова О.Л., д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой международного бизнеса и делового администрирования, ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ.

Сборник материалов Всероссийского круглого стола «Цифровизация и внедрение SMART-технологий как факторов устойчивого развития регионов», сформирован в рамках научно-исследовательской работы кафедры международного бизнеса и делового администрирования ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» ***«Стратегическое управление устойчивым развитием региона в условиях цифровизации и внедрения SMART-технологий» (№Фв-22/19)***

Ц56 Цифровизация и внедрение SMART-технологий как факторов устойчивого развития регионов: Материалы Всероссийского круглого стола (Донецк, 29 октября 2025 г.). – Под общей редакцией д-ра экон. наук, доц. О.Л.Некрасовой, ответственный редактор канд. экон. наук Т.В. Костина – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2025. – 228 с.

В сборнике представлены материалы Всероссийского круглого стола «Цифровизация и внедрение SMART-технологий как факторов устойчивого развития регионов», которые содержат доклады, представленные по таким направлениям, как: технологическая инфраструктура и управление, социально-ориентированная цифровизация, экономическое развитие и инновации, социально-культурное развитие.

Ответственность за содержание материалов, аутентичность цитат, правильность фактов и ссылок несут авторы публикаций.

Печатается по решению Ученого совета ФГБОУ ВО «ДонГУ»
Протокол № 15 от 02.12.2025 г.
Включён в наукометрическую базу данных РИНЦ

УДК [332.1:330.3]:004
ББК У210.302

© Коллектив авторов, 2025
© Донецкий государственный университет, 2025

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

Приходько В.В., *канд. экон. наук, доц.*
Горощенко В.В., *канд. экон. наук, доц.*
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Ориентирами современного экономического развития являются устойчивость и повышение эффективности функционирования хозяйствующих субъектов, что невозможно без цифровой трансформации экономики, предполагающей формирование цифрового пространства, базирующегося на совокупности информационно-коммуникационных и технологических инноваций. Наличие и доступность передовых информационных технологий, по сути, определяют уровень экономического развития национальной экономики, степень ее независимости и самостоятельности.

В 2017 году Правительство РФ разработало программу «Цифровая экономика Российской Федерации», направленную «…на создание условий для развития общества знаний... повышение благосостояния и качества жизни граждан… повышение доступности и качества товаров и услуг… с использованием современных цифровых технологий, повышение… цифровой грамотности, улучшение доступности и качества государственных услуг для граждан, а также безопасности как внутри страны, так и за ее пределами…» [1]. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», кроме прочего, нацелена на широкое использование отечественных программных продуктов и информационно-коммуникационных технологий особенно в госсекторе (согласно документу, их доля должна составлять не менее 70%) [2]. Таким образом,

скорость и эффективность цифровизации общественного сектора предопределяет темпы и конкурентоспособность экономики в целом.

Актуальность темы исследования. Общественный сектор экономики один из важнейших функциональных элементов современного общества. Именно благодаря ему: во-первых, максимизируется удовлетворение общественных потребностей; во-вторых, происходит реализация общественных интересов за счет создания специальных институтов, контролируемых государственными органами власти. Этот сектор существует и развивается как результат объективности провалов рынка и несовершенства государства, что позволяет оптимизировать расходы на услуги общественного характера, не связанные с удовлетворением потребностей каждого отдельного индивида. Общественный сектор, по своей сути призван минимизировать негативное воздействие рыночных диспропорций путем создания административно-экономического механизма, позволяющего определить стратегические направления развития бизнеса и сформировать необходимую для этого инфраструктуру. Поэтому актуальность исследования именно проблем и направлений цифровизации общественного сектора является бесспорной.

Анализ последних исследований и публикаций. В процессе исследования использовались материалы и разработки отечественных ученых по следующим направлениям: во-первых, Указ Президента [1] и Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»; во-вторых, теоретические разработки по проблемным вопросам цифровизации и адаптации бизнеса в цифровой среде (Фомина М.В. [7], Приходько В.В. [8]); в-третьих, разработки, связанные непосредственно с трансформацией общественного сектора в условиях цифровой экономики (Семячков К.А. [3], Кононкова Н.П. [4]); в-четвертых, исследования рынка электронных государственных услуг и «электронного правительства» (Манахова И.В. [5], Архипова З.В. [6]).

Выделение нерешенных проблем. Не смотря на достаточное количество научных исследований, до сих пор отсутствуют фундаментальные исследования в области цифровизации общественного сектора как государственного института, реализующего национальную промышленную и социально-экономическую политику

Цель исследования. На основе детального анализа функционирования общественного сектора экономики обоснование стратегически перспективных направлений его цифровизации.

Результаты исследования. Приоритетным вектором современного развития является цифровая трансформация мировой экономической системы, что провоцирует масштабные реорганизационный процессы в национальных экономиках. Именно повсеместное внедрение цифровых технологий во все сферы социально-экономической деятельности приведет к росту производительности труда и обеспечит устойчивое развитие экономики [3, с. 545].

Учитывая то, что общественный сектор является:

во-первых, совокупностью общественной собственности и деятельности государства по ее использованию (производство, обмен, перераспределение);

во-вторых, государственным институтом, реализующим национальную промышленную и социально-экономическую политику;

в-третьих, элементом без которого не функционирует и не может функционировать ни одно государство [4, с. 37]; именно данный сектор экономики должен стать драйвером цифровизации с целью обеспечения устойчивого экономического роста государства.

Процессы цифровой трансформации общественного сектора экономики должны касаться всех структурных элементов системы:

во-первых, государственного управления (органы государственной власти и управления на всех уровнях: федеральном, региональном и

местном, осуществляющие контроль и государственное регулирование национальной экономики);

во-вторых, государственных корпораций (предприятия, основанные на государственной собственности, являющийся источником поступления дополнительных доходов в госбюджет);

в-третьих, государственных учреждений (организаций социальной сферы, производящих общественные блага (образование, здравоохранение, культура, социальная защита населения и др.) и организаций, оказывающих государственные услуги населению и бизнесу).

К основным задачам цифровой трансформации общественного сектора склонны отнести следующие:

– преобразование действующих моделей функционирования общественного сектора национальной экономики;

– оптимизация процессов в системе государственного управления;

– разработка инновационных продуктов, расширение перечня государственных услуг для бизнеса и населения;

– оптимизация коммуникаций со всеми получателями государственных услуг и повышение их качества;

– выход на новые рынки и изыскание дополнительных источников получения доходов за счет инновационных общественных продуктов;

– рост производительности труда в органах государственной власти с целью сокращения госрасходов;

– повышение эффективности государственного управления.

Трансформация госуслуг в цифровой формат является предпосылкой создания электронного правительства [5, с. 394]. Последнее в современных условиях – это «…новая форма организации деятельности органов государственной власти, обеспечивающая за счет широкого применения

информационно-коммуникационных технологий качественно новый уровень оперативности и удобства получения… государственных услуг и информации о результатах деятельности…» [6, с. 819].

Одна из разновидностей форм существования электронного правительства – это информационно-коммуникативная в инфраструктура в системе государственного управления, которая довольно успешно развивается в России и позволяет координировать Правительству управленческие действия по всей стране.

Информационно-коммуникативная в инфраструктура, при этом, включает: во-первых, единый электронный портал государственных услуг, предоставляемых общественным сектором экономики населению и бизнесу; во-вторых, единый электронный портал госзакупок; в-третьих, государственный электронно-информационный центр; в-четвертых, сетевые многофункциональные центры по обслуживанию для населения и бизнеса, в том числе, и разнообразные виды колл-центров; в-пятых, электронная система межведомственного взаимодействия между субъектами общественного сектора экономики и т.д.

К результатам внедрения инновационных цифровых коммуникаций относятся: обеспечение взаимодействия между отдельными институтами общественного сектора; оптимизация документооборота в государственных структурах; рост оперативности принятия управленческих решений на различных уровнях экономики: федеральном, окружном, республиканском, региональном; повышение качества государственных услуг, оказываемых домохозяйствам и частному сектору. Следовательно, цифровизация способствует повышению эффективности процесса создания общественного блага [3, с. 546], что является целью функционирования государства и общественного сектора экономики.

Переход к полной цифровизации общества [7, с. 93-97; 8, с. 34-37], предусматривает не только информационно-коммуникационное

преобразование всех институтов общественного сектора, но и повышение качества и расширение видов предоставляемых государственных услуг. Исходя из этого, в качестве стратегически перспективных направлений считаем целесообразным выделить:

1 – цифровизация технологических и управленческих процессов, обеспечивающих эффективное функционирование институциональных структур общественного сектора национальной экономики;

2 – создание единой цифровой системы учетной, отчетной, статистической, бюджетно-аналитической, прогнозной, планово-нормативной и другой информации;

3 – формирование единой государственной цифровой платформы для накопления и обработки текущей управленческой и финансово-экономической информации, что позволит оперативно реагировать на изменение эндогенных и экзогенных факторов и принимать эффективные управленческие решения;

4 – создание системы цифрового мониторинга и анализа эффективности принятых управленческих решений с целью их своевременной корректировки в процессе реализации.

Выводы. Реализация выделенных стратегических направлений будет способствовать созданию «цифрового» общественного сектора экономики и существенному повышению эффективности и прозрачности функционирования государственного аппарата управления, а, следовательно, к устойчивому социально-экономическому развитию национальной экономики, гарантированному росту качества жизни населения и повышению уровня общественного благосостояния.

Список литературы:

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017г. № 1632-р. – Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/

2. О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [Текст]: Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203.
3. Семячков, К.А. Трансформация общественного сектора в условиях цифровой экономики // Журнал экономической теории. – 2018. – Т. 15. – № 3. – С. 545.
4. Кононкова, Н.П. К вопросу о государственном секторе экономики // Вестник Московского Университета. Серия 6. Экономика. – 2011. – № 2. – С. 37. 207
5. Манахова, И.В. Влияние потребителей на повышение качества электронных государственных услуг /И.В. Мнахова, А.И. Земскова // Изв. Сарат. ун-та. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2018. – Т. 18, вып. 4. – С. 394.
6. Архипова, З.В. Трансформация «электронного правительства» в «цифровое правительство» / З. В. Архипова // Известия Байкальского государственного университета. – 2016. – Т. 26. – № 5. – С. 819.
7. Фомина, М. В. Адаптации бизнеса в цифровой среде: теория и стратегические направления / М. В. Фомина // Торговля, сервис, индустрия питания / Trade, service, food industry. - 2025. - №1. - С. 92-103.
8. Фомина, М. В. Виртуальная экономика: теоретический базис и глобальные последствия / М. В. Фомина, В. В. Приходько, В. В. Приходько //Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 4(145). – С. 33-39.

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Карпухно И. А., *канд. экон. наук, доц.,*
Романова М. С.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В условиях импортозамещения развитие отечественного предпринимательства играет ключевую роль в укреплении экономической безопасности страны. Однако текущая система государственного регулирования, направленная на поддержку предпринимательства, не всегда оказывается эффективной.

Проблемой является недостаточная согласованность и системность мер поддержки, отсутствие четких механизмов оценки их эффективности, а также слабая адаптация к динамично меняющейся рыночной среде. Недостаточное внимание к потребностям различных секторов экономики и

формам предпринимательской деятельности, сложности в доступе к финансированию, ведут к снижению инвестиций в импортозамещающие проекты и ограничивают потенциал роста отечественных предприятий.

Актуальность темы исследования. В условиях ограничений доступа к зарубежным рынкам и технологиям, импортозамещение становится стратегической задачей. Успешная реализация этой задачи во многом зависит от эффективности государственного регулирования, стимулирующего развитие импортозамещающего предпринимательства.

Раскрытие роли государства в создании благоприятной среды для развития отечественных предприятий позволит разработать действенные механизмы поддержки, повысить эффективность использования государственных ресурсов и ускорить процесс импортозамещения. Разработка конкретных рекомендаций для оптимизации государственной политики является крайне востребованной для практических целей.

Анализ последних исследований и публикаций позволяет выявить ключевые тенденции и противоречия в вопросе роли государственного регулирования в развитии импортозамещающего предпринимательства.

Согласно Федеральному закону от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» приоритет установлен для промышленной продукции, которую произвели на территории страны, перед товарами происхождение которых иностранное [1]. Согласно этому закону создана Государственная информационная система промышленности по заказу Министерства промышленности и торговли Российской Федерации [2].

Ряд нормативных актов направлен на развитие импортозамещения [3, 4, 5, 6] и другие.

Российский экономист Сухарев О. С. отмечает, что современная российская экономика, в том числе и управление политикой ипортозамещения, сталкивается не только с проблемой введения

ограничений в виде санкций, ограничений со стороны элементов макроэкономической политики в сторону импортозамещения, но и с тем, что отсутствует единый проект, связующий экономическую систему, по имортозамещению [7, с. 44].

Российскими экономистами Е.А. Труновой, В.М. Ераносян, Т. М. Бормотовой сделан вывод, что российское правительство для поддержки малого и среднего предпринимательства через импортозамещение выполнило ряд задач: скорректировало кадровое и функциональное подразделение, которое занимается стратегией импортозамещения; ускоряло процесс цифровизации в области отраслевого планирования; вводило вспомогательные меры – расширение каналов логистики, ускорение развития финансовых рынков, а также стимулировало возвращение талантов в страну [8, с. 41-42].

Выделение нерешенных проблем. Несмотря на принятые меры, практическое применение государственного регулирования в условиях импортозамещения сталкивается с рядом нерешенных проблем, таких как:

- *зависимость от технологий* (значительная зависимость от импорта наблюдается в высокотехнологических областях. Введенные санкции ограничивают доступ к современным технологиям, что замедляет экономический рост);
- *дефицит кадров* (высокий отток талантливых специалистов, а также отсутствие кадров с достаточной квалификацией в сфере инженерии и науке, что замедляет внедрение инноваций;
- *ограничение сырьевой базы* (в ряде отраслей наблюдается зависимость от поставок особых материалов);
- *специфика малого и среднего предпринимательства* (несмотря на внедрение государственных программ по поддержке у предприятий остаются проблемы финансирования и необходимых разрешений);

- *финансовые ограничения* (Государственная поддержка в области субсидирования не отменяет существование высоких барьеров для масштабного инвестирования, а усложненный доступ к кредитам и инвестициям из других стран усложняет ситуацию).

Каждая из этих проблем взаимосвязана и требует приложения усилий со стороны государственного регулирования предпринимательства для успешного решения проблем развития импортозамещения.

Цель исследования – выявить факторы, влияющие на эффективность государственного регулирования в стимулировании предпринимательства в условиях импортозамещения, и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Результаты исследования. Мерами государственной поддержки являются [2]:

1. Субсидирование производств товаров в отраслях машиностроения, оборудования и приборостроения.
2. Совершенствование таможенного оформления и регулирования, развитие таможенного контроля.
3. Уменьшение налоговой нагрузки, возмещение налога на добавленную стоимость.
4. Разработка законопроектов о переходе российских компаний на отечественное программное обеспечение.
5. Программы льготного кредитования.

Министерством промышленности и торговли в 2025 году реализуются программы поддержки отечественных производителей Российской Федерации, среди которых можно выделить первостепенные:

1. Субсидии на НИОКР;
2. Субсидии на создание производства;
3. Особый порядок закупок;
4. Спецпроекты быстрого реагирования [10].

Основные отраслевые программы импортозамещения реализуются в отраслях машиностроения, электронной промышленности, химической промышленности и фармацевтики [10]. За 2024 год в российской экономике было открыто 52 новых предприятия с инвестициями более 1 млрд. рублей [11].

Исходя из оценки Банка России, экономика страны адаптируется к санкциям, и на 2025 год предусмотрено финансирование программ импортозамещения более чем 850 млрд. рублей [12]. К значимым программам государственной поддержки стоит отнести: кластерную инвестиционную платформу и программу Министерства экономического развития, направленную на финансирование инвестиционных проектов компаний малого и среднего бизнеса [13]. На эффективность государственного регулирования предпринимательства в условиях импортозамещения влияют различные факторы – экономические, политические, социальные, технологические и другие (см. рис. 1).

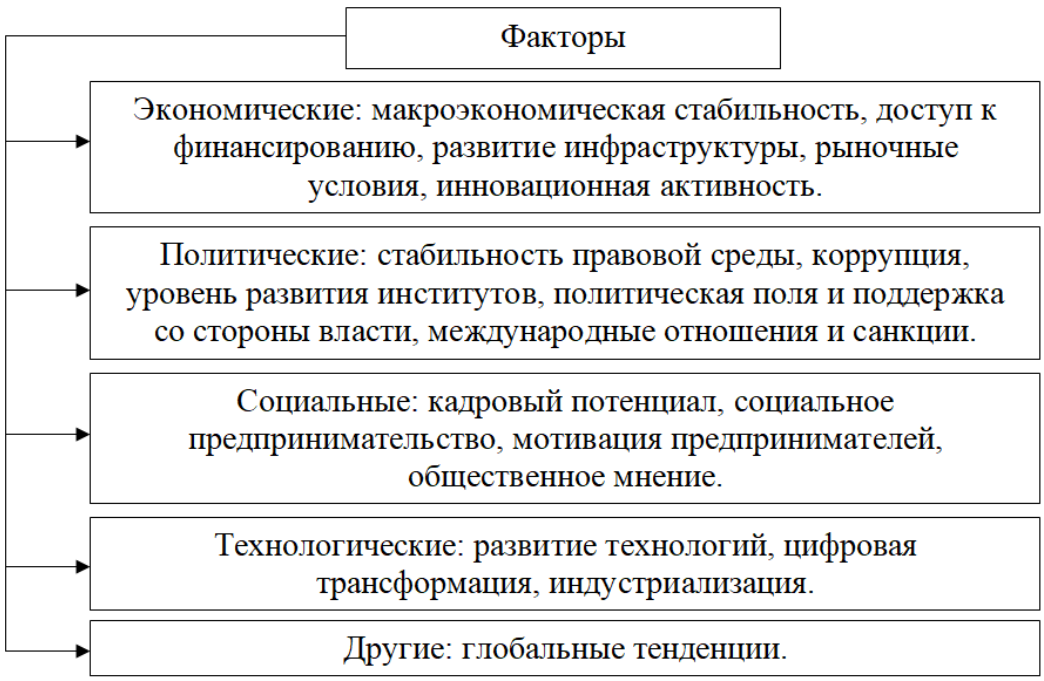


Рис. 1 Факторы эффективности государственного регулирования стимулирования предпринимательства в условиях импортозамещения Российской Федерации

1. Экономические факторы. Высокая инфляция подрывает инвестиционную привлекательность, затрудняет планирование и снижает эффективность государственных мер поддержки. Нестабильность курса рубля создает неопределенность и риски для предпринимателей. Низкий уровень доходов и высокая безработица могут ограничить спрос на импортозамещающую продукцию, а также затруднить привлечение квалифицированных кадров.

Высокие процентные ставки увеличивают стоимость заимствования для предпринимателей, что снижает их инвестиционную активность и эффективность. Сложности в получении кредитов и инвестиций могут существенно затруднить развитие проектов импортозамещения.

Высокая конкуренция может сделать менее эффективными государственные меры поддержки, направленные на помощь отдельным компаниям. Монополизация может ограничить выбор для потребителей и затруднить импортозамещение в определенных секторах. Низкий спрос на отечественные товары и услуги может привести к неэффективности государственных мер поддержки, направленных на стимулирование их производства.

Недостаточно развитая инфраструктура может удорожать производство и сбыт импортозамещающей продукции, снижая ее конкурентоспособность.

2. Политические факторы. Ясность и предсказуемость законодательства, отсутствие коррупции, эффективность правоприменения.

Конкретные программы поддержки предпринимательства, выделение бюджетных средств, согласованность действий различных ведомств. Качество государственного управления, независимость судебной власти, эффективность антимонопольных органов. Координация усилий

различных министерств и ведомств, работа по общим задачам импортозамещения.

Влияние внешнеполитических факторов на экономическую активность и импортозамещение. Влияние политических кризисов и перемен на предпринимательскую активность.

3. *Социальные факторы.* Наличие квалифицированных кадров, доступ к обучению и профессиональному развитию в нужных отраслях импортозамещения.

Поддержка социальных проектов и инициатив в рамках импортозамещения, а также влияние налоговой политики, государственных гарантий и поддержки на мотивацию и стимулы к импортозамещающей деятельности.

Поддержка и восприятие импортозамещения обществом, общественная осведомленность и вовлеченность.

4. *Технологические факторы.* Возможность доступа к современным технологиям, в том числе импортозамещающим.

Влияние цифровых технологий на эффективность производства и управления, а также стимулирование инноваций в импортозамещающих отраслях. Развитие центров разработки, научно-исследовательских институтов, а также технологический прогресс и его соответствие потребностям импортозамещения.

Поддержка научных исследований и разработок для импортозамещения и подготовка специалистов для работы с новыми технологиями.

5. *Другие факторы.* Влияние мировой экономики, например, экономических кризисов или изменения глобального спроса, а также влияние международных отношений и геополитических событий на эффективность импортозамещения. Немаловажным является простота и доступность процедур для предпринимателей.

К рекомендациям по совершенствованию государственного регулирования предпринимательства в условиях импортозамещения стоит отнести:

1) Упрощение и ускорение процедур:

– перевод всех ключевых процедур в электронный формат;

– сокращение бюрократии;

– снижение налоговой нагрузки;

– упрощение лицензирования и сертификации.

2) Инвестиционная поддержка:

– создание специальных фондов для поддержки инвестиций в импортозамещающие проекты;

– создание привлекательных условий для иностранных инвестиций.

3) Развитие инфраструктуры:

– развитие транспортной сети, необходимой для доставки продукции;

– создание промышленных парков и кластеров для развития импортозамещения.

4) Улучшение взаимодействия с бизнесом:

– упрощение процессов взаимодействия между бизнесом и государством;

– обратная связь с бизнесом для понимания проблем и потребностей.

5) Коррупционная составляющая:

– обеспечение высокой степени прозрачности всех государственных процедур;

– четкая система наказаний за коррупционные проявления.

Успешное импортозамещение зависит не только от государственного регулирования, но и от готовности предпринимателей, доступности инвестиций и общей экономической ситуации.

Выводы. В современных условиях импортозамещения государственное регулирование играет ключевую роль в развитии предпринимательства. Эффективные меры государственной поддержки, такие как налоговые льготы, субсидии и программы кредитования, способствуют созданию благоприятной бизнес-среды. Комплексный подход, включающий упрощение процедур, инвестиционную поддержку, развитие инфраструктуры, стимулирование инноваций, а также учёт региональных особенностей и международных тенденций, необходим для достижения устойчивых результатов.

Важно отметить, что успешное регулирование должно быть сбалансированным и гибким, учитывающим потребности бизнеса и динамику рынка.

Укрепление доверия бизнеса к государству, прозрачность и эффективность государственных услуг, минимизация коррупционных рисков являются важными факторами для успешного импортозамещения. Только при одновременном развитии всех этих аспектов государственное регулирование сможет обеспечить активное предпринимательство и обеспечить прогресс в импортозамещающих отраслях.

Список литературы:

1. О промышленной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.12.2014 №488-ФЗ. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://fzrf.su/zakon/o-promyshlennoj-politike-488-fz/ (дата обращения 24.09.2025).
2. Государственная информационная система промышленности: [сайт]. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://minpromtorg.gov.ru/ministry/infosys/gisp/ (дата обращения 24.09.2025) – Текст: электронный. - (дата обращения 24.09.2025).
3. Указ Президента РФ от 30.03.2022 года № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной

инфраструктуры Российской Федерации». – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688 - (дата обращения 24.09.2025).

4. О технологической политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500 - (дата обращения 24.09.2025).

5. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412250018 - (дата обращения 24.09.2025).

6. Указ Президента РФ от 02.03.2022 №83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в РФ». – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203020001 - (дата обращения 24.09.2025).

7. Сухарев, О.С. Государственное управление импортозамещением: преодоление ограничений /О.С. Сухарев //Управленец. – 2023. – № 1. – С. 33-46.

8. Трунова, Е. А. Роль импортозамещения в обеспечении поддержки малого и среднего предпринимательства / Е. А. Трунова, В.М.Ераносян, Т.М. Бормотова. // Социально-политические науки. – 2023. – №3. – С. 39-44.

9. Проблемы импортозамещения в России в 2025 году: DigitalVed [сайт]. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://digitalved.ru/newspage/problemy-importozameshcheniya-v-rossii-v-2025-godu/ (дата обращения 24.09.2025) – Текст: электронный.

10. Импортозамещение: программы поддержки Минпромторга 2025: СертКонтроль [сайт]. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://включение-реестр-минпромторга.рф/импортозамещение-программы-поддерж/ (дата обращения 24.09.2025) – Текст: электронный.

11. Обзор: В 2024 году в России было открыто 52 новых производства стоимостью более 1 млрд. руб.: [сайт]. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://sdelanounas.ru/blogs/168034/? ysclid=mg5520oig488178120 (дата обращения 24.09.2025) – Текст: электронный.

12. От антикризисных мер к технологическому суверенитету: итоги первых трёх лет импортозамещения в России: СберПро [сайт]. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://sber.pro/publication/ot-antikrizisnih-mer-k-tehnologicheskomu-suverenitetu-itogi-pervih-tryoh-let-importozamescheniya-v-rossii/ (дата обращения 24.09.2025) – Текст: электронный.

13. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.economy.gov.ru/ (дата обращения 24.09.2025) – Текст: электронный.

ПРАВОВОЙ СТАТУС ЦИФРОВОГО РУБЛЯ

Подмаркова И.П., *канд. экон. наук, доцент*,
Лобунец Д.Д.
ФГБОУ ВО «Донбасский государственный университет юстиции»,
г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В последние годы во многих странах наблюдается рост спроса на электронные деньги. Появление цифровых валют стало следствием развития продвинутых криптографических технологий защиты данных и возникновения децентрализованных виртуальных активов, как правило, не подконтрольных государственным органам, – криптовалют.

Прогресс в области информационных технологий влечет за собой преобразования во всех сферах жизни. Государства стремятся оптимизировать систему управления денежными потоками. Наблюдается устойчивая тенденция к отказу от наличных расчетов, что вполне обоснованно, в связи с ростом масштаба онлайн-операций. Учитывая данные тенденции, Центральный Банк Российской Федерации в настоящий момент проводит испытания цифрового рубля в качестве средства платежа. Однако масштабному внедрению таких операций должна предшествовать разработка необходимой нормативно-правовой базы, включающей, в первую очередь, ясное определение юридического статуса цифрового рубля и его места в системе существующих правовых институтов.

Актуальность темы исследования. С 1 августа 2023 г. вступили в силу Федеральные законы от 24.07.2023 № 339-ФЗ «О внесении изменений в статьи 128 и 140 части первой, часть вторую и статьи 1128 и 1174 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации» (далее – Закон № 339-ФЗ) и №340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные

акты Российской Федерации» (далее – Закон № 340-ФЗ), что потенциально повлияло на денежное обращение, финансовую стабильность и конкуренцию на рынке финансовых услуг. Цифровой рубль, являясь третьей формой денег, эмитируемой Центральным банком Российской Федерации (Банком России), требует детального правового анализа для определения его места в существующей нормативной базе, а также выявления и устранения возможных правовых пробелов и коллизий. Внедрение цифрового рубля не только меняет технологические аспекты проведения платежей, но и затрагивает вопросы защиты прав потребителей, обеспечения безопасности финансовых операций, а также ответственности участников системы цифрового рубля. Правовая определенность в отношении цифрового рубля является ключевым фактором для его успешного внедрения и широкого распространения [1;2].

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы правового статуса цифрового рубля исследовались, в частности, В.В. Пшеничниковым, который рассматривал противоречивый статус цифрового рубля в экономическом и правовом пространстве [3]; А.В. Иванущенко, Е.А. Плюснина и А. А. Яцык отмечали доступность использования цифрового рубля [4]. Авторы Т. Э. Рождественская и А. Г. Гузнов отмечали важность обеспечения фактической возможности использовать цифровой рубль в качестве средства исполнения публично-правовых обязанностей, прежде всего обязанностей, вытекающих из налоговых отношений [6].

Выделение нерешенных проблем. Несмотря на активные исследования в области правового статуса цифрового рубля, остается ряд нерешенных проблем, требующих дальнейшего изучения и законодательного урегулирования, прежде всего, на наш взгляд, такие, как: четкое понимание правовой природы цифрового рубля, способы и гарантии обеспечения конфиденциальности операций с цифровым рублем,

ответственность участников системы цифрового рубля, соотношение цифрового рубля с другими формами денег и защита прав потребителей.

Целью исследования выступает комплексный анализ правового статуса цифрового рубля в Российской Федерации, выявление нерешенных проблем и разработка предложений по совершенствованию законодательства в этой сфере.

Результаты исследования. Определение цифрового рубля в последнее время вызывает особый интерес у научного сообщества. Так, по мнению В.В. Пшеничникова, «цифровой рубль представляет собой цифровой код, отраженный на компьютерных носителях информации, воплощающий всеобщий эквивалент с аналогичными функциями наличных и безналичных денег» [3, с. 103]. Авторский коллектив в составе А.В. Иванущенко, Е.А. Плюсниной и А.А. Яцык понимает под цифровым рублем «совокупность электронных данных (цифрового кода или обозначения) с высокой степенью защиты, содержащихся в информационной системе. Цифровая валюта ЦБ, являясь обязательством Центрального Банка, может быть принята в качестве средства платежа и (или) средства сбережения» [4, с. 6]. Здесь точно и полно отражены особенности цифрового рубля, которые отличают его от большинства находящихся в обращении виртуальных денег – криптовалют, также генерируемых информационными системами.

Следует отметить, что цифровой рубль является инновационным платежным средством, имеющим уникальный электронный код, что позволяет совершать покупки и денежные переводы. В отличие от него, цифровая валюта, согласно части 3 статьи 1 Федерального закона от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», – «это совокупность электронных данных, предлагаемых или принимаемых в качестве средства платежа, отличного

от денежной единицы РФ или иностранного государства, а также в качестве инвестиций. При этом отсутствует лицо, несущее обязательства перед владельцами этих данных, за исключением оператора системы» [5].

Исходя из положений пункта 2 статьи 14 «Оборот цифровой валюты» данного Закона, где отмечается, что «под выпуском цифровой валюты в Российской Федерации понимаются действия с использованием объектов российской информационной инфраструктуры и (или) пользовательского оборудования, размещенного на территории Российской Федерации, направленные на предоставление возможностей использования цифровой валюты третьими лицами» (пункт 2) [5]. Исходя из этого положения можно прийти к выводу, что выпуск цифровой валюты осуществляется участниками финансового рынка в частном порядке и не обеспечен активами государства.

Помимо этого, юридические и физические лица – резиденты Российской Федерации, а также представительства и иные обособленные подразделения международных организаций и иностранных юридических лиц, компаний и других корпоративных образований, обладающих гражданской правоспособностью, не вправе принимать цифровую валюту в качестве встречного предоставления за передаваемые ими (им) товары, выполняемые ими (им) работы, оказываемые ими (им) услуги или иного способа, позволяющего предполагать оплату цифровой валютой товаров (работ, услуг)» – пункт 5 статьи 14 Закона [5]. В сущности, это означает, что криптовалюты рассматривается на территории России только в качестве имущественного актива, а не средства платежа. Это вытекает и из положения пункта 7 статьи 14 Закона № 259-ФЗ: «в Российской Федерации запрещается распространение информации о предложении и (или) приеме цифровой валюты в качестве встречного предоставления за передаваемые ими (им) товары, выполняемые ими (им) работы, оказываемые ими (им)

услуги или иного способа, позволяющего предполагать оплату цифровой валютой товаров (работ, услуг)» [5].

Также необходимо отграничивать цифровой рубль от цифровых финансовых активов, являющихся не платежным средством, а денежными обязательствами по сделкам. Цифровые финансовые активы – это цифровые права, включающие денежные требования и другие права, выпуск, учет и обращение которых возможны только путем внесения записей в информационную систему на основе распределенного реестра (пункт 2 статьи 1 Федерального закона от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»).

Проект по внедрению цифрового рубля завершает этап пилотирования и переходит к своей поэтапной реализации в массовых масштабах. В связи с этим предстоит адаптировать правовую базу, регулирующую отношения по поводу новой формы национальной валюты. Если считать цифровой рубль разновидностью безналичных средств, то потребуется пересмотреть саму концепцию безналичных фиатных денег, включив в них криптовалюты центральных банков. Стоит также определиться со статусом электронных денег: должны ли они являться полноценными безналичными платежными средствами или же «предоплаченным продуктом».

Также представляет сложность «организация процедур урегулирования споров между Банком России и пользователями платформы цифрового рубля (физическими и юридическими лицами), поскольку Банк России в настоящее время не работает непосредственно с физическими и юридическими лицами» [6, с. 50].

Среди ключевых нерешенных вопросов текущего регулирования цифрового рубля выделяются следующие:

Первой проблемой выступает определение правовой природы цифрового рубля. Вопрос о том, является ли цифровой рубль электронной формой национальной валюты, цифровым активом или чем-то иным, остается дискуссионным. От ответа на этот вопрос зависит применение к цифровому рублю различных норм гражданского, финансового и других отраслей права.

Второй проблемой выступает обеспечение конфиденциальности операций с цифровым рублем. Цифровой рубль, как и любые другие цифровые технологии, подвержен рискам утечки информации и несанкционированного доступа к данным о транзакциях. Необходимо разработать эффективные меры по обеспечению конфиденциальности операций с цифровым рублем и защите прав граждан на неприкосновенность частной жизни.

Ответственность участников системы цифрового рубля также выступает немаловажной проблемой. Необходимо четко определить ответственность оператора платформы цифрового рубля (Банка России), банков-посредников и пользователей «за нарушения в системе цифрового рубля, включая случаи технических сбоев, мошеннических действий и несанкционированного доступа к счетам» [3, с. 102].

Следующая проблема – соотношение цифрового рубля с другими формами денег. Необходимо установить правила конвертации цифрового рубля в наличные и безналичные деньги, а также определить порядок использования цифрового рубля в международных расчетах.

И, наконец, защита прав потребителей. Необходимо разработать специальные правила защиты прав потребителей при использовании цифрового рубля, учитывающие особенности этой формы денег и риски, связанные с ее использованием.

Выводы. Правовой статус цифрового рубля в Российской Федерации находится на стадии становления и требует дальнейшего

развития. Для успешного внедрения и широкого распространения цифрового рубля необходимо: законодательно закрепить его правовую природу как цифрового обязательства Центрального банка, установить четкие правила конвертации цифрового рубля в другие формы денег и использования в международных расчетах, разработать эффективные механизмы защиты прав потребителей и обеспечения конфиденциальности данных, определить ответственность участников системы за нарушения и урегулировать вопросы налогообложения операций с цифровым рублем.

Список литературы:

1. О внесении изменений в статьи 128 и 140 части первой, часть вторую и статьи 1128 и 1174 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2023 № 339-ФЗ. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/49555 (дата обращения 29.09.2025).
2. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2023 г. №340-ФЗ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/49579 (дата обращения 29.09.2025).
3. Пшеничников В. В. Перспективы эмиссии цифрового рубля и его функционирования в платёжном обороте страны / В.В. Пшеничников //Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2020. – Т. 13. – № 6. – С. 101–109.
4. Иванущенко, А. В. Цифровизация национальной валюты: мировой и отечественный опыт/ А. В. Иванущенко, Е. А. Плюснина, А.А.Яцык // Экономика. Право. Инновации. – 2021. – № 2. – С. 4–11.
5. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45766 (дата обращения 29.09.2025).
6. Рождественская, Т. Э. Правовое регулирование цифрового рубля /Т. Э. Рождественская, А.Г.Гузнов // Актуальные проблемы российского права. – 2024. – Т. 19. – №. 1. – С. 48–55.

ПРОБЛЕМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ SMART-ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Мешкова В.С., *канд. экон. наук, доц.*
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Проблема конкурентоспособности занимает одно из центральных мест на современном этапе развития экономики. Конкурентоспособность – это критерий, который наиболее полно отражает эффективность деятельности хозяйствующего субъекта. Как показывает практика, решение проблемы повышения конкурентоспособности вызывает большие трудности и является проблематичным для многих предприятий в современной экономической ситуации из-за отсутствия четких стратегий, финансово-экономических целей и организационных критериев. В современных условиях для успешной конкуренции компаниям необходимо не только обновлять технологию и техническое оснащение, изучать национальные и международные рынки, проводить маркетинговые исследования, но и выявлять собственные возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, которые оказывают доминирующее влияние на конкурентоспособность и определяют ее основные направления.

Актуальность темы исследования. Конкурентное преимущество, которым обладает компания на конкретном рынке, является важным фактором, определяющим конкурентную ситуацию на рынке. Под конкурентным преимуществом понимается совокупность характеристик или свойств товара, которые дают компании определенное преимущество перед ее прямыми конкурентами. Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только в

условиях долгосрочного, постоянного и поступательного совершенствования всех факторов, определяющих конкурентоспособность.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованиям конкурентоспособности компаний и методологии их оценки посвящены работы таких ученых, как Кейнс Д. Мейнард, Ансофф И., Маршалл А., Рикардо Д., Прахалад К., Найт Ф., Смит А. и Шумпетер Й.; экономисты, такие как Курно А.О. и Чемберлин Э. внесли значительный вклад в анализ рынков с несовершенной конкуренцией.

Выделение нерешенных проблем. Несмотря на многочисленные исследования, ученые так и не выработали универсального подхода к определению и оценке характера конкурентоспособности компании и методологических основ ее повышения в условиях цифровизации.

Цель исследования является обоснование необходимости повышения конкурентоспособности предприятий в условиях развития smart-промышленности и перехода к устойчивому развитию.

Результаты исследования. Достижение конкурентных преимуществ неразрывно связано с переходом предприятий и отраслей к устойчивому развитию. Для этого необходимо:

– Внедрение технологий, исключающих отходы и сохраняющих ресурсы;

– Рациональное использование земельных ресурсов;

– Комплексное лесопользование, учитывающее многогранную биосферную, гигиеническую и культурную ценность лесов;

– Добыча полезных ископаемых с извлечением всех полезных компонентов и минимизацией ущерба для окружающей среды;

– Рациональное использование ресурсов пресной воды путем внедрения мало- и безотходных технологий, замкнутого цикла водопользования, минимизации забора воды из водных источников в

соответствии с экологическими стандартами и совершенствования систем очистки сточных вод.

Одним из ключевых инструментов решения стратегических задач по обеспечению устойчивого развития предприятий является повышение уровня конкурентоспособности на основе принципов проактивного управления. Конкурентная устойчивость – это параметр, позволяющий определить будущий потенциал компании на конкретном рынке, а ее динамика более точно определяет этапы жизненного цикла для проактивного реагирования и моделирования ситуации.

Важнейшей задачей для обеспечения устойчивого развития экономики является переход на инновационный путь развития и создание высокоэффективной и социально ориентированной рыночной экономики, уменьшение негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и повышение ее качества.

Развитие рациональных человеческих потребностей, то есть разработка и распространение научно обоснованных норм и стандартов потребления товаров и услуг, имеет решающее значение для устойчивого развития страны [1].

Стоит отметить, что новая экономика неразрывно связана с цифровой экономикой. Как показывает опыт развитых стран, рациональное использование цифровых технологий позволяет добиться экономического роста, стимулировать инновации и повысить эффективность. Более того, растущая информатизация и цифровизация экономики тесно связана с повышением конкурентоспособности предприятий. Цифровизация открывает доступ к новым рынкам, в том числе глобальным, и возникают новые возможности для ведения бизнеса как внутри страны, так и за рубежом.

С начала XXI века российские власти работают над цифровой трансформацией экономики и социальной жизни страны: в 2002 году была

разработана и утверждена Федеральная целевая программа «Электронная Россия», которая в 2011 году была заменена Государственной программой «Информационное общество». Параллельно с этим в 2008 году была утверждена Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, а в 2017 году стартовал государственный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» [2, с. 158-168].

При реализации программ устойчивого развития в Российской Федерации рекомендуется учитывать такие современные тенденции, как глобализация, ускорение инновационных процессов, информационные технологии, организационная трансформация, усиление международной конкуренции и повышение конкурентоспособности отечественных предприятий и продукции.

Цифровая трансформация – составная часть современного общества и один из определяющих факторов конкурентоспособности компаний. Цифровая экономика способствует новым преимуществам и экономическим выгодам, таким как повышение эффективности работы предприятий и повышение их конкурентоспособности на рынке. На перспективу использование стандартных методов для повышения конкурентоспособности предприятий будет уже недостаточно.

Конкуренция между отраслями за ресурсы, рынки, стейкхолдеров и компетентных сотрудников является одним из основных факторов, определяющих успех компании и ее лидерство в своей отрасли [3, с.35-42].

Повышение конкурентоспособности и разработка конкурентных преимуществ в условиях развития smart-экономики и smart-промышленности требуют от промышленных компаний согласованных и целенаправленных действий, регулярного мониторинга своих конкурентов, соблюдение принципов устойчивого развития экономики.

Умная (Smart) экономика – это экономика, основанная на комплексной и интегрированной модернизации и инновационном развитии

всех секторов экономики на базе технологий нового поколения, которая гарантирует высокую добавленную стоимость, энергоэффективность, качественную окружающую среду и социальную стабильность.

При разработке мероприятий повышения конкурентоспособности целесообразно опираться на smart-систему постановки целей (см. табл. 1).

Таблица 1

Smart-система постановки целей для повышения конкурентоспособности предприятий

S	Specific	Конкретная	Каких результатов деятельности необходимо достичь? Какие качественные показатели и характеристики ожидаемы?
M	Measurable	Измеримая	Количественные показатели?
A	Achievable	Достижимая	Какие необходимо будет предпринять действия? Какая должна быть последовательность данных действий, какие приоритеты? Какие потребуются условия для достижения поставленной цели? Какие необходимы ресурсы для достижения поставленной цели?
R	Relevant Realistic	Актуальная Реалистичная	Являются ли цели критическими для общего успеха? Могут ли исполнители достичь поставленных целей?
T	Time-framed	Определенная во времени	К какому времени нужно достичь поставленную цель?

Конкурентоспособность в современном экономическом контексте выходит на первый план и выступает условием достижения высоких уровней устойчивого развития предприятий. Важной теорией международной конкурентоспособности является теория американского экономиста М. Портера. Портер проанализировал различные подходы к объяснению причин конкурентоспособности отдельных корпораций и национальных экономик целиком, а также предложил типологию и иерархию факторов конкурентного преимущества. Конкурентного преимущества можно достичь за счет развитых факторов, и Портер М. выделяет такие факторы специализации, как цифровые базы данных, информационная инфраструктура, системы научно-исследовательских

институтов и компетентная рабочая сила. По мнению Портера, специализированные факторы сформируют устойчивую и долгосрочную ситуацию для конкурентного преимущества [4].

Для достижения положительных результатов руководству организации необходимо точно оценивать компетентность своих предприятий, используя различные методы и приемы.

На современном этапе развития экономики высокая конкурентоспособность является главной целью большинства предприятий и рассматривается как один из основных факторов прибыли и успеха, а значит, повышения их устойчивости. В условиях рынка рост конкурентоспособности предприятий приобретает особое значение. Высокий уровень достигается не только за счет качественного управления, но и зависит от высокой конкурентоспособности производимого продукта, то есть его превосходства над товарами конкурентов [5, с. 80-84].

На конкурентоспособность предпринимательской деятельности влияет ряд факторов внутренней и внешней среды.

Внешние факторы можно разделить на две группы: прямого и косвенного влияния. К внешним факторам прямого влияния относятся акционеры, поставщики, конкуренты, потребители и государственные органы.

К внешним факторам косвенного влияния относятся правовые, политические, технологические, экономические и социокультурные факторы, а также физико-географические условия.

Конкурентное пространство, цели и этапы жизненного цикла продукта определяют приоритеты в выборе критериев конкурентоспособности и формируют ценностные блоки.

Выпускаемая продукция обязательно должна проходить исследование конкурентоспособности не только на стадии разработки и создания товара, но и на стадии реализации. Одним из распространенных

методов оценки конкурентоспособности в отечественной экономической практике является SWOT-анализ. Этот анализ позволяет компаниям выделить преимущества и недостатки, выбрать определенные действия, необходимые для улучшения их экономической деятельности (см. табл. 2).

Таблица 2

WOT-анализ предприятия (пример)

Сильные стороны	Слабые стороны
- высокое качество товаров (работ, услуг); - высокое качество обслуживания; - высококвалифицированный персонал, сплоченный коллектив; - налаженные партнерские отношения с поставщиками; - быстрая обработка заказов.	- ограниченные финансовые возможности; - недостаток знаний о конкурентах; - неизвестность компании; - неудобное расположение; - отсутствие или недостаточность маркетинговых исследований рынка.
Возможности	Угрозы
- обучение персонала; - развитие современных технологий; - дополнительные услуги; - увеличение рекламы.	- политическая нестабильность; - новые игроки на рынке; - повышение требований к качеству; - изменение налогового законодательства; - снижение доходов покупателей.

Чтобы провести такой анализ, необходимо определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы для нее. Сильные и слабые стороны – это факторы внутренней среды. Возможности и угрозы относятся к внешней среде. Стоит уточнить, что слабые стороны могут стать сильными при определенных условиях и при их устранении. То же самое относится и к угрозам. Если возможности не используются должным образом, в будущем они могут превратиться в угрозы [6].

Достигнутое конкурентное преимущество может удерживаться такими факторами, как:

– репутация фирмы, наличие запатентованных технологий, технологическое перевооружение фирмы, наличие квалифицированного персонала;

– количество явных преимуществ, которыми обладает фирма (т.е. конкуренты могут обойти фирму по некоторым показателям, но если у

фирмы много передовых показателей, она может сохранить свое лидерство);

– постоянная модернизация производства и других видов деятельности, а значит, наиболее эффективное использование производственного оборудования, трудовых, материальных и финансовых ресурсов [7, с. 650].

Конкурентные преимущества требуют наличия определенных характеристик:

– относительность – способность проявляться в результате сравнения отдельных конкурентных преимуществ на конкретном объекте рынка или в условиях конкуренции;

– динамичность – изменчивость конкурентного преимущества на этапах жизненного цикла;

– адаптивность – способность конкурентного преимущества приспосабливаться к изменяющимся условиям;

– устойчивость – способность сохранять ценность с течением времени;

– эффективность – достижение определенных результатов за счет использования конкурентного преимущества [8].

Конкурентоспособность имеет огромное значение для предприятий, и управление предпринимательской деятельностью можно приравнять к управлению конкурентоспособностью. Конкурентоспособность влияет на устойчивое развитие и находится с ним в тесной взаимосвязи. Они идут «рука об руку» и вместе повышают эффективность производства и показатели деятельности предприятий.

Выводы. Переход предприятий к концепции повышения конкурентоспособности в условиях устойчивого развития требует решения ряда проблем. Большое внимание необходимо уделить преобразованию структуры экономики с целью снижения потребления сырья, материалов,

топливно-энергетических ресурсов, а также эффективному использованию научно-технического, производственного потенциала и местных ресурсов. Цифровые технологии оказывают влияние на факторы конкурентоспособности и изменяют их. Цифровая экономика создала новые условия для развития конкурентных преимуществ, получения экономических выгод и укрепления конкурентоспособности предприятий.

Устойчивое развитие будет успешным, если будет создана цивилизованная система социальных и политических отношений и необходимая правовая база. Она должна, в соответствии с Конституцией, обеспечивать гражданам доступ к образованию и работе, участие в государственном управлении в безопасной и здоровой среде, расширять возможности граждан и групп населения участвовать и влиять на принятие решений по использованию природных ресурсов и экономическому развитию, гарантировать всем членам общества возможность достижения справедливого правосудия, материального, экологического и социального благополучия, обеспечить всем членам общества возможность участвовать в развитии окружающей среды.

Список литературы:

1. Молчанова, В. А. От умного города к городу справедливому: проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики /В. А. Молчанова. – Текст: непосредственный // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 12. – С. 2371-2386.
2. Шуйский, В. П. Цифровизация экономики России: достижения и перспективы / В. П. Шуйский. – Текст: электронный //Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2020. – №6. – С. 158-168. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-ekonomiki-rossii-dostizheniya-i-perspektivy (дата обращения 01.10.2025).
3. Капустина, Л. М. Оценка цифровой конкурентоспособности промышленных компаний / Л.М. Капустина, А.С. Миколенко, Г.С.Тимохина. – Текст: электронный // Цифровые модели и решения. – 2022. – Т. 1. – №3. – С. 35-42. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tsifrovoy-konkurentosposobnosti-promyshlennyh-kompaniy (дата обращения 01.10.2025).
4. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. /М. Портер / М.: Альпина, – 2022. – 948 с. – Текст: непосредственный.
5. Сандитов, М.Д. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М. Д. Сандитов, Н. Э. Шабыкова. – Текст: электронный //Проблемы и перспективы

развития научно-технологического пространства России: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 11 июня 2020 г.: Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ). – 2020. – С. 80-84. – (дата обращения 01.10.2025). – Режим доступа: URL: https://apni.ru/article/878-metodi-otsenki-konkurentosposobnosti-predpr (дата обращения 01.10.2025).

6. Экономика конкурентоспособности фирмы: учебник для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 Экономика (магистерская программа «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)» очной / заочной форм обучения / Т. Л. Иванова, В. С. Мешкова; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра экономики предприятия. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – 330 с. – Текст: непосредственный.

7. Сазонов, А. А. Методы проведения оценки показателей конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях цифровых преобразований / А. А. Сазонов, А. С. Зинченко. – Текст: электронный // Московский экономический журнал. – 2021. – №10. – С. 648-656. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-provedeniya-otsenki-pokazateley-konkurentosposobnosti-promyshlennyh-predpriyatiy-v-usloviyah-tsifrovyh-preobrazovaniy (дата обращения 01.10.2025).

8. Исаев, Р. О. Устойчивое развитие, наука, инновации – три вектора региональной экономики будущего / Р. О. Исаев. – Текст: непосредственный //Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 11. – С. 2169-2178.

ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

***Вертиль Н.Н.**, канд. экон. наук, доц.,*
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Процесс восстановления и развития экономики на территориях, переживших военные конфликты, является сложной и многогранной задачей. Одним из ключевых элементов этого процесса выступает восстановление и модернизация промышленного сектора, который играет важную роль в обеспечении занятости населения, формировании доходов бюджета и удовлетворении потребностей внутреннего рынка. В этой связи, цифровизация системы управления промышленным предприятием (СУ ПП) рассматривается как один из важнейших факторов повышения эффективности деятельности,

оптимизации использования ресурсов и обеспечения конкурентоспособности предприятий в условиях современной экономики.

Однако, внедрение цифровых технологий на промышленных предприятиях в пост-военных условиях сталкивается с рядом специфических проблем, которые не характерны для предприятий, функционирующих в стабильной среде. Разрушенная инфраструктура, нехватка квалифицированных кадров, финансовые ограничения, проблемы безопасности, ограниченный доступ к информации и технологиям, а также психологические факторы, связанные с пережитыми военными действиями, создают серьезные препятствия для успешной цифровой трансформации.

Актуальность темы исследования. В эпоху глобальных перемен и повышенной нестабильности, вопросы восстановления и развития экономик на территориях, переживших военные конфликты, приобретают особую остроту. Ключевым элементом этого процесса выступает промышленный сектор, чья модернизация и эффективное функционирование напрямую влияют на создание рабочих мест, формирование бюджетных поступлений и обеспечение потребностей населения. В этой связи, цифровизация системы управления промышленным предприятием (СУ ПП) рассматривается не просто как инновационный тренд, а как критически важный инструмент для оптимизации ресурсов, повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития в сложных условиях поствоенного восстановления.

Однако, реализация цифровой трансформации СУ ПП на территориях, пострадавших от военных действий, сопряжена с уникальным набором вызовов, существенно отличающихся от проблем, с которыми сталкиваются предприятия в стабильных регионах. Разрушенная инфраструктура, дефицит квалифицированных кадров, финансовые ограничения, угрозы безопасности и ограниченный доступ к современным

технологиям создают серьезные препятствия для успешного внедрения цифровых решений.

Вместе с тем, анализ существующей научной литературы выявляет существенный пробел в исследованиях, посвященных специфическим проблемам цифровизации СУ ПП именно в контексте пост-военных территорий. Большинство работ рассматривают общие аспекты цифровой трансформации, игнорируя особые вызовы и ограничения, с которыми сталкиваются предприятия, пережившие военные конфликты.

Именно этот дисбаланс между насущной необходимостью цифровой трансформации для восстановления экономики и недостаточной теоретической и практической проработкой данной проблемы в специфических условиях определяет высокую актуальность данного исследования. Разработка эффективных стратегий цифровизации СУ ПП, адаптированных к уникальным вызовам и ограничениям этих регионов, позволит не только повысить устойчивость и конкурентоспособность промышленных предприятий, но и внести существенный вклад в социально-экономическое развитие поствоенных территорий, способствуя созданию новых рабочих мест, привлечению инвестиций, повышению уровня жизни населения и укреплению стабильности в регионе. Таким образом, данное исследование призвано заполнить существующий пробел в знаниях и предоставить практические инструменты для восстановления и развития экономики на территориях, пострадавших от военных конфликтов.

Анализ последних исследований и публикаций. Методические особенности трансформации моделей управления организациями в рамках цифровой экономики рассматриваются в работах отечественных исследователей, таких как О. Н. Васильева, А. Ю. Давыдов, Ю. Н. Иванова, А. И. Игнатюк, З. Р. Исраилова, И. А. Ищенко, М. Н. Кулапов, Ю. В. Ляндау, В. В. Масленников, Е. С. Петренко, В. В. Семенихин, Л. Б.

Ситдикова, Н. И. Нокинов, М. Е. Тришин, И. В. Ухлов, С. А. Филин, К. С. Фиоктистов, Н.М., Л. А. Чалдаева, К. С. Чепкасова, О. Л. Чуланова и др.

Выделение нерешенных проблем. Анализ существующих исследований показывает, что вопросы цифровизации системы управления промышленным предприятием в целом достаточно широко освещены в научной литературе. Однако, проблемы цифровой трансформации промышленных предприятий в специфических условиях поствоенных территорий остаются практически неизученными. Существующие исследования, как правило, не учитывают особые вызовы и ограничения, с которыми сталкиваются предприятия, пострадавшие от военных действий, и не предлагают эффективных стратегий для их преодоления.

Таким образом, существует противоречие между необходимостью цифровизации системы управления промышленным предприятием для обеспечения восстановления и развития экономики на поствоенных территориях и недостаточной разработанностью теоретических и практических аспектов этого процесса, учитывающих специфические вызовы и ограничения, характерные для данных территорий. Разрешение этого противоречия требует проведения углубленного исследования, направленного на выявление специфических проблем цифровизации системы управления промышленным предприятием в поствоенных условиях и разработку эффективных стратегий для их преодоления.

Цель исследования. Выявить специфические особенности цифровизации систем управления промышленными предприятиями в Донецкой Народной Республике.

Результаты исследования. Процесс цифровизации системы управления промышленным предприятием на территориях, переживших военные конфликты, характеризуется уникальным набором вызовов и ограничений, формирующихся под влиянием как прямых последствий

военных действий, так и долгосрочных социально-экономических факторов.

Разрушение или повреждение инфраструктуры. Одной из наиболее острых проблем, с которыми сталкиваются предприятия на поствоенных территориях, является значительное нарушение или полное разрушение ключевых элементов инфраструктуры, включая транспортные сети, энергетические системы, телекоммуникации и водоснабжение. Это не только ограничивает производственные возможности, но и существенно затрудняет внедрение цифровых технологий, требующих стабильного и надежного доступа к этим базовым ресурсам. В отличие от предприятий, функционирующих в стабильных регионах, предприятия на поствоенных территориях вынуждены адаптировать свои стратегии цифровизации к условиям ограниченного доступа к инфраструктурным ресурсам, разрабатывая альтернативные решения и оптимизируя использование имеющихся возможностей. Это может включать использование возобновляемых источников энергии, создание локальных сетей связи и применение модульных решений, не требующих капитальных инвестиций в восстановление инфраструктуры.

Нехватка квалифицированных кадров и «утечка мозгов». Военные конфликты неизбежно приводят к миграции населения, в первую очередь, наиболее квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для внедрения и эксплуатации цифровых технологий. Разрушение образовательных учреждений и программ профессиональной подготовки усугубляет проблему, создавая острый дефицит кадров на рынке труда. В отличие от предприятий в стабильных регионах, предприятия на поствоенных территориях сталкиваются с серьезными трудностями в привлечении и удержании квалифицированного персонала, обусловленными низкими заработными платами, нестабильной обстановкой и ограниченными возможностями для профессионального

роста. Решение этой проблемы требует комплексного подхода, включающего разработку программ переподготовки кадров, привлечение специалистов из других регионов и стран, а также создание стимулов для молодежи к получению образования в сфере IT.

Ограниченные финансовые ресурсы и доступ к инвестициям. Военные действия наносят сокрушительный удар по экономике региона, приводя к сокращению доходов предприятий и населения, оттоку капитала и снижению инвестиционной привлекательности. В условиях ограниченных финансовых ресурсов и высокой степени неопределенности, предприятиям на поствоенных территориях крайне сложно привлечь финансирование для реализации дорогостоящих проектов цифровой трансформации. Это требует разработки экономически эффективных решений, оптимизации затрат на внедрение цифровых технологий и активного поиска альтернативных источников финансирования, таких как государственные гранты, международная помощь и частные инвестиции.

Повышенные риски безопасности и нестабильность. Поствоенные территории часто характеризуются повышенным уровнем преступности, коррупции, активизацией незаконных вооруженных формирований и сохранением минной опасности. Это создает реальную угрозу для персонала, оборудования и данных предприятий, требуя разработки и внедрения специальных мер безопасности, направленных на защиту от физических и киберугроз. В отличие от предприятий в стабильных регионах, предприятия на поствоенных территориях вынуждены уделять повышенное внимание вопросам безопасности, что приводит к увеличению затрат и требует комплексного подхода к управлению рисками.

Разрушение информационных систем и потеря данных. Военные действия могут привести к физическому разрушению или повреждению информационных систем предприятий, а также к утрате ценной

информации, что существенно затрудняет процесс восстановления и цифровой трансформации. В отличие от предприятий в стабильных регионах, предприятия на поствоенных территориях могут столкнуться с необходимостью восстановления информационных систем с нуля, а также с трудоемкой задачей восстановления утраченных данных. Это требует разработки планов резервного копирования и восстановления данных, а также использования облачных технологий для обеспечения безопасности и доступности информации.

Низкий уровень доверия и психологические травмы. Военные конфликты оказывают глубокое негативное воздействие на психологическое состояние населения, приводя к снижению уровня доверия к государственным институтам, бизнесу и друг к другу, а также к распространенности психологических травм и посттравматического стрессового расстройства. Это затрудняет внедрение новых технологий и процессов, требующих активного участия и сотрудничества персонала. В отличие от предприятий в стабильных регионах, предприятия на поствоенных территориях должны уделять особое внимание созданию благоприятной и поддерживающей атмосферы на рабочем месте, способствующей восстановлению доверия, снижению уровня стресса и повышению мотивации персонала к внедрению инноваций.

Ограниченный доступ к современным технологиям и информации. На пост-военных территориях часто наблюдаются нарушения торговых связей, ограничения на импорт определенных технологий, а также недостаток информации о существующих цифровых решениях и их поставщиках. Это затрудняет доступ предприятий к современным технологиям и ограничивает возможности для внедрения инноваций. В отличие от предприятий в стабильных регионах, предприятия на пост-военных территориях вынуждены искать альтернативные пути доступа к необходимым технологиям, развивать собственные инновационные

разработки и активно сотрудничать с международными организациями и партнерами.

Сложная нормативно-правовая база и бюрократические барьеры. Процесс восстановления экономики и развития промышленности на пост-военных территориях часто сопровождается изменениями в нормативно-правовой базе, что создает неопределенность и затрудняет деятельность предприятий. Кроме того, сохраняются бюрократические барьеры, усложняющие получение разрешений и лицензий, необходимых для ведения бизнеса. В отличие от предприятий в стабильных регионах, предприятия на пост-военных территориях сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющимся нормативным требованиям и преодолением бюрократических препятствий, что требует активного взаимодействия с государственными органами и использования цифровых технологий для упрощения административных процедур.

Выводы. Универсальные подходы к цифровизации, разработанные для стабильных экономических условий, не применимы в полной мере в Донецкой Народной Республике. Необходима разработка адаптированных стратегий, учитывающих специфические вызовы и ограничения, характерные для этих регионов. Ключевым фактором, сдерживающим цифровизацию, являются инфраструктурные ограничения, требующие восстановления и развития, особенно в энергетической и телекоммуникационной сферах. Дефицит квалифицированных кадров представляет серьезное препятствие, требующее целенаправленных программ обучения и переподготовки, а также привлечения специалистов из других регионов. Финансовые ограничения диктуют необходимость экономически эффективных решений и поиска альтернативных источников финансирования, включая государственную поддержку, международную помощь и привлечение частных инвестиций. Повышенные риски безопасности требуют разработки специальных мер

защиты от физических и киберугроз, а также комплексной системы управления рисками. Психологические факторы играют важную роль, требуя мер по восстановлению доверия, снижению стресса и повышению мотивации персонала. Цифровизация систем управления промышленными предприятими на поствоенных территориях требует комплексного подхода, включающего не только внедрение новых технологий, но и изменение организационной культуры, бизнес-процессов и системы управления. Эффективная цифровизация таких систем управления может стать катализатором социально-экономического развития региона, что требует координации усилий государства, бизнеса и общества, а также создания благоприятной среды для инноваций и предпринимательства.

Список литературы:

1. Кравец, Е. О. Цифровизация проектного управления /Е.О.Кравец // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: Материалы IV Международной научно-практической конференции в 2-х томах, Донецк, 10-11 ноября 2022 года / под общей редакцией Е. Г. Кошелевой. Том 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. – С. 190-192. – EDN PKCIWZ.
2. Маковецкий, С. А. Влияние цифровой трансформации на диверсификационные процессы в машиностроении / С.А. Маковецкий, С.С. Букреева // Экономика, управление и финансы: новые подходы и решения: Тезисы докладов и выступлений Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Донецк, 05–06 февраля 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. – С. 541-544. – EDN MYTCJV.
3. Лепа, Р. Н. Концептуальные основы формирования механизма управления развитием промышленности региона / Р.Н. Лепа, М.В.Савченко, Р.Ю. Заглада // Вестник Института экономических исследований. – 2025. – № 2(38). – С. 62-85. – EDN QEHPAJ.
4. Рекомендации по восстановлению экономики в отраслях промышленности ДНР / А. В. Половян, Р. Н. Лепа, Л. Н. Бражникова [и др.] // Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: Коллективная монография. – Донецк: Институт экономических исследований, 2023. – С. 386-409. – EDN FBARNK.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Козаченко Ж.Н., Эккерт У.С.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В современном конкурентном и стремительно меняющемся бизнес-окружении успешное функционирование и развитие компаний во многом зависят от их способности оперативно использовать современные информационные технологии. Внедрение современных информационных систем и цифровых решений позволяет повысить эффективность управления, оптимизировать бизнес-процессы, сократить издержки и улучшить качество обслуживания клиентов. Однако для большинства организаций процесс интеграции информационных технологий в управление сталкивается с рядом существенных проблем: недостаточной адаптацией существующих бизнес-процессов, недостаточной подготовленностью персонала, высокой стоимостью внедрения и риском несоответствия внедренных решений стратегическим целям компании. Отсутствие системных методов и современных практик управления внедрением информационных технологий в компании способствует сохранению существующих проблем и препятствует максимальному использованию потенциала цифровизации.

Актуальность темы исследования. Тема исследования важна как с практической стороны – для компаний, стремящихся повысить эффективность и адаптивность, так и с теоретической – для понимания механизмов внедрения, барьеров, воздействия на функции управления. Кроме того, учитывая, что многие компании всё ещё не достигли зрелости цифрового управления и сталкиваются с провалами цифровых инициатив

(например, по данным консультационных компаний) – тема остаётся актуальной в плане повышения вероятности успеха.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические основы проблемы представлены в работах Н.В.Третьяковой, И.И.Овчарова, Н.В.Сафаровой, Д.А.Царевского, У.З.Мусаева, Е.Ю.Забавиной, Т. И. Гуровой [1, 3, 4, 5, 6] и др. В работах авторов сформулированы подходы к понятию «информационные технологии» как инструменту совершенствования управления компанией, исследуются особенности этих технологий и возможности повышения эффективности управленческих процессов за счет их внедрения. Однако, несмотря на многообразие исследований, многие наработки имеют тенденцию к устареванию ввиду стремительного изменения технологической конъюнктуры.

Выявление нерешенных проблем. Несмотря на очевидные преимущества цифровизации, многие компании сталкиваются с системными проблемами при внедрении ИТ-решений, такими как:

- отсутствие целостной стратегии цифровой трансформации;
- разрозненность информационных систем («лоскутная автоматизация»);
- дефицит компетенций и сопротивление персонала;
- неэффективное использование ИТ-ресурсов;
- технологическая зависимость и риски вендоров т.д.

Перечисленные проблемы носят комплексный характер и требуют системного подхода: разработки чёткой стратегии, обучения персонала, интеграции ИТ-инфраструктуры и постоянного мониторинга эффективности. Успешная цифровая трансформация возможна только при согласованных действиях всех уровней управления и фокусировке на бизнес-результатах, а не на технологиях как самоцели.

Результаты исследования. Современные тенденции развития мировой экономики характеризуются стремительным ростом роли информации и технологий в обеспечении конкурентоспособности компаний. Цифровая трансформация стала неотъемлемым элементом успешного функционирования бизнеса, а внедрение современных технологий в процессы управления – ключевым инструментом повышения эффективности, гибкости и устойчивости предприятий.

В условиях глобализации и динамичных изменений внешней среды компании сталкиваются с необходимостью адаптации управленческих процессов к новым требованиям цифровой эпохи. Традиционные методы управления уже не обеспечивают необходимой скорости реакции на изменения рынка, поэтому совершенствование управления на основе современных технологий становится стратегическим приоритетом.

Целью данной статьи является анализ основных направлений совершенствования управления компанией за счет внедрения современных технологий, а также рассмотрение преимуществ, проблем и перспектив цифровой трансформации управленческой деятельности.

Управление компанией – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на достижение поставленных целей при оптимальном использовании ресурсов. Совершенствование управления предполагает повышение эффективности всех управленческих функций, улучшение качества принимаемых решений и повышение адаптивности организации к изменениям внешней среды.

Современные технологии, используемые в управлении, можно условно разделить на несколько групп:

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) – обеспечивают сбор, хранение, передачу и обработку информации. Примеры: корпоративные порталы, CRM-системы, ERP-платформы.

Аналитические технологии и искусственный интеллект (AI, Big Data) – используются для прогнозирования, моделирования и поддержки принятия управленческих решений.

Технологии автоматизации и роботизации (RPA, IoT) – позволяют минимизировать участие человека в рутинных процессах.

Технологии дистанционного взаимодействия и коллаборации – видеоконференции, облачные сервисы, платформы для проектного управления (Trello, Asana, Notion и др.).

Блокчейн и технологии кибербезопасности – обеспечивают прозрачность, надежность и защищенность бизнес-процессов.

Внедрение указанных технологий формирует новую модель управления, основанную на данных (data-driven management), при которой решения принимаются не на интуиции, а на объективной аналитике.

Использование систем бизнес-аналитики (BI) и Big Data позволяет компаниям прогнозировать рыночные тенденции, моделировать различные сценарии развития и оценивать последствия принимаемых решений. Примером может служить применение предиктивной аналитики, которая на основе исторических данных прогнозирует спрос, сезонные колебания и финансовые показатели. Это дает возможность более точно планировать производство, закупки и распределение ресурсов.

Технологии автоматизации управления (ERP, CRM, HRM-системы) обеспечивают прозрачность организационной структуры, ускоряют документооборот, повышают ответственность сотрудников и облегчают контроль выполнения задач. Например, внедрение ERP-системы SAP или 1С:ERP позволяет интегрировать все подразделения компании в единую информационную систему, что способствует оптимизации материальных, финансовых и трудовых потоков.

Кроме того, развитие удаленных форм работы и облачных технологий требует перестройки организационных процессов.

Менеджмент становится распределенным, границы между отделами и географическими регионами стираются, а коммуникации переходят в цифровую плоскость.

Внедрение современных технологий приносит компаниям целый ряд преимуществ:

- *повышение эффективности и производительности* – автоматизация рутинных процессов сокращает трудозатраты и снижает вероятность ошибок;
- *повышение качества управленческих решений* – аналитические инструменты обеспечивают доступ к достоверной информации и прогнозам;
- *гибкость и адаптивность* – цифровые технологии позволяют быстро перестраивать бизнес-процессы в ответ на изменения внешней среды;
- *прозрачность и контроль* – информационные системы обеспечивают единое информационное пространство, где видны все операции и результаты;
- *повышение лояльности клиентов* – использование CRM-систем помогает формировать индивидуальные предложения, улучшать сервис и повышать удовлетворенность клиентов;
- *снижение издержек* – оптимизация процессов и ресурсопотребления позволяет значительно уменьшить затраты.

Законодательное обеспечение внедрения современных информационных технологий играет важную роль в формировании правовых основ, регулирующих использование цифровых решений в различных сферах деятельности. Развитие информационных технологий требует создания системных нормативных актов, обеспечивающих защиту прав участников, регулирование вопросов безопасности, конфиденциальности данных и противодействие кибер-угрозам. В рамках

этого процесса разрабатывается и совершенствуется законодательство [2,7], направленное на регулирование использования электронных документов, электронной подписи, защиты персональных данных и интеллектуальной собственности в цифровой среде.

Особое значение имеет обеспечение законодательно-защищённых условий для эффективного внедрения информационных систем в бизнес-процессы и государственное управление. Нормативные акты должны урегулировать вопросы ответственности заказчиков и исполнителей, стандартизацию технических требований и процедур сертификации информационных технологий. В условиях быстрого технологического развития законодательная база должна динамично реагировать на новые вызовы, связанные с внедрением искусственного интеллекта, блокчейна и других современных решений, обеспечивая их легитимность и безопасность.

Вывод. Совершенствование управления компанией на основе современных технологий – это не просто внедрение новых инструментов, а комплексный процесс трансформации всей организационной системы. Он требует изменения подходов к планированию, коммуникациям, мотивации и контролю, а также формирования цифровой корпоративной культуры.

Компании, сумевшие эффективно интегрировать технологии в свои управленческие процессы, получают существенные конкурентные преимущества: повышают эффективность, ускоряют принятие решений, улучшают качество обслуживания клиентов и обеспечивают устойчивое развитие в условиях неопределенности.

В ближайшие годы цифровизация управления будет только усиливаться. Победителями станут те организации, которые смогут грамотно сочетать инновации с человеческим потенциалом, создавая синергию технологий и компетенций.

Список литературы:

1. Третьякова, Н. В. Управление бизнес-процессами /Н.В.Третьякова, И. И. Овчаров, Н. В. Сафарова // Сборник V Национальной (Всероссийской) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 28 февраля 2022 года. – Новосибирск: Издательский центр Новосибирского государственного аграрного университета "Золотой колос", 2022. – С.1726-1729.
2. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 01.09.2025) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 05.09.2025).
3. Царевский, Д. А. Совершенствование бизнес-процессов организации на основе внедрения современных информационных технологий / Д.А. Царевский // Известия ВУЗов ЭФиУП. – 2024. – №3 (61). – С.71-82.
4. Мусаев, У. З. Роль информационных технологий в повышении эффективности управления бизнес-процессами в компаниях / У.З. Мусаев // Современные научные исследования и инновации. – 2023. – № 10(150). – С. 218-221.
5. Забавина, Е. Ю. Ключевые аспекты развития искусственного интеллекта в банковской сфере России: инновации и вызовы / Е.Ю.Забавина // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 317-319.
6. Гурова, Т. И. Некоторые подходы к совершенствованию управления информационными ресурсами компании / Т И. Гурова //Открытая наука 2021: Сборник материалов научной конференции с международным участием, Москва, 22 апреля 2021 года. – Москва: Издательство «Aegitas», 2021. – С. 170-174.

МЕЖДУНАРОДЫЙ ТРАНСПОРТНЫЙ КОРИДОР «СЕВЕР-ЮГ» КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА С ГЛОБАЛЬНЫМ ЮГОМ

***Некрасова О.Л.**, д-р экон. наук, доц.,*
Третьяков М.П.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В современных условиях транспорт является одной из важнейших составляющих развития производственных мощностей и всей экономики Российской Федерации (РФ, России). Однако он сам по себе не может быть эффективным, если отсутствуют пути

сообщения и логистические коридоры, которые связывают города, страны и континенты.

В свою очередь, международные транспортные коридоры (МТК) существуют для того, чтобы связывать воедино территории и пространства как внутри государств, так и вовне, обеспечивая непосредственное взаимодействие с окружающим миром – другими странами.

Актуальность темы исследования. Особую роль МТК играют в Евразии, так как этот материк является самым большим на планете, где проживает наибольшее число людей (около 5,694 млн. чел.) [1]. Эти факторы лишь подчеркивают важность и необходимость развития транспортных коридоров для расширения возможностей торговых отношений различных регионов Азии и Европы между собой.

Анализ последних исследований и публикаций. Международный транспортный коридор «Север-Юг» привлекает внимание исследователей в области экономики, логистики, геополитики и международных отношений. Среди учёных, занимающихся этой темой, можно выделить следующих: В.В.Кондратьев (автор работ, посвящённых истории и перспективам развития МТК «Север — Юг»), В.В. Перская и Ф.И.Аржаев (исследователи, анализирующие Транскаспийский маршрут МТК «Север-Юг» методом динамического норматива), А.Е. Лупинос и А.М.Плаксина (авторы работ о значении и перспективах развития коридора.), Е.Ю.Винокурова, М.А. Джадралиева и Ю.А. Щербанина (исследователи, разрабатывающие концепцию инфраструктурного аттрактора инвестиций в контексте МТК). Е.М. Кожокин (доктор исторических наук, профессор, автор работ о МТК «Север-Юг» в условиях санкционных ограничений).

Также упоминаются исследования учёных Института океанологии имени Ширшова РАН и Института космических исследований РАН, которые анализируют экологическую уязвимость Каспийского региона в контексте увеличения интенсивности использования морских маршрутов

коридора. Эти учёные рассматривают различные аспекты развития МТК «Север-Юг», включая инфраструктурные проекты, геополитические факторы, логистические возможности и влияние на торгово-экономические отношения между странами-участницами.

Выявление нерешенных проблем. Несмотря на значительный объём публикаций по теме МТК «Север- Юг», в научном осмыслении коридора остаётся ряд существенных пробелов и методологических сложностей, таких как методологические ограничения, дефицит эмпирических данных, проблемы в оценке эффектов, проблемы в оценке эффектов, недостаточная проработка конкуренции с альтернативными коридорами.

Цель исследования. Провести анализ ключевых факторов, ограничивающих эффективность МТК «Север- Юг», и предложить пути их нейтрализации для усиления торгово-транспортной связности Евразии. Разработать концептуальную модель устойчивого развития МТК «Север-Юг» с учётом геополитических, экономических и экологических вызовов.

Результаты исследования. Перенаправление внешней торговли России на Юг. Согласно данным, опубликованным Федеральной таможенной службой (ФТС) РФ, в 2023 году экспорт российских товаров снизился на 167,4 млрд. долл. [2]. Важно отметить, что наибольшее сокращение произошло на европейском направлении, так как экспорт в страны Европы снизился на 180,7 млрд. долл. (на 68%).

В это же время рост на 11,7% показал совокупный импорт за счёт возросшего импорта из стран Азии и Африки (см. табл. 1).

Активное сотрудничество и наращивание торговых связей России со странами глобального Юга актуализируют потребность в организации перспективных маршрутов доставки товаров и развитие транспортной инфраструктуры.

В данной ситуации крайне целесообразным представляется развитие международного транспортного коридора (МТК) «Север-Юг», который является альтернативным маршрутом перевозки грузов [3].

Таблица 1

Изменение географической структуры внешней торговли России

	Прирост экспорта 2023/2022 гг.		Прирост импорта 2023/2022 гг.	
	Абсолютный, млрд. долл.	Относительный, %	Абсолютный, млрд. долл.	Относительный, %
Всего	-167,4	-28%	29,8	11,7%
Европа	-180,7	-68%	-11,0	-12%
Азия	16,2	6%	42,4	29%
Африка	6,4	43%	0,3	9%
Америка	-8,3	-40%	-1,8	-11%
Океания	-0,3	-98%	-0,2	-58%

Источник: ФТС России [2].

Сегодняшняя международно-политическая конфронтация и возрастающее санкционное давление лишь подтверждают аргументы в пользу данного коридора, что должно привести к модернизации и ускорению реализации текущих проектов вдоль пути, а также запуска новых в ближайшем будущем. Однако на практике дальнейшее развитие МТК «Север-Юг» сталкивается с рядом инфраструктурных ограничений и сопутствующих проблем.

Из данных, которые представлены ФТС РФ, можем сделать вывод, что рост показателей торговли со странами Азии и Африки (16,2 и 6,4 млрд. долл.) частично компенсирует отток торговли с Европой. Тем не менее, данный факт в текущих обстоятельствах не говорит о полной переориентации российских производителей на новые рынки. Сложности в поиске альтернативных путей реализации экспорта и доставки импорта становится необходимым драйвером перестройки транспортно-логистических маршрутов Евразии и развития МТК «Север – Юг».

Данный поток представляет собой масштабный международный проект по созданию мультимодального транспортного коридора, включающего железнодорожные, автомобильные, морские и речные пути,

общей протяженностью 7200 км: от крупнейшего порта севера России – Санкт-Петербурга – до крупнейшего порта Индии – Мумбаи. На сегодняшний день МТК уже связал Скандинавию (север Европы) со странами Персидского залива и Индийского океана через Россию, Кавказ и Центральную Азию и является набором различных исторических маршрутов, соединяющих части данного региона [3].

Соглашение о международном транспортном коридоре «Север–Юг» было подписано 2000 году, которое дало старт реализации данного масштабного проекта. МТК «Север-Юг» включает в себя 3 маршрута:

1. *Западный маршрут* – от центральных регионов России в Иран через Азербайджан. Автодорожная инфраструктура включает в себя участки на территории Грузии и Армении. Протяженность маршрута – 3 тыс. км.

2. *Транскаспийский маршрут* – от центральных регионов России в Иран через акваторию Каспийского моря. Протяженность маршрута – 2,8 тыс. км.

3. *Восточный маршрут* – от прикаспийских территорий России в Иран через Казахстан и Туркменистан. Протяженность маршрута – 4 тыс. км. [4].

На сегодняшний день, эксперты и аналитики выделяют следующие ключевые ограничения развития инфраструктуры МТК «Север-Юг»:

I. Западный маршрут:

1. Ж/д инфраструктура:

1) низкая провозная способность железнодорожных пограничных перевалочных переходов (ЖДПП) на границах России и Азербайджана (Самур – 8 млн. тонн, Дербент – 8 млн. тонн) и Азербайджана и Ирана (Астара – 13,6 млн. тон);

2) низкая провозная способность участка Алят (Азербайджан) – Астара (Иран) – 10 млн. тонн;

3) отсутствие железнодорожного участка Астара (Иран) – Решт (Иран) в Иране (в стадии реализации).

2. Автодорожная инфраструктура – загрузка подходов к крупным городским центрам в России вблизи границы с Азербайджаном, а также к г. Решт при пропускной способности 14 тыс. транспортных средств в сутки.

II. Восточный маршрут:

1. Ж/д инфраструктура:

1) низка провозная способность участков в Туркменистане – 10 млн. тонн;

2) низкая провозная способность ЖДПП на границе Туркменистана и Ирана – 10 млн. тонн;

3) низкая провозная способность Инче-Бурун (Ирана) – Гермсар (Иран) – 6 млн. тонн.

2. Автодорожная инфраструктура – низкая пропускная способность дорог в северной части Казахстана – 14 тыс. ТС в сутки.

III. Транскаспийский маршрут:

1. Ж/д инфраструктура – отсутствие ж/д подходов к каспийским портам в Иране;

2. Портовая инфраструктура – низкая пропускная способность российских портов Каспийского бассейна – 23,5 млн. тонн.

3. Флот:

1) недостаточное количество и износ флота – 171 судно со средним возрастом 35 лет и возможностью перевозки до 8 млн. тон в год;

2) Отсутствие универсальных сухогрузов-контейнеровозов смешанного плавания размерности «Волго-Дон макс» [4].

Таким образом, среди наиболее важных проблем, которые существуют в рамках реализации проекта МТК «Север-Юг», в первую очередь, следует выделить низкую провозную способность

железнодорожной сети в Иране – 10 млн. тонн. Однако важно указать, что и общая провозная способность железнодорожной инфраструктуры МТК, в целом, не позволяет транспортировать более 10 млн. тонн, а при использовании ж/д и автомобильного транспорта совместно – 27-28 млн. тонн. Кроме того, низкая провозная способность пунктов пропуска на границах стран и различия в ширине колеи (Россия, Азербайджан, Казахстан и Туркменистан – 1520 мм; Иран – 1435 мм) увеличивает издержки и временные затраты для транспортировки грузов по коридору.

Особого внимания заслуживает трагическое событие, которое произошло 26 апреля нынешнего, 2025, года. В этот день прогремел взрыв в порту Шахид Раджаи, который находится в непосредственной близости к городу Бендер-Аббас на юге Ирана. На данный момент известно о 28 погибших, более тысячи человек числятся пострадавшими, а шестеро – пропавшими без вести [5].

Важно отметить, что через порт Шахид Раджаи на берегу Персидского залива проходит до 80% контейнерных перевозок Исламской Республики и более половины всего товарооборота. Именно поэтому, на первый взгляд создаётся впечатление, что устранение последствий такого происшествия могло бы занять большое количество времени, так как требовалось восстановить все операции по погрузке и разгрузке грузов, то есть наладить работу всех атрибутов функционирующей портовой инфраструктуры в прежнем режиме: экспорта, импорта и международного транзита товаров. Подобный инцидент мог бы стать очередным вновь возникшим барьером для развития МТК «Север-Юг», если бы порт на определённый период, пусть даже не продолжительный, прекратил свою работу. Однако по данным информационного агентства IRNA, портовый комплекс Шахид Раджаи возобновил свою деятельность менее чем за 24 часа благодаря оперативным усилиям ведомств и ответственных лиц, что позволило избежать сбоев в экспорте, импорте и даже в транзите товаров

[6]. Этот порт способен ежегодно обрабатывать более 88 млн. тонн грузов (для сравнения: российский порт в Астрахани имеет мощность в 9,9 млн. тонн грузов, а казахский Актау – 11,8 млн. тонн) [4]. Иными словами, Шахид Раджаи крупнейший порт Ирана и второй по величине в регионе. Он играет ключевую роль в обеспечении экономической стабильности страны, будучи основными воротами для внешней торговли и важнейшим узлом транспортного коридора «Север-Юг».

Фокусируясь на Транскаспийском маршруте, следует выделить, что по официальным данным пропускная способность Каспийского бассейна составляет 23,5 млн. тонн. При этом важно учитывать работы ряда экспертов и аналитиков, в которых отмечается, что за 20 лет «тихой» и последовательной модернизации Россия в 4 раза увеличила перегрузочный потенциал портовых мощностей: с 337 млн. тонн в 2003 году до 1 368,4 млн тонн в 2023 году и продолжает наращивать инфраструктурную мощность своих портов [7]. На Каспии, при этом, радикального изменения объёмов пока не наблюдается. Фактические объёмы грузов, которые идут через порты России, за последние 5 лет загружают лишь 2/3 от доступных мощностей. Так, при 1368,4 млн. тонн портовых мощностей в 2023 году грузоперевозки в российских портах достигли объёма 883 млн. тонн (65% от мощности портов). В докризисном 2019 году из потенциальных 1 104,8 млн. тонн порты перегрузили лишь 842 млн. (76%), по данным Минтранса, и 816,9 млн. тонн (73%), по данным АО «Морцентр-ТЭК» [8].

Иными словами, отчётливо видна тенденция поступательной модернизации портовой инфраструктуры в масштабах всей страны несмотря на то, что, как было отмечено выше, активных работ по совершенствованию портов в рамках Транскаспийского маршрута МТК «Север-Юг» с российской стороны не ведется. В этих условиях обоснованным будет вывод о сделанном ставке в пользу развития транспортной инфраструктуры на суше, то есть железнодорожной и

автомобильной сетей, которые имеют ряд преимуществ по сравнению сетями других стран, через которые проходят маршруты коридора. При этом важно отметить и тот факт, что МТК «Север-Юг», в целом, является одним из наиболее приоритетных направлений развития и важнейшим элементом внешнеторговой стратегии России, согласно Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года, а также Стратегии развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года [9].

На сегодняшний день представляется возможным утверждать, что изменение, которые произошли и происходят до сих пор, начиная с 2022 года, привели руководства России к ряду выводов:

1) переориентация с Запада на Восток и Юг современных торговых потоков стало не ещё одним способом диверсифицировать перечень возможностей страны, а оказалось необходимостью в тех условиях, в которые была поставлена страна;

2) складывающиеся обстоятельства, в рамках конфронтации со странами Запада, с одной стороны, породили ряд рисков и угроз, с другой, послужили драйвером развития коридора «Север – Юг»;

3) ранее «Север – Юг» отчасти расценивался лишь как двигатель экономического развития южных регионов (Астраханской и Волгоградской областей, Республика Дагестан и т.д.) и способствовал реализации транзитного потенциала России в меридиональных маршрутах [3], однако на сегодняшний день есть чёткое понимание того, что данный МТК может стать (при должном внимании со стороны Правительства РФ и высших органов власти других заинтересованных сторон) главным транспортным путём Евразии.

Таким образом, суммируя вышеперечисленные факторы, можем констатировать, что МТК «Север – Юг» имеет перспективу выступить для

России каналом восстановления экспортно-импортных потоков и позиций в международной торговле в целом.

Наглядным примером повышение значимости МТК «Севере – Юг» являются показатели динамики грузоперевозок (см. табл. 2).

Таблица 2

Динамика грузоперевозок МТК «Север – Юг»

Показатели	Объём перевезённых грузов, млн. тонн		Прирост 2023/2022 гг.	
	2022	2023	Абс., млн. тонн	Относ., %
Всего	19	22,6	3,6	18%
Автомобильный транспорт	5,3	5,5	0,2	5%
Морской транспорт	3,5	5,5	2	55%
Ж/д	10,2	11,6	1,4	14%

Источник: Информационно-аналитический дайджест Росконгресса [3].

Оценки разнятся, но, в общем, все сводятся к тому, что с 2022 по 2023 годы совокупный объём перевозок по МТК вырос на 18% – с 19 до 22,6 млн. тонн [3]. При этом важно указать, что по данным АНО «Дирекции международных транспортных коридоров», наиболее значимую роль в объёме осуществляемых перевозок имеют железные дороги. В 2023 было перевезено 11,6 млн. тонн, что на 14% больше, чем в 2022 году, в котором данный показатель составил 10,2 млн. тонн. Прирост был заметен и в перевозках морским транспортом, так как в 2023 году, сравнявшись с показателем автотранспорта, был достигнут уровень 5,5 млн. тонн, то есть объём увеличился на 55% [10].

Эксперты N.Trans Lab в своём исследовании по МТК «Севре – Юг» приводят данные по объёму российских экспортных и импортных грузоперевозок, которые составили: в 2022 году – 14,6 млн. тонн и в 2023 году – 17,6 млн. тонн [4]. Из них:

1) 70% или 12,4 млн. тонн – перевозки по западному маршруту;

2) 23% или 4,1 млн. тонн – перевозки по транскаспийскому маршруту;

3) 7% или 1,2 млн. тонн – перевозки по восточному маршруту [4].

Для большей наглядности на рисунке 1 приведена структура экспортно-импортных российских перевозок по МТК «Север – Юг» в разрезе трёх маршрутов. Заметно, что за два года, с 2021 по 2023 гг., прирост в общем объёме составил 27%. Кроме того, несмотря на то, что наиболее значительный удельный вес по грузоперевозкам на себя берёт западный маршрут, в отношении 2021 года наибольший рост (24%) составили перевозки по восточному маршруту.

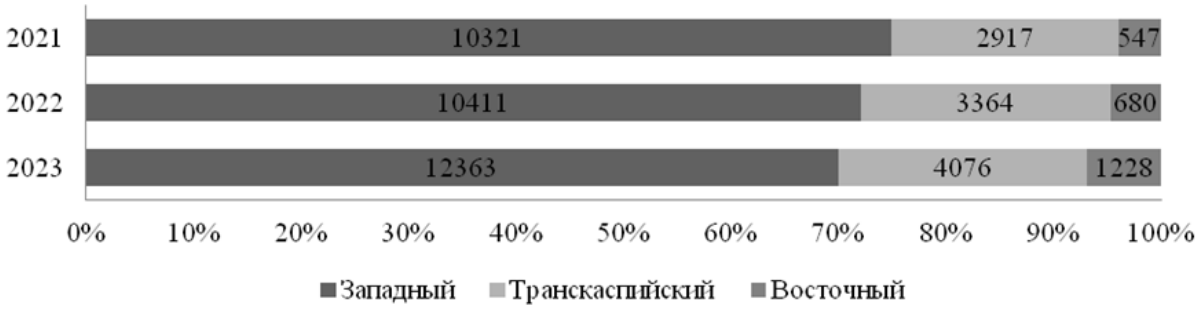


Рис.1. Структура экспортно-импортных российских перевозок по МТК «Север – Юг» в разрезе маршрутов, тыс. тонн.

Важно отметить, что целевыми для России странами, тяготеющими к МТК «Север – Юг» являются государства Ближнего Восток и Юго-Восточной Азии, а также Иран, Индия и Пакистан. Это те страны, которые, возможно, с разностей степенью, но всё-таки заинтересованы в модернизации инфраструктуры этого коридора.

Отметим, что российский экспорт в перечисленные выше страны в период с 2014 года по 2023 гг. увеличился с 41 до 225 млн. тонн (см.рис.2). Из показателей, достигнутых в 2023 году, видим, что 187 млн. тонн составил энергетический экспорт. Черные металлы и те товары, которые оказались в категории «прочее», например, зерно и удобрение – ключевые элементы неэнергетического экспорта.



Рис. 2. Экспорт России в целевые регионы (млн. тонн)

Их объём составил 38 млн. тонн. В совокупности, экспорт товаров данной категории в 2023 году вырос на 35% по сравнению с результатом, достигнутым в 2022 году, и на 58% больше относительно значений 2021 года.

Особенно заметно, что, после начала Специальной военной операции (СВО) в 2022 году, по сравнению со значениями 2021 года, экспорт товаров российского энергетического сектора вырос на 115%, то есть больше, чем в 2 раза. В 2023 году рост энергетического экспорта составил 128% по сравнению с 2022 годом и 392% по сравнению с 2021 годом. Иными словами, после начала СВО Россия лишь за один год значительно нарастила поставки энергоресурсов в южном направлении.

Подобные меры были целесообразными с 2014 года, когда были введены первые санкции против России, однако решающее значение, для наращивания уровня внешней торговли через инфраструктуру МТК «Север-Юг», оказала эскалация конфронтации с Западом, которая привела к началу Спецоперации на Украине, целью которой является устранение ключевых угроз безопасности российского государства.

Если анализировать за тот же период (2014 – 2023 гг.) импорт, в рамках торговых потоков по МТК «Север – Юг» в Россию, то здесь наблюдается рост до 8 млн. тонн (см. рис. 3).

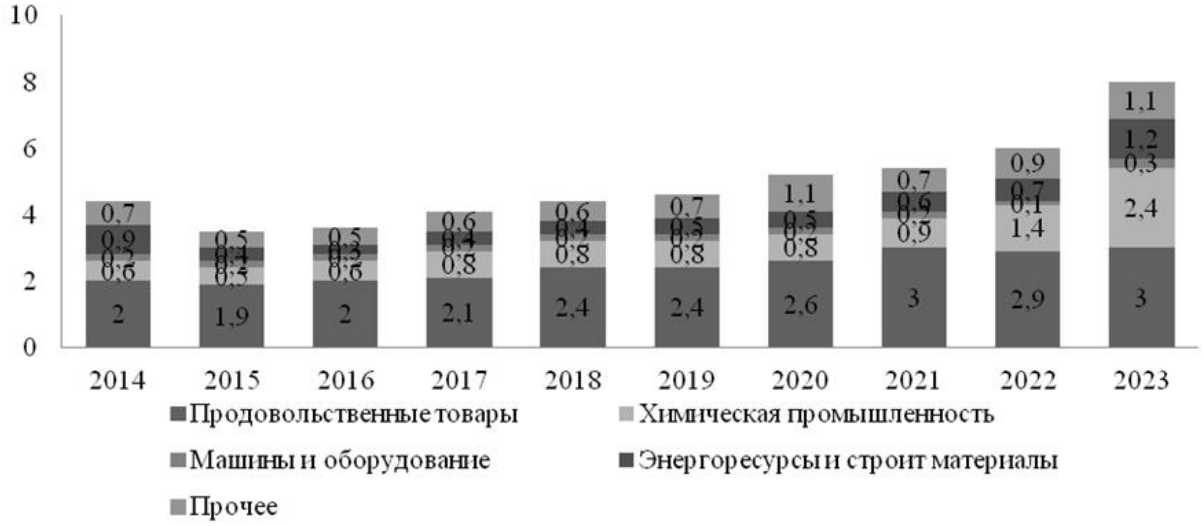


Рис. 3. Импорт России из целевых регионов (млн. тонн)

Причем 86% в 6,8 млн. тонн составляет неэнергетический импорт. При этом важным фактором является, что продовольственные товары и продукция химической промышленности составляет основу импортной грузовой базы России из целевых регионов.

В данном случае изменения не так резко выражены в показателях внешней торговли со странами Южной Азии и Ближнего Востока, однако значения импорта товаров химической промышленности в 2023 году выросли на 71,4% по сравнению с 2022 годом и на 166% относительно достигнутого в 2021 году. Это в свою очередь, также как и показатели экспорта, является важным фактором, подтверждающим увеличение уровня торговых связей со странами, через которые проходят маршруты МТК «Север-Юг». Такое наращивание является одновременно ответом на вызовы, которые встают перед Россией, а кроме того, и результатом укреплением экономического суверенитета, что позволяет вести самостоятельную внешнюю политику, основанную на следовании

собственным национальным интересам, с учётом позиций государств, которые открыты к взаимовыгодному сотрудничеству.

Международные отношения, как в контексте политики, так и экономики, основываются, в первую очередь, на достижении каждым государством наиболее отвечающего его интересам положения в рамках системы норм, закреплённых Уставом ООН, а также большим числом конвенций, двух- и многосторонних договоров. Однако в случае взаимодействия со странами в рамках проекта МТК «Север – Юг», руководству нашей страны важно всячески демонстрировать свою твёрдую заинтересованность в активном развитии экономических отношений между Россией и государствами глобального Юга.

В условиях наметившейся «новой разрядки» в контактах с США [11] подобная демонстрация заинтересованность и верность наметившемуся в 2022 году экономическому и политическому курсам, сохраняя, там, где это необходимо и действительно выгодно гибкость и открытость, скорее имеет большее значение во взаимоотношениях на различных уровнях с Китаем. Однако со странами, через которые проходит МТК «Север-Юг», как частный пример демонстрации настроя России на взаимовыгодное сотрудничество является развитие инфраструктуры данного коридора на своей территории, а также активное стимулирование (возможно, и с участием через вложение собственных инвестиций) модернизации его инфраструктуры в заинтересованных странах.

Прогнозы развития грузоперевозок. При развитии экономики России и целевых регионов, тяготеющих к МТК «Север-Юг», по базовому сценарию совокупный потенциальный объем перевозок по коридору достигнет 46 млн. тонн к 2030 году и 60 млн. тонн к 2040 году [4].

Оптимистический сценарий развития грузовой базы предполагает роста объёмов до 75 млн. тонн (+15 млн. тонн относительно базового сценарий).

Потенциал грузоперевозок по МТК «Север-Юг» в рамках базового сценария к 2040 году должен достичь показателя в 60 млн. тонн, где 60% из данного объёма может быть отправлено по западному маршруту, 21% по транскаспийскому и 11% по восточному (см. рис.4).

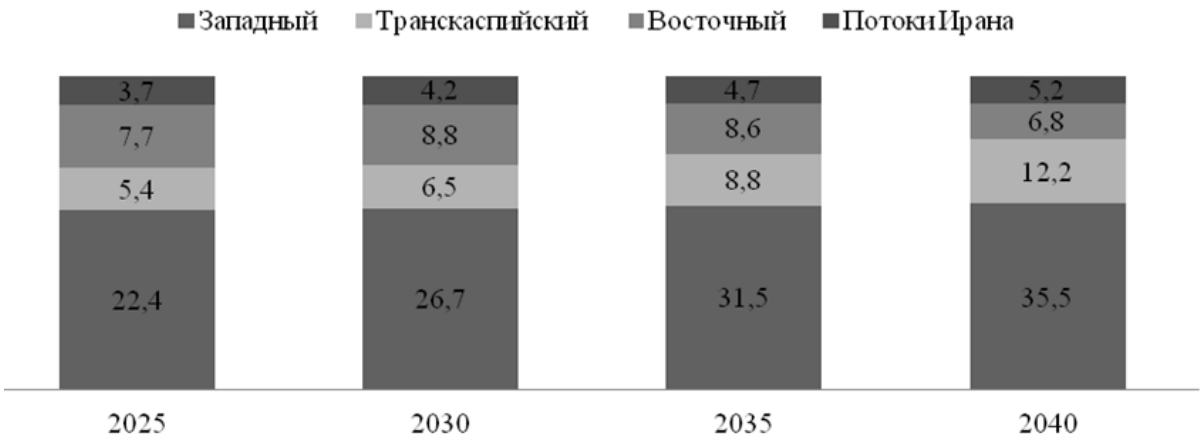


Рис. 4. Потенциал грузоперевозок по МТК «Север-Юг» по маршрутам, (млн. тонн)

Отдельно выделяются внутренние потоки Ирана в объеме 5 млн. тонн (9% всего предполагаемого объема), потенциал которых необходим для оценки загрузки инфраструктуры МТК «Север-Юг». Рост спроса со стороны Ирана, Индии и Ближнего Востока на российское зерно, удобрения, черные металлы, а также торговля со странами Юго-Восточной Азии продовольственными товарами обеспечит потенциальный объем грузоперевозок.

Общий потенциал перевозок на 2040 год по оптимистическому сценарию составит:

1) 42 млн. тонн – Западный маршрут;
2) 12 млн. тонн – Транскаспийский маршрут;
3) 15 млн. тонн – Восточный маршрут [4].

Несмотря на ряд положительных достижений, следует ещё раз сделать акцент на ранее затрагиваемой проблеме, которая является основным барьером для дальнейшего развития – несоответствие пропускных способностей и спрос на перевозки. Кроме того, текущие

инвестиционные программы по совершенствованию МТК «Север – Юг» не сбалансированы [4].

Другими словами, сегодня реализация инвестиционных проектов направлена на развитие трёх коридоров без увязки с возможностями всех участников транспортной инфраструктуры. То есть, реализация сегодняшних инвестпроектов по результату не будет соответствовать потенциалу перевозок по коридору и необходимым экономическим эффектам.

Рекомендации. В текущих условиях необходимо последовательное и комплексное развитие МТК «Север – Юг» для обеспечения значимого объёма торговли России со странами Центральной Азии, Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Индии. В этом случае основное внимание требуется направить на развитие единой бесшовной инфраструктуры, которая позволила бы перевозить от 80 до 100 млн. тонн грузов.

Таким образом, для достижения данной цели целесообразно вывести ряд важных рекомендаций по модернизации и актуализации проектов в рамках данного коридора:

1. До порта Бендер-Аббас (юг Ирана) необходимо построить железную дорогу с колеей 1520 мм, что повысит провозную способность и сделает инфраструктуру бесшовной. Это позволит перевозить грузы без затраты времени на перестроение с российской на европейскую (иранскую) колею, приводящую к убыткам.

2. Важно, чтобы при сохранении текущих проектов по модернизации железнодорожной инфраструктуры в России и Азербайджане было достигнуто увеличение провозных способностей железнодорожных пунктов пропуска на границах этих стран до 40 млн. тонн (сейчас меньше 10 млн. тонн). Кроме того, важно увеличить пропускную способность пунктов пропусков на границах всех стран участников так, чтобы она соответствовала, а не уступала

инфраструктурным возможностям государств, через которые проходит коридор.

3. Для обеспечения бесшовности логистики железнодорожным транспортом по транскаспийскому маршруту необходимо реализовать постройку железнодорожного участка совмещенной колеей 1435/1520 от порта Бендер-Энзели до Решта [4].

Таким образом, благодаря внедрению подобных рекомендаций, совокупная стоимость проектов составит 17,7 млрд. долларов при росте провозной способности до 70 млн. тонн по ж/д инфраструктуре и до 90-100 млн. тонн при перевозках совместно с автотранспортом. Реализация указанных выше рекомендаций позволит достигнуть значительных преимуществ:

1) будут обеспечены потребности торговли между Россией и целевыми регионами;

2) будут обеспечены бесшовность логистического процесса и совокупное сокращение логистических издержек и сроков доставки;

3) будет обеспечено меньшее количество проектов на ключевых участках и произойдёт оптимизация затрат при большем результате пропускных возможностей участников.

Кроме вышеперечисленных рекомендаций по совершенствованию инфраструктуры МТК «Север-Юг», следует отдельно выделить фактор новых (исторических) регионов России, через которые вполне возможно провести альтернативную, то есть четвёртую и самую западную ветвь коридора. После завершения Спецоперации на Украине, инфраструктура ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей станет безопасной для того, чтобы взять на себя и разгрузить ряд транспортных потоков России с севера страны на юг, например, по автомобильной трассе М-4 «Дон», не ограничиваясь МТК «Север-Юг». Кроме того, при благоприятном, то есть победном, завершении СВО, признание вновь присоединившихся регионов

частью России, мировым большинством должно стать само собой разумеющимся и автоматическим.

Однако в таком случае транспортная инфраструктура этих субъектов РФ, кроме безопасности, должна будет иметь ещё одно крайне необходимое качество – она должна стать развитой. Иными словами, если речь идёт о значении для транспортных потоков в масштабах страны и для международных транзитов, то текущее состояние, особенно, с учётом прошедших боевых действий, является крайне неудовлетворительным.

Следовательно, предположительно в рамках мероприятий национального проекта «Эффективная транспортная система» требуется развитие проекта по восстановлению, модернизации и развитию нового транспортного маршрута «Из Гипербореи в Византию»: из северных регионов страны (Мурманск – Санкт-Петербург) и центральных регионов (Москва – Тула – Воронеж) через новые регионы (Старобельск и Лисичанск – Артёмовск – Донецк – Мелитополь), далее в Крым (Джанкой – Симферополь – Севастополь), а оттуда морским транспортом через Босфор и Дарданеллы в Средиземноморье, страны северной Африки или через Турцию в страны Ближнего Востока и Южной Азии.

На рисунке 5 отображена карта будущего коридора в масштабах юга России.

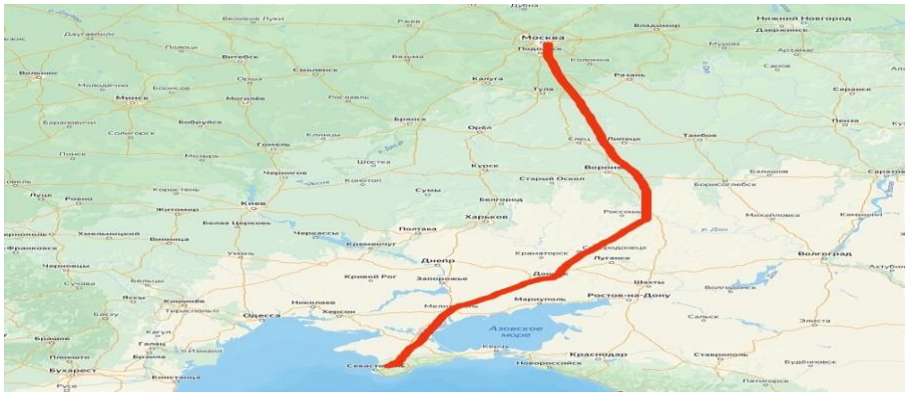


Рис. 5. Маршрут: Москва – Воронеж – Старобельск – Лисичанск– Артёмовск – Донецк – Мангуш – Чонгар – Джанкой – Симферополь – Севастополь

В более глобальном масштабе и уже в качестве новой альтернативной ветви МТК «Север-Юг» данный проект отображен на рисунке 6.

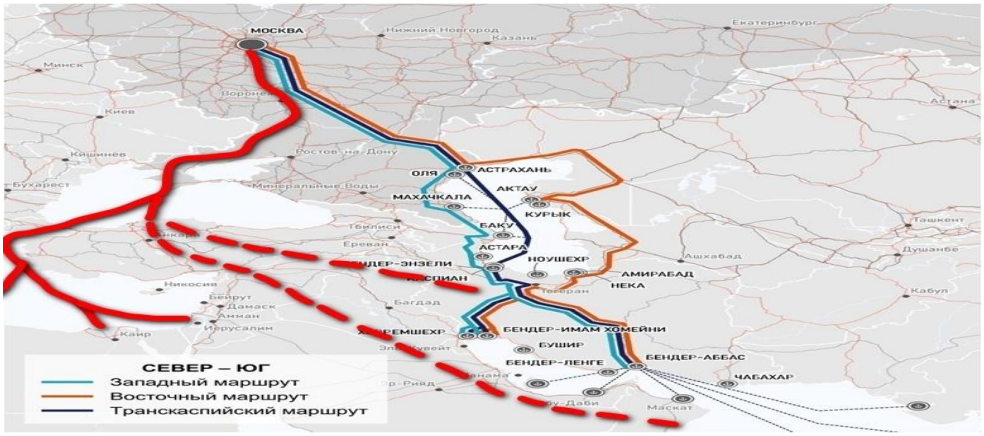


Рис. 6. Проект нового маршрута (четвёртого) маршрута МТК «Север-Юг» через территорию новых регионов

Полноценная реализация всех задач по данному проекту будет возможна только после выполнения в полном объёме инвестиционного плана и окончания прокладки новой трассы по ряду участков воссоединившихся с РФ регионов (см. табл. 3).

Важно отметить, что при проведении расчётов начальный отрезок в 520 км от Москвы до Воронежа не учитывается, так как модернизация, восстановление или постройка новых путей сообщения требуется лишь на территории новых регионов (ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей).

Сумма затрат из источников финансирования по реализации проекта автомобильной дороги составляет:

1. Бюджетные ассигнования федерального бюджета 134820,00 млн. руб. (субсидии, предоставляемые из федерального бюджета).

2. Средства Фонда национального благосостояния 45180,00 млн. руб. (размещение облигаций Государственной компании «Российские автомобильные дороги»).

Итоговая сумма составляет: 180,00 млрд. руб.

Таблица 3

Затраты инвестиционного проекта «Строительство автомобильной дороги «Москва-Севастополь» (1620км) на участке Воронеж-Севастополь (1100км) *(авторская разработка)*

Наименование статьи затрат	Стоимость, млн. руб., с учётом налога на добавлен. стоимость	Доля в стоимости строительства, процентов
Строительно-монтажные работы, в том числе услуги авторского надзора	165510,000	91,95
Проектно-изыскательские работы	2340,000	1,30
Соглашения о компенсации потерь	4140 000	2,30
Подготовка территории, переустройство инженерных сетей, выкуп земельных участков для строительства автомобильной дороги «Строительство скоростной автомобильной дороги Воронеж-Донецк до Севастополя»	3960,000	2,20
Строительный контроль и авторский надзор	1044,000	0,58
Сумма компенсаций за вырубку зелёных насаждений	486,000	0,27
Изъятие земельных участков	810,000	0,45
Подготовка проекта планировки территории и проекта межевания территории	450,000	0,25
Прочее	1260,000	0,70
Итого	180000,000	*100*

Предполагаемый период строительства (реализации проекта): 2026 – 2028 годы.

Таким образом, МТК «Север – Юг» может и должен стать альтернативным действующим маршрутом доставки российской продукции на мировые рынки.

Именно благодаря развитию инфраструктуры данного коридора доставка грузов, например, из Санкт-Петербурга в противоположный конец Евразии – Мумбаи – по самым оптимистическим прогнозам, когда коридор станет максимально эффективно функционировать, займет около 10 суток. Для сравнения: время в пути по традиционным торговым маршрутам составляет до 30–45 суток. То есть налицо существенная экономия по срокам и затратам [12].

Однако важно отметить, что по вопросу развития МТК «Север-Юг» в декабре 2023 года Президент России Владимир Путин отметил: «На всём маршруте – от Мурманска до иранского Бендер-Аббаса – будет обеспечено, как говорят специалисты, бесшовное железнодорожное сообщение по широкой колее стандарта 1520 мм. Доставка грузов из Мурманска в Мумбаи займёт около пятнадцати суток. По сравнению с традиционными маршрутами время в пути сократится в четыре раза» [13]. Реальность такова, что на сегодняшний день, с учётом всех сложностей с развитием инфраструктуры и задержек на пунктах пропусках на границах стран-участниц МТК, срок доставки по западному маршруту коридора составляет 21-29 дней. При этом, если обратить внимание на другой коридор доставки грузов из России в страны Азии, то получим, что путь Москва – порты Азово-Черноморского бассейна – Суэцкий канал – порты Индии составит 35 дней [14, с. 18]. Преимущества уже на данном этапе у МТК «Север-Юг» есть, однако они не значительны, что говорит о необходимости дальнейшего его развития и модернизации для достижения больших конкурентных преимуществ.

Вывод. На сегодняшний день, несмотря на ряд значительных барьеров, МТК «Север – Юг», являясь важнейшей частью транспортного каркаса Евразии, имеет широкий простор возможностей для своего активного и эффективного развития. Данный меридианный коридор, пересекаясь с большинством широтных евразийских транспортных маршрутов по направлению Восток – Запад (Китай – ЕС), должен сыграть существенную роль в сборке и формировании «новой логистики». МТК «Север – Юг» своим существованием также обеспечит восстановление и создание новых международных транспортно-логистических цепочек после шоков, вызванных разрывом традиционных цепочек поставок в 2022 году. Именно это обеспечит ещё более активный рост взаимной торговли и укрепление отношений между Россией с одной стороны и странами

Центральной Азии, Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Индии с другой. Однако быстрое развитие и реализация потенциала МТК «Север – Юг» возможно лишь в том случае, если сотрудничество между странами-участницами будет основано на доверии и продуктивном взаимодействии друг с другом по всем проектам развития коридора.

Список литературы:

1. Population by Continent 2024 [Электронный ресурс] // World Population Review. – 2024. – Режим доступа: URL: https://worldpopulationreview.com/continents (дата обращения: 15.09.2025).
2. Внешняя торговля Российской Федерации [Электронный ресурс] // Федеральная таможенная служба Российской Федерации. – Режим доступа: URL: https://customs.gov.ru/statistic (дата обращения: 15.10.2025).
3. Коридор «Север-Юг»: новые возможности для внешней торговли России [Электронный ресурс] / Фонд Росконгресс. – 2024. – Режим доступа: URL: https://cdnweb.roscongress.org/upload/medialibrary /d17/whdqrx623l08m493ayjrvatr06v56n0e/koridor_sever_ug_rus.pdf?17174432221297403 (дата обращения: 15.09.2025).
4. Из варяг в персы: перспективы развития МТК «Север–Юг» [Электронный ресурс] // N.Trans Lab. – 2024. – Режим доступа: URL: https://ntranslab.ru/local/templates/.default/public/img/%D0%9F%D1%80%D0pdf (дата обращения: 16.09.2025).
5. Мощный взрыв в Иране унес жизни 28 человек: что известно о происшествии [Электронный ресурс] // Российская газета. – 2025. – Режим доступа: URL: https://rg.ru/2025/04/27/port-v-ogne.html (дата обращения: 17.09.2025).
6. Порт Шахид Раджаи возобновил работу менее чем за сутки [Электронный ресурс] // Информационное агентство Исламской Республики (ИРНА). – 2025. – Режим доступа: URL: https://ru.irna.ir/news/85815870/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82- (дата обращения 18.09.2025).
7. Приходько, А. Проект МТК «Север–Юг» в контексте внешнеэкономических интересов Белоруссии [Электронный ресурс] / А.Приходько // Научно-аналитический вестник ИЕ РАН. – 2024. – Режим доступа: URL: http://vestnikieran.instituteofeurope.ru/images/5-2024/ Prikhodko52024.pdf (дата обращения: 19.09.2025).
8. Динамика развития портовых мощностей [Электронный ресурс] // АО «Морцентр-ТЭК». – 2024. – Режим доступа: URL: https://www.morcenter.ru/analitycs/dinamika-razvitiya-portovyh-moshchnostey-mln-tonn-2 (дата обращения: 20.09.2025).
9. Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 27 ноября 2021 г. № 3363-р [Электронный ресурс] // Правительство Российской Федерации. – Режим доступа: URL: http://static.government.ru/media/files/7enYF2uL5kFZlO_OpQhLl0nUT91RjCbeR.pdf (дата обращения: 20.09.2025).
10. Динамика грузоперевозок МТК «Север – Юг» [Электронный ресурс] // АНО «Дирекция международных транспортных коридоров». – 2024. – Режим доступа:

URL: https://www.morcenter.ru/analitycs/dinamika-razvitiya-portovyh-moshchnostey-mln-tonn-2 (дата обращения: 24.09.2025).

11. Начало долгого пути. Путин и Трамп готовят «Разрядку 2.0» [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2025. – Режим доступа: URL:https://ria.ru/20250318/razgovor-2005838756.html?ysclid=ma041dnnv 83066255 (дата обращения: 24.09.2025).

12. Третьяков, М. Перспективы развития транспортной отрасли ДНР как потенциального геостратегического региона в условиях геополитических рисков для России [Электронный ресурс] / М. Третьяков //Южный научный центр РАН. – 2024. – Режим доступа: URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=69174373&pff=1 (дата обращения: 24.09.2025).

13. Владимир Путин объявил о бесшовном сообщении от Мурманска до Индийского океана [Электронный ресурс] // Гудок. – 2023. – Режим доступа: URL: https://gudok.ru/news/?ID=1653724&ysclid=m9 svesjkdl571663105 (дата обращения: 22.09.2025).

14. Доклад «Из варяг в персы: перспективы развития МТК «Север–Юг» [Электронный ресурс] / N.Trans Lab. – 2024. – Режим доступа: URL: https://ntranslab.ru/local/templates/.default/public/img/N.%20Trans%20 Lab.%2.pdf (дата обращения: 24.09.2025).

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Лысенко К.Е.
Институт государственной службы и управления
Российской академии народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, Москва, РФ

Постановка проблемы. Цифровая трансформация экономики и социальной сферы утвердилась в качестве глобального тренда, определяющего конкурентоспособность национальных государств и их субнациональных образований. В Российской Федерации данный процесс приобрел характер общегосударственной политики, реализуемой через систему национальных проектов («Цифровая экономика», «Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации"»). Однако, как справедливо отмечают многие исследователи, единое федеральное пространство цифровизации на практике представляет собой мозаику из

регионов, демонстрирующих радикально разные темпы, глубину и качество технологических преобразований [1, с. 1035].

Сложившийся дискурс вокруг причин данной дивергенции зачастую сводится к анализу ресурсного обеспечения, уровню развития ИТ-инфраструктуры или кадровому потенциалу. Безусловно, эти факторы значимы. Однако их абсолютизация затемняет более глубокий, институциональный аспект проблемы. В условиях российской модели управления, где регионы обладают значительной автономией в тактическом воплощении федеральных установок, но жестко детерминированы в стратегических рамках, фигура губернатора как «проводника» и «интерпретатора» федеральной воли приобретает критическое значение [2, с. 158].

Цель данного исследования – выступить с полемическим тезисом: в современной России личная вовлеченность губернатора является не просто одним из факторов, а необходимым и системообразующим условием успешной цифровой трансформации, которое потенцирует или, напротив, нивелирует влияние всех прочих элементов, включая наличие профессиональных ИТ-команд. Утверждается, что сложившаяся практика создает «губернатороцентричную» модель цифровизации, обладающую высокой результативностью в краткосрочном периоде, но несущую в себе серьезные стратегические риски устойчивости.

Целью исследования является полемическое обоснование и эмпирическая верификация тезиса о доминирующей роли личной вовлеченности губернатора в успехе цифровой трансформации региона, а также анализ синергетического эффекта от взаимодействия главы региона с профессиональными ИТ-командами. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Теоретически обосновать ключевые функции губернатора, как стратегического лидера цифровой трансформации.

2. На конкретных примерах российских регионов продемонстрировать механизмы влияния личной вовлеченности губернатора на преодоление системных барьеров цифровизации.

3. Проанализировать роль и функции профессиональных ИТ-команд в региональной цифровой экосистеме.

4. Выявить и охарактеризовать синергию и потенциальные конфликты во взаимодействии «губернатор – ИТ-команда».

5. Сформулировать систему аргументов, раскрывающих стратегические риски «губернатороцентричной» модели и наметить пути ее институционализации.

Материалы и методы исследования. Методологическую основу исследования составил полиморфный подход, сочетающий качественные и количественные методы.

Материалом для анализа послужили:

Открытые данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Росстата, рейтинги цифровизации субъектов РФ.

Публичные отчеты и стратегические документы правительств субъектов РФ (Татарстан, Москва, Новосибирская, Калужская, Сахалинская, Тюменская, Свердловская области, Ханты-Мансийский АО).

Публичные выступления, интервью и заявления губернаторов, освещаемые в федеральных и региональных СМИ.

Научные публикации российских и зарубежных авторов по проблемам цифровой трансформации государственного управления, регионального развития и политического лидерства.

Методы исследования:

1. Сравнительный кейс-стади: проведен детальный анализ успешных практик цифровой трансформации в ряде субъектов РФ, что позволило выявить общие паттерны, связанные с ролью губернатора.

2. Институциональный анализ: применен для изучения формальных и неформальных правил, регулирующих процесс цифровизации на региональном уровне.

3. Экспертный анализ текстов: использован для интерпретации публичных заявлений и документов региональных властей с целью выявления степени вовлеченности и приоритетов главы региона.

4. Статистический анализ: применен для обработки агрегированных данных о финансировании, темпах внедрения цифровых сервисов и их корреляции с активностью губернатора в цифровой повестке.

Полемический характер статьи предопределил использование метода конструктивной критики и постановки дискуссионных вопросов, призванных стимулировать научную дискуссию.

Результаты исследования.

Личная вовлеченность губернатора как системообразующий фактор: полемика вокруг «цифрового цезаризма»

Проведенный анализ позволяет не просто констатировать, а полемически утверждать: в российской практике цифровая трансформация региона является прямым проектом воли его главы. Эта вовлеченность проявляется не в формальном «курировании», а в глубокой личной ответственности и оперативном вмешательстве в ключевые процессы.

Стратегическое видение и постановка приоритетов: от абстракции к конкретике. Цифровая стратегия региона, разработанная чиновниками без активного участия губернатора, рискует остаться декларацией. Губернатор, как главный «архитектор» регионального развития, способен трансформировать абстрактные федеральные цели в конкретные, осязаемые для региона приоритеты. Классический пример — Республика Татарстан под руководством Рустама Минниханова. С 2010 года здесь последовательно реализуется концепция «цифровой

республики», где личная позиция главы определила фокус на развитии IT-парков, внедрении AI в агропромышленный комплекс и создании комплексных цифровых сервисов для населения. Результат — 90% госуслуг доступны онлайн, а доля IT-сектора в ВРП превысила 6% [3]. Возникает полемический вопрос: является ли этот успех следствием эффективной институциональной системы или же персональной «одержимости» губернатора? Сравнение с регионами, не имеющими столь же ярко выраженного цифрового лидера, склоняет чашу весов в сторону второго.

Координация и преодоление бюрократии: «административный вес» против системного сопротивления. Цифровизация по своей природе межведомственна и ломает устоявшиеся бюрократические процедуры. Только губернатор обладает достаточным административным ресурсом («административным весом»), чтобы принудить к сотрудничеству конфликтующие министерства, муниципалитеты и государственные компании. Яркой иллюстрацией является опыт Москвы, где Сергей Собянин лично курировал интеграцию десятков разрозненных информационных систем в единую платформу mos.ru. Это потребовало не только технических, но и организационных решений, включая перераспределение полномочий и преодоление ведомственного эгоизма. Заявленный результат – сокращение сроков согласования проектов на 30% [4] – является прямым следствием применения «вертикального» давления. По оценкам Т. Салдана, до 70% неудач в цифровой трансформации связаны именно с отсутствием координации [5]. Следовательно, губернатор выступает в роли «силового поля», гасящего внутреннее системное сопротивление.

Привлечение ресурсов и лоббирование: губернатор как «главный менеджер по продажам» региона. В условиях конкурентной борьбы за федеральное финансирование (нацпроекты, федеральные программы)

личная вовлеченность и репутация губернатора становятся ключевым аргументом. Его прямая коммуникация с федеральным центром, способность убедительно презентовать проекты напрямую влияют на объем привлекаемых средств. Губернатор Новосибирской области Андрей Травников, используя статус региона как научно-образовательного центра, добился его включения в федеральную программу по созданию IT-кластеров, что открыло доступ к значительному финансированию на строительство технопарков и обучение специалистов [6]. Данные Минцифры за 2023 год косвенно подтверждают эту связь: регионы, чьи главы публично и активно лоббируют цифровые инициативы, получают в среднем на 40% больше федеральных субсидий. Это порождает этическую полемику: не приводит ли такая модель к углублению диспропорций, где «богатые» (в плане управленческого таланта) регионы становятся еще «богаче»?

Мотивация команды и создание «цифровой культуры»: трансформация сверху. Цифровая трансформация – это прежде всего культурный сдвиг. Губернатор, лично участвующий в запуске сервисов, посещающий IT-хакатоны, публично поддерживающий стартапы, посылает мощный сигнал всей вертикали власти. В Калужской области инициатива Владислава Шапши по переводу в электронный вид всех социально-значимых услуг и пилотный проект по облачной платформе «ГосТех» для медицины стали возможны благодаря созданной им атмосфере, где цифровизация – не «модный тренд», а обязательный элемент работы [7]. В Сахалинской области программа «Цифровая культура» по инициативе Валерия Лимаренко привела к росту доли «цифровых» чиновников с 20% до 65% за два года [8]. Исследования НИУ ВШЭ подтверждают: в регионах с активными губернаторами скорость внедрения инноваций в госсекторе выше [9]. Это доказывает, что лидер задает не только темп, но и стандарты.

Коммуникация с населением и бизнесом: формирование доверия. Успех цифровых сервисов зависит от их востребованности. Губернатор, как публичная фигура и «доверенное лицо», может снять барьер недоверия у консервативной части населения. Прямые эфиры губернатора Югры Натальи Комаровой, где она лично разъясняла преимущества платформы «Госуслуги «Моя Югра»», стали одним из ключевых факторов роста пользовательской активности с 45% в 2020 году до 80% в 2023 [10]. Данные ВЦИОМ свидетельствуют, что в регионах с активной коммуникационной политикой губернатора в цифровой сфере уровень одобрения реформ на 25% выше. Таким образом, губернатор выступает в роли «кризисного коммуникатора», легитимирующего изменения в глазах общества.

Полемический вывод данного блока: сложилась ситуация «цифрового цезаризма», при которой системный успех становится заложником личных качеств и мотивации одного человека. Это эффективно, но опасно, так как делает процесс уязвимым к кадровым ротациям и субъективным решениям.

Профессиональные ИТ-команды: «цифровая кровь» или «винтики» в системе? Признавая ключевую роль губернатора, мы вступаем в полемику с теми, кто абсолютизирует значение ИТ-команд. Бесспорно, они — исполнители и носители технологической экспертизы. Однако, без поддержки «сверху» их потенциал часто остается нереализованным.

Разработка и адаптация решений: между инновацией и рутиной. ИТ-команды ответственны за создание продуктов, адекватных локальным условиям. Команда IT-парка в Казани разработала платформу для мониторинга ЖКХ, анализирующую данные с датчиков и снизившую аварийность [11]. В Тюмени ИТ-специалисты создали систему прогнозирования паводков [12]. Однако, полемизируя, можно утверждать, что сами эти проекты инициированы и получили зеленый свет именно

благодаря поддержке регионального руководства, увидевшего в них практическую пользу. Без этого команды часто вынуждены заниматься поддержкой устаревших систем, не имея мандата на инновации.

Импортозамещение: вызов, требующий политической воли. Санкционное давление сделало импортозамещение программного обеспечения императивом. ИТ-команды Свердловской области, например, активно тестируют и внедряют отечественные почтовые платформы и ОС на базе Linux [15]. Но масштабный переход невозможен без решения губернатора о перераспределении бюджетов, организации закупок и, что немаловажно, принятия политического риска, связанного с возможными сбоями новых систем. Губернатор здесь выступает как «щит», принимающий на себя ответственность.

Взаимодействие с экосистемой: посредническая функция. ИТ-команды выступают связующим звеном между властью, вузами и бизнесом. Хакатоны, подобные «Цифровому прорыву» в Челябинске, где команды разрабатывали решения на основе ИИ, являются инструментом формирования кадрового резерва и генерации идей [16]. Но их организация и, главное, дальнейшая реализация победивших проектов требуют административной поддержки и финансирования, санкционируемых на самом высоком уровне.

Синергия и конфликт. Идеальная модель – синергия между «стратегическим лидером»-губернатором и «техническим исполнителем»-ИТ-командой. Губернатор ставит амбициозные, но реалистичные задачи, обеспечивает ресурсами и «расчищает» административные завалы. ИТ-команда, в свою очередь, предоставляет качественные технологические решения, обеспечивает их внедрение и поддержку. Конфликт возникает, когда губернатор не понимает технологических ограничений (порождая «проекты-фантомы») или когда ИТ-команда не способна оперативно реагировать на запросы власти, увязая в техническом перфекционизме.

Выводы. Проведенный полемический анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

Тезис подтвержден: личная вовлеченность губернатора является в современных российских условиях не просто значимым, а критически необходимым и системообразующим фактором успешной цифровой трансформации региона. Именно губернатор активирует и потенцирует все прочие элементы системы, включая профессиональные ИТ-команды.

Выявлены и эмпирически подтверждены ключевые каналы влияния губернатора: формирование и продвижение стратегического видения; преодоление бюрократического и межведомственного сопротивления через применение административного ресурса; лоббирование интересов региона и привлечение финансовых средств; формирование «цифровой культуры» и мотивация команды; легитимация изменений через прямую коммуникацию с обществом.

Роль профессиональных ИТ-команд является производной и активируемой волей губернатора. Без его поддержки команды не могут реализовать свой инновационный потенциал, ограничиваясь решением рутинных задач. Сложившаяся «губернатороцентричная» модель, демонстрирующая высокую эффективность в тактическом плане, содержит в себе серьезные стратегические риски: зависимость от кадровых ротаций, субъективизм в принятии решений, углубление межрегиональной диспропорции. В качестве полемического предложения сформулирована необходимость институционализации цифровой трансформации. Целесообразно создание в регионах постоянно действующих структур, наделенных значительными полномочиями и финансированием, чья работа регламентирована законодательно и в меньшей степени зависит от личности главы региона. Это позволит перейти от модели «цифрового цезаризма» к модели «цифровой устойчивости», основанной на сильных институтах, а не на сильных личностях.

Список литературы:

1. Акаев, А. А. Региональное развитие и система образования в условиях цифровой трансформации / А.А. Акаев, Д.Н. Десятко, А.А.Петряков, А.И. Сарыгулов А. И. // Экономика региона. - 2020. - Т. 16., вып. 4. С. 1031-1045. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https:// doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-4-2.
2. Деева, Д. М. Институт губернаторства в стратегиях российской власти / Д. М. Деева // Власть. - 2013. - №4. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/institut-gubernatorstva-v-strategiyah-rossiyskoy-vlasti (дата обращения: 15.0511.2025).
3. Официальный сайт Президента Республики Татарстан. Раздел «Цифровая трансформация». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://digital.tatarstan.ru/ (дата обращения: 15.05.2025).
4. Мэр Москвы рассказал о новых услугах и сервисах портала mos.ru //Информационный портал мэрии Москвы. 2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://icmos.ru/news/sobyanin-rasskazal-o-novyx-uslugax-i-servisax-portala-mosru (дата обращения: 15.05.2025).
5. Салдана, Т. Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы всё заработало. – Москва: Альпина Паблишер, 2024. – 334 с.
6. В Новосибирской области создадут образовательный ИТ-кластер // Российская газета. 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://rg.ru/2023/02/02/reg-sibfo/v-novosibirskoj-oblasti-sozdadut-obrazovatelnyj-it-klaster.html (дата обращения: 16.05.2025).
7. О внедрении цифровых платформ в Калужской области // Сайт партии «Единая Россия», Калужское отделение. 2024. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://kaluga.er.ru/activity/news/o-vnedrenii-cifrovyh-platform-v-kaluzhskoj-oblasti (дата обращения: 16.05.2025).
8. В Сахалинской области стартовал второй поток образовательного проекта «Цифровая культура» // Информационное агентство «Восход». 2025. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://восход65.рф/news/actual/2025-04-16/v-sahalinskoy-oblasti-startoval-vtoroy-potok-obrazovatelnogo-proekta-tsifrovaya-kultura-469885 (дата обращения: 16.05.2025).
9. Кузнецова И. А., Фридлянова С. Ю. (2025) Инновационно активные отрасли сферы услуг. М. – ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://issek.hse.ru/news/1101019884.html (дата обращения: 16.05.2025).
10. Одним кликом здесь и сейчас: губернатор Югры обсудила цифровизацию госуслуг // Телерадиокомпания «Югра». 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://sitv.ru/arhiv/news/odnim-klikom-zdes-i-sejchas-gubernator-yugry-obsudila-czifrovizacziyu-gosulug/ (дата обращения: 17.05.2025).
11. Казань заняла второе место на национальной премии «Умный город» // Республиканское издание «Татарстан». 2024. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://rt-online.ru/kazan-zanyala-vtoroe-mesto-na-naczionalnoj-premii-umnyj-gorod/ (дата обращения: 17.05.2024).
12. Тюменский проект по мониторингу паводков занял первое место на конкурсе региональных IT-проектов «ПРОФ-IT.2024» //Официальный портал органов государственной власти Тюменской области. 2024. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://admtyumen.ru/ogv_ru/news/subj/more.htm?id=12093945@egNews (дата обращения: 17.05.2025).

13. Ватлина, Л.В. Цифровая трансформация государственного управления с применением компетентностных моделей /Л.В. Ватлина //Экономика и управление. - 2021. - Т.27. - №3. - С. 183-189.
14. Нижегородское правительство и Лаборатория цифровой трансформации будут сотрудничать в рамках нового нацпроекта «Экономика данных» // Информационное агентство «Правда НН». 2024. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://pravda-nn.ru/news/nizhegorodskoe-pravitelstvo-i-laboratoriya-tsifrovoj-transformatsii-budut-sotrudnichat-v-ramkah-novogo-natsproekta-ekonomika-dannyh/ (дата обращения: 18.05.2025).
15. Свердловская область вошла в тройку лидеров по развитию IT-отрасли в России // Информационный портал «TagilCity». 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://tagilcity.ru/news/2023-07-25/sverdlovskaya-oblast-voshla-v-troyku-liderov-po-razvitiyu-it-otrasli-v-rossii-2990692 (дата обращения: 18.05.2025).
16. Восемь участников из Челябинской области заняли призовые места в Уральском федеральном окружном хакатоне // Официальный сайт Правительства Челябинской области. 2024. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://pravmin.gov74.ru/prav/news/view. htm?id=11503739 (дата обращения: 18.05.2025).
17. Станислав Логинов, Тюменская область: Мы ждем от отечественных ИБ-решений продвинутых технологий, в том числе с применением ИИ, которые компенсируют нехватку ИБ-специалистов //CNews. 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://safe.cnews.ru/articles/2023-11-18_stanislav_loginovtyumenskaya_oblast (дата обращения: 19.05.2025).
18. Глава Минцифры рассказал о дефиците кадров и зарплате в IT //РИА Новости. 2024. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://ria.ru/20241212/mintsifra-1988716767.html (дата обращения: 19.05.2025).
19. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990.
20. Феофанова, О. Ю. Лидерство в эпоху цифровой трансформации / О. Ю. Феофанова // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 4. – С. 276-282.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Чернявская Т.Г.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Пищевая промышленность представляет собой критическую инфраструктуру национальной безопасности, выступая не только гарантом физической доступности продуктов питания, но и основой социальной стабильности, экономической независимости и

биологического суверенитета государства. Для Донецкой Народной Республики (ДНР), находящейся в процессе консолидации государственности и построения устойчивой экономической модели в условиях внешнего давления и структурных диспропорций, стратегическая перезагрузка данного сектора приобретает характер общесистемного императива. Проблема заключается в сохраняющейся архаичности технологического уклада производственно-логистического комплекса отрасли, что приводит к целому ряду негативных последствий: низкой производительности труда, нерациональному использованию ресурсной базы, высокому проценту порчи и потерь сельскохозяйственного сырья и готовой продукции на этапах транспортировки и хранения.

Актуальность темы исследования. В эпоху Четвертой промышленной революции цифровая трансформация перестала быть дискретной управленческой опцией, трансформировавшись в ключевой детерминант долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости экономических систем. Для ДНР, чье развитие происходит в режиме «догоняющей модернизации» в сложных геополитических условиях, целенаправленное внедрение smart-технологий в пищевую промышленность становится единственным несырьевым вектором прорывного развития.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемное поле цифровой трансформации экономики находится в фокусе внимания мирового научного сообщества. Значительный вклад в его изучение внесли как отечественные (А. И. Алтухов, М. Н. Дудин, А. Н. Анищенко, А. В. Половян, А. И. Яруничев), так и зарубежные исследователи (М. Портер, Л. Прауз, С. Хакфорт, М. Линдгрен) сконцентрировавшие усилия на развитии прецизионных систем земледелия, роботизированных комплексов, технологий интернета вещей (IoT) для мониторинга состояния почв и животных, систем больших данных (Big Data) для прогнозирования

урожайности и цен, а также блокчейн-платформ для обеспечения прослеживаемости.

Выделение нерешенных проблем. Однако проведенный критический анализ литературы выявляет существенную теоретическую и методологическую лакуну. Существующие исследования и разработанные в их рамках модели, как правило, экстраполируют опыт и закономерности, характерные для стран со сложившимися рыночными институтами, развитой цифровой инфраструктурой и стабильными правовыми режимами.

Цель исследования – определение векторов цифровизации инфраструктуры пищевой промышленности Донецкой Народной Республики как одно из направлений формирования государственной стратегии ее развития.

Результаты исследования. Производственно-логистический комплекс пищевой промышленности ДНР функционирует в условиях необходимости одновременного решения задач постконфликтного восстановления, импортозамещения критических технологий и интеграции в новое правовое и экономическое пространство. Анализ показывает, что ключевыми проблемами являются:

1. Физический и моральный износ основного технологического оборудования, ведущий к высокой ресурсоемкости и низкой производительности.

2. Неэффективная логистика и недостатки в системе хранения, вызывающие значительные потери скоропортящейся продукции.

3. Отсутствие единых стандартов качества и систем прослеживаемости, что снижает доверие потребителей и блокирует экспортные возможности.

4. Дефицит кадров, обладающих компетенциями на стыке пищевых и цифровых технологий.

Преодоление этих вызовов невозможно за счет экстенсивных методов и требует качественного технологического скачка, основу которого составляет цифровая трансформация.

Формирование государственной стратегии развития ключевых отраслей промышленности, включая пищевую, в условиях новой экономической реальности требует переосмысления источников конкурентного преимущества. Как отмечал Майкл Портер, устойчивое конкурентное преимущество в современной глобальной экономике достигается не через статическое использование унаследованных факторов (ресурсов, дешевой рабочей силы), а посредством динамического инновационного и технологического развития, ведущего к повышению производительности [1, с. 78]. В контексте пищевой промышленности ДНР это означает, что стратегический фокус должен сместиться от простого восстановления мощностей к созданию принципиально новой, «умной» инфраструктуры. Именно цифровизация, преобразующая традиционные цепочки создания стоимости в интегрированные цифровые экосистемы, позволяет перейти от конкуренции по цене к конкуренции через уникальность, качество, прозрачность и скорость адаптации к запросам рынка, что соответствует концепции дифференциации М. Портера [1].

В результате проведенного анализа и синтеза разработана целостная, многослойная концептуальная модель цифровизации, структурированная вокруг четырех взаимодополняющих стратегических мега-приоритетов, каждый из которых представляет собой комплекс взаимосвязанных проектов и инициатив:

1. Приоритет «Цифровое ядро производства»: создание всепроникающей сети интеллектуальных сенсоров (IoT) для непрерывного мониторинга критических параметров сырья (влажность, температура, состав) на этапах приемки, хранения и транспортировки, а также

разработку и внедрение высокоточных цифровых двойников (Digital Twins) ключевых технологических линий и целых производственных участков [2]. Данное направление позволит перейти к режимам виртуального тестирования рецептур, предиктивной аналитики отказов оборудования и адаптивной оптимизации энергопотребления в реальном времени.

2. Приоритет «Сквозной цифровой след»: проектирование, разработка и поэтапное развертывание национальной блокчейн-платформы для энд-ту-энд прослеживаемости. Каждой единице продукции (от партии зерна до упаковки консервов) будет присваиваться неизменяемый цифровой паспорт, фиксирующий всю историю ее жизненного цикла: данные о происхождении сырья, условиях выращивания / производства, параметрах всех технологических операций, результатах лабораторного контроля, условиях и маршрутах логистики [3]. Это создаст основу для автоматизированного контроля качества, борьбы с фальсификацией и формирования нового уровня доверия потребителей.

3. Приоритет «Интеллектуальная логистическая экосистема»: создание интегрированной системы управления цепями поставок (i-SCM), объединяющей «умные» складские комплексы с полностью автоматизированными системами климат-контроля, роботизированными стеллажами и компьютерным зрением для инвентаризации; парк транспорта, оснащенного телематикой и датчиками контроля условий перевозки; а также платформенные решения на основе искусственного интеллекта для динамического планирования мультимодальных маршрутов, прогнозирования спроса и управления запасами в условиях неопределенности.

4. Приоритет «Отраслевая платформа данных и аналитики»: формирование защищенного, централизованно-распределенного цифрового контура, выполняющего роль «мозгового центра» отрасли [4].

Платформа будет агрегировать, очищать и структурировать большие массивы данных со всех узлов цепочки создания стоимости, обеспечивая возможности для углубленной аналитики, машинного обучения, построения симуляционных моделей и поддержки принятия стратегических решений как на микро-, так и на макроуровне.

Успех цифровой трансформации требует активной координирующей роли государства. Предлагаемая дорожная карта включает [5; 6]:

- *нормативно-правовое обеспечение*: разработка и принятие пакета законов и стандартов в сфере цифрового документооборота, кибербезопасности, защиты данных и электронной сертификации продукции;
- *финансово-экономическое стимулирование*: создание целевых фондов, механизмов ГЧП, предоставление льготных кредитов и налоговых преференций для предприятий, реализующих пилотные цифровые проекты;
- *кадровую и научную поддержку*: реформирование образовательных программ в вузах ДНР, запуск программ переподготовки, создание центров компетенций на базе ведущих университетов и научных институтов;
- *пилотирование и масштабирование*: концентрация первоначальных усилий и ресурсов на реализации флагманских проектов на предприятиях-лидерах базовых подотраслей (хлебопечение, молочная промышленность) с последующим распространением успешного опыта.

Системная реализация модели цифровизации позволит достичь следующих результатов для экономики ДНР: повышение продовольственной безопасности и суверенитета за счет роста эффективности производства, сокращения потерь и создания устойчивых логистических связей; формирование конкурентоспособного экспортно-ориентированного сектора, продукция которого будет соответствовать

международным стандартам прозрачности и качества; стимулирование смежных высокотехнологичных отраслей и создание новых рабочих мест.

Выводы. Проведенное исследование позволяет сделать вывод фундаментального значения: цифровизация пищевой промышленности ДНР представляет собой не ряд технических усовершенствований, а полномасштабную общественно-экономическую трансформацию, затрагивающую технологические, управленческие, кадровые и институциональные основы отрасли. Ее успешная реализация способна выступить катализатором системных изменений во всей экономике республики, обеспечив: качественный скачок в обеспечении национальной продовольственной безопасности; формирование современной, технологически суверенной и прозрачной отрасли, продукция которой будет соответствовать самым строгим международным стандартам качества, безопасности и экологичности; запуск мощного импульса для трансформации всей системы образования и подготовки кадров; укрепление международного имиджа ДНР как динамичного, инновационно-ориентированного и инвестиционно привлекательного региона, демонстрирующего способность к осуществлению сложных структурных реформ и построению экономики знаний даже в условиях внешних вызовов.

Достижение данных стратегических результатов невозможно без формирования прочного, долгосрочного альянса между государством (в роли стратега, регулятора и катализатора), реальным сектором экономики (в роли инвестора, инноватора и исполнителя) и научно-образовательным комплексом (в роли генератора знаний, технологий и кадров нового поколения).

Список литературы:

1. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1990. – 875 p.

2. Prause, L. Digitalization and the third food regime / L. Prause, S. Hackfort, M.

Lindgren // Agric Hum. – 2021. – Vol. 38. – Pp. 641–655.
3. Алтухов, А. И. Цифровая трансформация как технологический прорыв и переход на новый уровень развития агропромышленного сектора России / А.И.Алтухов, М. Н. Дудин, А. Н. Анищенко // Продовольственная политика и безопасность. – 2020. – Т. 7, № 2. – С. 81–96.
4. Стратегическое направление в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 23.11.2023 № 3309-р // Правительство России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://static.government.ru/media/files/vepsdSF4HAvOczziSpat234AqZVYrZ9t.pdf (дата обращения: 10.09.2025).
5. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2024. − 292 с.
6. Яруничев, А. И. Стратегические приоритеты совершенствования инфраструктуры развития цифровой экономики в Донецкой Народной Республике / А.И. Яруничев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1322–1326.

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ НА ПРИРОДУ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Брыль Е.А., *канд. экон. наук*
Ермолова Е.И.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы и актуальность темы исследования. В современной экономической науке вопрос определения изменений системы функционирующих институтов относится к числу актуальных проблем. Институциональная составляющая трансформационного процесса характеризуется, в первую очередь, изменением институциональной основы и формированием новых институтов, присущих той хозяйственной системе, к которой осуществляется переход. Именно институты дают возможность совершать целенаправленные действия, делая действия других людей и организаций более предсказуемыми. Поэтому, для получения более качественных результатов

и во избежание противоположных последствий при реформировании экономики, необходимо изучить природу институциональных изменений.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема институциональных изменений в переходной экономике получила развитие в трудах отечественных и зарубежных экономистов. Среди разнообразия публикаций остановимся на взглядах ученых, исследующих эти вопросы: Р. Капелюшникова [1], Д. Норта [3], А. Олейника [6], А.Шаститко [8]. Р. Капелюшников применил институциональный подход для объяснения сущности системной трансформации и выделил стадию расположения нового устойчивого баланса между формальными и неформальными регуляторами [1, с. 144]. Нобелевский лауреат Д. Норт является безусловным авторитетом в области исследований внутренних механизмов институциональных изменений и их влияния на функционирование экономик в течение длительного времени [3, с. 6-7]. А.Олейник систематизировал достижения экономистов-теоретиков в сфере анализа институциональных изменений [6, с. 58]. В свою очередь А.Шаститко исследовал формирование институтов с учетом эффективного размещения ресурсов [8, с. 49].

Выделение нерешенных проблем. Исследование различных научных направлений в области институциональных изменений дает основание признать необходимость рассмотрения этой проблемы в контексте влияния внешних и внутренних факторов на природу институциональных изменений.

Целью исследования является изучение природы институциональных изменений, определение факторов, влияющих на них.

Результаты исследования. Научные исследования ученых свидетельствуют о существовании целого ряда нерешенных концептуальных проблем в области толкования понятия «институт», объяснения возникновения институтов, изучения их функционирования в

изменившихся условиях, выяснения сущности институционального порядка и оценки роли институциональных изменений.

Один из величайших представителей неоинституциональной школы Д. Норт определяет институты как «правила игры», механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, структурирующие взаимодействие между людьми. Тремя измерениями институтов по Норту являются: официальные правила, неофициальные правила и процедуры выполнения этих правил и ограничений. Разделяя взгляды Д. Норта попытаемся использовать их в современных условиях [7, с. 31]. Из-за своего специфического функционального назначения в социально-экономической системе институты всегда относительно стабильны, инертны по отношению к своей деятельной основе, консервативны. Причина консерватизма институтов – в принципе консенсуса. Институт – это способ действий, определяемый обязательным всеми субъектами (или, по крайней мере, их большинством), касающимися данного вопроса. Соответственно, пока большинство субъектов не воспримет новый способ действий, старый обязательно остается в силе.

В этом и состоит одна из наиболее глубоких предпосылок институционального изменения – противоречие между деятельной основой и отчужденной формой института. Институт всегда возникает как способ взаимного упорядочивания деятельности субъектов, обладающих измерениями свободы n. Когда у субъекта возникают новейшие измерения свободы, его совокупные способности деятельности становятся равны n+m. В этих условиях он вынужден либо преступать узкую институциональную форму, действовать «не так, как все», либо не использовать новые возможности и направления деятельности [9, с. 6]. Таким образом, условиями изменений выступают возможности в том виде, как они воспринимаются субъектами. Они вытекают из изменений во внешней среде, а также обусловлены накоплением опыта и знаний и

сочетанием этих факторов в ментальных конструкциях действующих лиц [3, с. 8]. Исходя из этого, мы видим внешнее влияние на природу институциональных изменений, то есть имеют место внешние факторы, называемые экстерналиями. Экстерналии могут быть как отрицательными, так и положительными. Приведем примеры каждого из видов экстерналий. Негативному влиянию на функционирование институтов в странах переходной экономики способствует уход части экономических агентов в теневой бизнес, «утечка мозгов» в индустриально развитые страны, преимущество хранения капитала в зарубежной валюте, отток капитала за границу, небольшой объем притока иностранного капитала. В качестве положительного влияния выступает развитие банковской системы: население больше предпочитает хранить свои средства в банках; открытые границы: с одной стороны население имеет возможность путешествовать, а с другой – предприниматели могут подбирать иностранных партнеров и имеют доступ на мировые рынки; формирование института и отношений собственности: развитие малого и среднего бизнеса; появление такого понятия как «экономическая свобода», что позволяет использовать преимущества конкурентной среды.

Другая предпосылка институционального изменения состоит в возможности угасания самой деятельности внутри институциональной оболочки под влиянием экзогенных (неинституциональных) факторов. При этом субъекты институциональной системы могут выступать как активное начало таких изменений, и как их предполагаемый фон. Таким образом, возникает внутреннее противоречие самой институциональной системы: с одной стороны институты представляют собой относительно устойчивые правила поведения, нормы, обеспечивают связь и преемственность исторических состояний социума, а с другой – институциональная форма всегда относительна и преходяща. «Институты – это результат происходивших в прошлом процессов, они приспособлены к

обстоятельствам прошлого и, следовательно, не находятся в полном согласии с требованиями сегодняшнего времени» [9, с. 5], – так характеризовал эту сторону институтов Т.Веблен.

Общеизвестно, что институты делятся на формальные правила и неформальные ограничения. Следовательно, смена институтов означает изменение в формальных и неформальных правилах.

Изменения в формальных правилах могут стать результатом юридических изменений, таких как переход к новому статусу, законодательных изменений, вытекающих из судебных решений, создающих прецедент в рамках существующего законодательства, изменения в регулятивных правилах, вводимых властными структурами, а также изменения в конституцию, на которой строится вся система правил [3, с. 9]. Они изменяются целенаправленно и относительно быстро, поскольку создаются в интересах имеющих достаточно власти, чтобы сооружать для себя новые правила [7, с. 31].

Изменения в неформальных ограничениях – нормы, соглашения, собственные стандарты честности – обусловлены теми же факторами, что и формальные; однако они осуществляются постепенно и очень часто оказываются подсознательными, формирующими у индивидуумов альтернативные модели поведения. Неформальные правила меняются очень медленно и внезапно, что обеспечивает историческую преемственность (желательную или нежелательную).

На основании сказанного, можно заключить, что внешние факторы изменения институтов связаны с внутренними. Следовательно, механизм институциональных изменений запускается путем совмещения внешних и внутренних изменений.

Совершенно закономерно возникает необходимость рассмотреть понятие институционального изменения. Важнейшей составляющей институциональной теории выступает институциональное изменение. Оно

проявляется в существующем длительном по вызреванию и становлению изменении. Институциональный процесс характеризуют эволюционные, кумулятивные и адаптивные изменения. Под эволюционным изменением понимают смещение в периферийных правилах и их постепенное превращение в правила высшего порядка. Кумулятивное изменение определяется степенью развития институтов и выражается в общих изменениях функционирующих норм, правил и институтов. Адаптивное изменение характеризует использование и адаптацию норм и правил поведения экономических субъектов существующими условиями [5, с. 28]. Мы рассмотрели виды институциональных изменений, но у нас нет общего определения этого понятия. Итак, попробуем ответить на вопрос, что такое институциональное изменение как категория? По нашему мнению, под институциональным изменением следует понимать изменение содержания компонентов формальных правил и неформальных ограничений, которые, с одной стороны, помогают субъектам принимать решения, а с другой – ограничивают их действия.

В свою очередь, потеря деятельной основы институтов, приводящая к их угасанию, означает нарастание хаоса, когда не согласовываются действия и поступки взаимодействующих субъектов, хотя это и затрагивает их интересы. Если они слишком много могут по отношению к согласовательному потенциалу институциональной системы, в ней резко повышается уровень конфликтности, и значительная часть экономической энергии тратится на прямое подавление «путающихся под ногами» конкурентов [10, с. 7]. Поэтому контроль за изменением институтов – это хлопотный процесс, требующий постоянного вмешательства государства, которое само по проявляется в качестве одного из важнейших институтов в процессе фундаментальных институциональных изменений.

Специфика институционального статуса государства заключается в возможности «самоинституализации», то есть в предоставлении атрибута

легитимности тем правилам, которые в большей степени отвечают интересам самого государства. Государство, обладая в определенной степени монополией на наделение того или иного способа действий атрибутом легитимности, может управлять (до некоторых пределов) темпами и этапами институциональной трансформации [10, с. 7].

Следовательно, государство должно способствовать созданию институтов, отвечающих реалиям хозяйственной жизни систем, трансформирующихся и активизирующих хозяйственную деятельность. Такие институты должны создавать стимулы, которые пробудили бы активность участников рынка, позволили каждому агенту реализовать свой экономический интерес. Для государства гораздо важнее сосредоточиться на предвидении опасностей (рисков), случающихся в процессе институциональных преобразований, а также на создании условий для нормальной работы формируемых институтов. К сожалению, в большинстве стран СНГ на начальной стадии процесса трансформации государство выполняло пассивную роль в проведении экономических преобразований. Это явилось причиной недостаточного развития правовых основ частной собственности и институтов рынка и рыночной инфраструктуры. Отсутствие институтов предпринимательства и частной собственности, конкуренции, права которых должны быть определены, защищены и гарантированы государством, стали тормозом для приватизации и препятствием для определения действительных собственников в условиях формирования рыночной конкурентной среды. Отсутствие сознательной и целенаправленной политики государства в области создания институтов рынка и недостаточный контроль соблюдения институциональных норм и правил в обществе приводит к возникновению и функционированию псевдорыночных институтов [4,с.57].

Таким образом, основной проблемой создания нормальных условий для проведения процесса институциональных изменений, в первую очередь, выступает фундаментальная разработка и последовательное проведение государством долгосрочной институциональной политики. В свою очередь, институциональная политика должна опираться на концепцию адаптации желаемых институциональных новаций (введение соответствующих формальных правил) в соответствии с реально действующими формальными и, главным образом, неформальными правилами, которые создавались веками.

Если эта адаптация происходит достаточно быстро, но в определенной последовательности, то институциональные рамки всегда будут способствовать эффективному производству и распределению. Такие адаптативные институциональные изменения являются частью экономического роста. Медленная адаптация институциональной системы может принимать форму длительного процесса приспособления участников хозяйственной системы к новым правилам поведения, или форму дискретного процесса институциональных инноваций, когда изменения проводятся осознанно отдельными агентами рынка и затем распространяются под влиянием конкурентного давления [10, с. 7]. В таком случае государство должно создавать относительно трудоспособные переходные институты для временного выполнения определенных нагрузок в определенных режимах. Хотя такие институты не формируют эффективную институциональную основу общества, на определенном этапе они стимулируют субъектов к созданию действенных институтов, которые будут способствовать в будущем созданию эффективной институциональной среды, ключевым элементом которой выступает сам институт.

Таким образом, в процессе институционального изменения, сопровождаемого созданием институтов, выработкой и использованием

норм, правил в обществе, созданием с помощью институциональной политики соответствующей институциональной среды, происходит переход трансформированной системы в новое состояние равновесия. Институциональная система претерпевает качественные изменения.

Так, постоянное возникновение и разрешение противоречий является основой для перехода от одного уровня развития к другому качественно новому состоянию. Процесс институциональных изменений приобретает очень важное основное свойство: постоянно воспроизводится и имеет качественно новый уровень развития.

Подводя итог выше сказанному, можно сделать следующий вывод: каждое звено процесса институциональных изменений на определенном этапе выполняет свою функциональную роль.

Институты, с одной стороны, представляют собой относительно устойчивые правила поведения, нормы, обеспечивают связь и преемственность исторических состояний социума, а с другой – институциональная форма всегда относительна и преходяща. Это свойство институтов – изменяться способствует появлению институционального изменения. Процесс изменений в обществе никогда не прекращается, кроме того, постоянно восстанавливаясь, он приобретает качественно новые уровни развития. Но для нормального развития этого процесса необходима эффективная институциональная политика. На начальном этапе она осуществляется государством и для его проведения необходимы два основных элемента: длительное время и специальные усилия.

Длительное время нужно для того, чтобы институциональная инновация прошла на всех уровнях институциональной системы, которые адаптируются к институциональным изменениям с разной скоростью. Необходимо предоставить возможность осуществляться последствиям внезапных (неожиданных) взаимодействий, часто приводящих к адаптации, овладению институтами [2, с. 23].

Специальные усилия необходимы для защиты и поддержки институциональных инноваций, пока они не преодолели «барьер большинства». К ним относятся: администрирование новых правил; мониторинг процессов институциональных изменений; информационная поддержка инноваций; овладение новыми навыками [2, с. 24].

Новые правила без создания и реализации действенного механизма администрирования, содержащего прямое принуждение к их выполнению, имеют очень малую вероятность распространения. Но для того, чтобы контроль был эффективным, необходимо осуществлять обратную связь, проводить постоянный мониторинг изменений.

Специальные усилия необходимы также для информационной поддержки, связанной с объяснением содержания новых правил и распространением прецедентов их удачного внедрения в деловых практиках. Кроме того, достаточно часто возникает потребность в обучении участников процесса институциональных изменений новым навыкам, пока последние не станут неотъемлемым элементом их деловых практик.

Выводы. Таким образом, если государство на начальном этапе институциональных изменений сделает все необходимое для претворения в жизнь этих элементов, то создание соответствующей качественной институциональной среды будет происходить вполне естественно. Таким образом, использование комплексного институционального подхода к процессу институциональных изменений будет способствовать ускорению трансформационных процессов в странах с переходной экономикой. В качестве инструмента проведения институциональных конфигураций со стороны страны выступает институциональная политика.

Список литературы:

1. Капелюшников, Р. Где начало того конца? /Р. Капелюшников //Вопросы экономики. – 2001. - № 1. – С. 138-157.

2. Кузьминов, Я. Институты: от заимствования к выращиванию (опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений) / Я. Кузьминов, В. Радаев, А. Яковлев, Е.Ясин // Вопросы экономики. – 2005. - №5. – С. 5-27.
3. Норт, Д. Институциональные изменения: рамки анализа /Д.Норт //Вопросы экономики. – 1997. - № 3. – С. 6-17.
4. Носова, О. В. Институциональные противоречия переходной экономики /О.В. Носова // Экономическая теория. – 2004. - № 3. – С. 52-59.
5. Носова, О. В. Институциональные подходы к исследованию переходной экономики / О.В. Носова // Экономическая теория. – 2006. - №2. – С. 25-37.
6. Олейник, А. В поисках институциональной теории переходного общества /А.В. Олейник // Вопросы экономики. – 1997. - №10. – С. 58-69.
7. Павленко, Ю. В. Институциональные основы традиционного украинского общества и проблемы современности /Ю.В.Павленко //Экономическая теория. – 2005. - № 3 – С. 31-45.
8. Шаститко, А. Механизм обеспечения соблюдения правил /А. Шастико //Вопросы экономики. – 2002. - № 1. – С. 32-50.
9. Яременко, О. Л. Механизм институциональных изменений /О.Л. Яременко // Экономическая теория. – 2006. - №1. – С. 3-12.

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КАК БАЗИС УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Портнова Г.А., *канд. экон. наук, доцент,*
Седашов Н.М.,
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,
г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Современная экономическая реальность характеризуется усилением геополитической напряженности: санкционные ограничения и частичный разрыв десятилетиями налаженных внешнеэкономических связей – явились дестабилизирующим шоком, спровоцировавшим финансовую нестабильность на макроуровне, которая проявляется в волатильности валютных курсов, инфляции, ограничении доступа к международным капиталам и частичным перебоям в глобальных цепочках поставок.

Актуальность темы исследования. В нынешних реалиях устойчивость национальной экономики в решающей степени зависит от способности предприятий – двигателя экономики – адаптироваться к новым жестким реалиям. Ключевую роль в этом процессе играет их финансовая безопасность.

В связи с этим возникает необходимость в глубокой модернизации систем финансовой безопасности предприятий, для достижения экономической стабильности с возможностью перспективного роста в условиях экономической конъюнктуры Российской Федерации.

Цель исследования. Так, целью написания данной статьи является комплексное исследование сущности, содержания и ключевых характеристик финансовой безопасности предприятия, обоснование ее роли в качестве фундаментального условия для его устойчивого и долгосрочного развития в условиях современной экономической нестабильности.

Проблема финансовой безопасности предприятий находится в поле зрения многих отечественных и зарубежных экономистов. Анализ научной литературы позволяет выделить несколько ключевых подходов к ее пониманию.

Анализ последних исследований и публикаций. Одни авторы, такие как Бланк И.А. и Ковалев В.В., рассматривают финансовую безопасность преимущественно через призму финансовой устойчивости, платежеспособности и эффективности использования ресурсов. В работах Бланка И.А. она определяется как состояние «способности предприятия самостоятельно развиваться в условиях сформировавшегося уровня кризисных явлений на отдельных стадиях жизненного цикла». Он акцентирует внимание на создании системы защиты от угроз и минимизации рисков.

Ковалев В.В. в своих исследованиях делает упор на анализе финансовых коэффициентов (ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности) как индикаторов безопасности, подчеркивая важность сбалансированной структуры капитала и денежных потоков.

Другой подход, представленный в трудах Градова А.П., В.А. Савина, Л.П. Белых, заключается в рассмотрении финансовой безопасности как составной части общей экономической безопасности предприятия. Эти авторы расширяют понятие, включая в него не только внутренние финансовые процессы, но и защиту от внешних угроз (недобросовестная конкуренция, действия контрагентов, макроэкономические колебания). Они выделяют такие аспекты, как безопасность расчетов, инвестиционную безопасность и информационную безопасность в финансовой сфере.

Современные исследователи, например, Е.В. Зылева, А.Ф.Пепеляева, развивают концепцию финансовой безопасности как динамической категории, зависящей от стадии жизненного цикла компании и изменений во внешней среде. Они подчеркивают необходимость не пассивной защиты, а активного стратегического управления рисками и построения адаптивных систем безопасности.

Результаты исследования. Таким образом, в научной литературе сформировалось понимание финансовой безопасности как многогранной комплексной категории, интегрирующей в себе элементы финансового менеджмента, риск-менеджмента и стратегического управления.

Как было сказано ранее, в условиях геополитической и внешнеэкономической нестабильности предприятия сталкиваются с новыми вызовами и зачастую не в силах совладать с ними, что приводит к неопределенности конъюнктуры рынка Российской Федерации. В настоящее время отечественные предприятия все чаще сталкиваются с невозможностью отразить последствия макроэкономических колебаний, таких как: санкционное давление, перебои в глобальных цепочках

поставок, волатильность валютных курсов и сырьевых рынков, что впоследствии приводит к жесткой конкурентной борьбе за ресурсы, рынки сбыта и инвестиции.

Безусловно, ряд этих факторов как никогда актуализируют модернизацию систем финансовой безопасности предприятий.

В этих условиях финансовая безопасность перестает быть лишь функцией финансовой службы и становится стратегическим приоритетом топ-менеджмента, непосредственно влияющим на рыночную стоимость и деловую репутацию компании.

Основная проблема исследования заключается в существенном разрыве между теоретическим пониманием важности финансовой безопасности и ее практической реализацией на многих отечественных предприятиях, особенно в сегменте МСП. Эта проблема выражена в следующих ключевых аспектах:

1. Фрагментарность и реактивность управления: зачастую меры по обеспечению финансовой безопасности носят разрозненный, ситуативный характер и активируются лишь в условиях наступившего кризиса (кассовый разрыв, отсутствие своевременной оплаты, судебные иски). Отсутствует целостная, проактивная система, интегрированная в стратегическое планирование.

2. Недооценка влияния человеческого фактора и внутренних угроз: многие компании фокусируются на внешних рисках, упуская из виду угрозы, связанные с неквалифицированными кадрами, низкой финансовой дисциплиной, злоупотреблениями и мошенничеством со стороны сотрудников.

3. Несовершенство систем финансового контроля и мониторинга: используются устаревшие методы анализа, не внедрены современные ERP-системы, обеспечивающие прозрачность финансовых потоков в режиме

реального времени. Отсутствуют четкие KPI (ключевые показатели эффективности) для оценки уровня финансовой безопасности.

4. Слабая адаптивность к внешним вызовам: модели управления и финансовые стратегии многих компаний оказываются неготовыми к быстрым и кардинальным изменениям во внешней среде (например, к резкому закрытию внешних рынков или изменению логистических маршрутов), что ведет к значительным финансовым потерям.

5. Дефицит квалифицированных кадров: нехватка специалистов, способных не только вести учет, но и осуществлять комплексный финансовый анализ, прогнозирование и управление рисками, является серьезным препятствием для построения эффективной системы безопасности.

Для преодоления указанных проблем и построения надежной системы финансовой безопасности предприятиям необходим комплексный и системный подход.

Целостная система финансовой безопасности предприятия формируется на основе четко сформулированных целей, принципов и приоритетов в данной области. Для объективной оценки ее состояния используются ключевые показатели эффективности (KPI), такие как коэффициенты ликвидности, финансовой независимости, рентабельности и оборачиваемости. Важным организационным фундаментом является четкое разграничение полномочий и ответственности между подразделениями, а также установление единого порядка идентификации, оценки и минимизации финансовых рисков.

Неотъемлемым элементом системы выступает эффективный внутренний контроль и аудит, призванный обеспечить прозрачность и достоверность финансовой отчетности, контроль над соблюдением внутренних регламентов, предупреждение злоупотреблений и независимую оценку эффективности всей системы безопасности. Ее

функционирование невозможно без внедрения современных технологий и систем мониторинга. Это подразумевает использование ERP- и CRM-систем для интеграции данных, применение инструментов бизнес-аналитики для углубленного анализа и прогнозирования, внедрение решений для защиты от кибератак и организацию постоянного мониторинга финансового состояния контрагентов.

Ключевое направление – оптимизация структуры капитала и управление денежными потоками, которое включает поддержание рационального соотношения собственных и заемных средств, внедрение систем управления дебиторской и кредиторской задолженностью, разработку точных бюджетов и прогнозов движения денежных средств с целью предотвращения кассовых разрывов, а также диверсификацию источников финансирования.

Успех всей системы напрямую зависит от человеческого фактора, что требует целенаправленного развития кадрового потенциала через регулярное обучение сотрудников и формирования корпоративной культуры, основанной на бережливости, ответственности и финансовой дисциплине. Все перечисленные меры интегрируются в стратегическое управление рисками, означающее переход от точечного реагирования к системной работе: создание реестра рисков, оценку их вероятности и последствий, а также разработку и реализацию планов по их минимизации.

Выводы. Финансовая безопасность предприятия – это комплексная, динамическая категория, представляющая собой состояние защищенности его финансовых интересов от внутренних и внешних угроз. Она обеспечивается сбалансированной системой мер, позволяющей поддерживать платежеспособность, финансовую устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Финансовая безопасность не является самоцелью, а выступает фундаментальным базисом для устойчивого развития компании. Без ее

обеспечения невозможны ни стабильное функционирование, ни реализация стратегических инвестиционных и инновационных проектов, ни повышение стоимости бизнеса.

Ключевыми характеристиками финансовой безопасности являются: устойчивость, сбалансированность, гибкость, адаптивность и интегративность.

Основная проблема на практике заключается в фрагментарном и реактивном подходе к управлению финансовой безопасностью, что не соответствует масштабу и сложности современных вызовов.

Решение проблемы требует внедрения комплексной системы, включающей формализованную политику, эффективный внутренний контроль, современные технологии мониторинга, оптимизацию финансовой структуры, развитие кадров и формирование соответствующей корпоративной культуры. Успех в этой сфере напрямую зависит от восприятия финансовой безопасности как стратегического актива, а не как затратной статьи.

Таким образом, в современных условиях построение эффективной системы финансовой безопасности – это не просто элемент финансового менеджмента, а стратегическая необходимость, определяющая способность предприятия к выживанию, развитию и достижению долгосрочного успеха.

Список литературы:

1. Бланк, И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – Киев: Эльга, Ника-Центр, 2013. – 730 с.
2. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика = Financial management [Текст] / В. В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2017. - 1103 с.: ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-392-21433-4: 700 экз.
3. Градов, А.П., Кузин Б.И. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / [Градов А. П. и др.]; Под ред. Градова А. П. - СПб.: Спец. лит., 2017. - 410,[4] с.: ил.; 21 см.; ISBN 5-7571-0006-0 : Б. ц.
4. Савин, В.А. Финансовая безопасность как составляющая экономической безопасности предприятия /В.А. Савин // Финансы и кредит. – 2015. – № 24 (648). – С.42–52.

5. Белых, Л.П. Устойчивость предпринимательских структур: вопросы теории и методологии /Л.П. Белых // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 18. – С. 2187–2202.
6. Зылева, Е.В. Финансовая безопасность предприятия в системе экономической безопасности /Е.В. Зылева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-2 (63). – С. 72–75.
7. Пепеляева, А.Ф. Современные подходы к оценке финансовой безопасности предприятия /А.Ф. Пепеляева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1. – № 5 (113). – С. 12–17.
8. Бурцев, В.В. Система внутреннего контроля как инструмент обеспечения финансовой безопасности компании /В.В. Бурцев // Аудитор. – 2019. – № 1. – С. 45–52.
9. Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 512 с.
10. Теплова, Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст]: учебник для вузов / Т. В. Теплова. - Москва: ГУ ВШЭ, 2018. - 502 с.: ил., портр., табл.; 22 см. - (Проект Тасис "Преподавание экономических и бизнес-дисциплин в средних школах, технических и классических университетах" / Гос. ун-т. Высш. шк. экономики); ISBN 5-7598-0076-0.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Портнова Г.А., *канд. экон. наук, доцент,*
Нечипорук С.В.
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,
г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В современных условиях повышенной макроэкономической нестабильности, обусловленной действием санкционных ограничений, последствиями пандемии и геополитической турбулентностью, вопросы обеспечения финансовой безопасности приобретают критически важное значение как на национальном, так и на микроуровне.

Несмотря на значительное количество научных работ, посвященных данной тематике, в научном сообществе сохраняется отсутствие консенсуса относительно соотношения понятий «экономическая» и «финансовая» безопасность, их содержательного наполнения и

структурных компонентов. Многие авторы используют эти термины как синонимы, в то время как другие рассматривают финансовую безопасность в качестве элемента системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Эта терминологическая неоднозначность, а также отсутствие законодательно закрепленного определения «финансовой безопасности» затрудняют формирование единых методических подходов к ее оценке и контролю, что и составляет основную проблему данного исследования.

Актуальность темы исследования. Актуальность исследования обусловлена рядом факторов, отраженных в современной научной литературе и статистических данных:

1. *Усиление внешних и внутренних угроз.* Рост нестабильности в экономике, вызванный финансовыми кризисами, колебаниями цен на сырьевые товары, политическими решениями и секторальными ограничениями, ведет к увеличению финансовых рисков для всех организаций. На микроуровне это проявляется в угрозах корпоративного мошенничества, утечке информации, низкой ликвидности активов и неэффективном управлении.

2. *Проблема финансовой устойчивости.* Для значительной части населения, о чем свидетельствуют исследования, вопрос формирования финансовой «подушки безопасности» остается нерешенным: сбережения имеют лишь 32% россиян. Это подрывает не только личное благополучие, но и устойчивость экономики в целом, делая ее более уязвимой к кризисным колебаниям.

3. *Практическая востребованность.* В условиях дефицита ресурсов, особенно для субъектов малого бизнеса, обеспечение финансовой безопасности напрямую влияет на возможность организации противостоять опасностям, стремящимся причинить ей финансовый ущерб, и сохранять свою жизнеспособность.

Анализ последних исследований и публикаций. В научной литературе проблематика финансовой безопасности рассматривается в рамках нескольких сложившихся подходов.

1. Подходы к определению экономической безопасности: Анализ публикаций позволяет выделить три ключевых подхода к пониманию экономической безопасности предприятия (Елкина О.С. и др.):

– Способность противостоять негативным условиям (В.Л.Шульц, Е.В. Антонов).

– Обеспечение стабильности финансовой системы (Ю.В. Лавров, Н.В. Перекрестов).

– Сохранение состояния стабильности и устойчивости самого предприятия (А.А. Сергеев, Н.Д. Эриашвили).

2. Подходы к сущности финансовой безопасности: применительно непосредственно к финансовой безопасности доминируют два подхода:

– Комплексный подход, в рамках которого финансовая безопасность определяется как совокупность мер, направленных на нейтрализацию угроз для поддержания стабильного финансового состояния и устойчивого развития предприятия (И.А. Бланк, Т. Парфенова, К.С. Горячева и др.).

– Ресурсный подход, который акцентирует внимание на обеспечении эффективного использования корпоративных ресурсов для достижения наилучших финансовых показателей.

3. Место финансовой безопасности в общей системе. Большинство исследователей, сходятся во мнении, что экономическая безопасность хозяйствующего субъекта является более широким понятием и включает в себя набор элементов, среди которых финансовая безопасность играет одну из наиболее важных ролей наряду с информационной, кадровой, технико-технологической и другими видами безопасности.

Несмотря на глубокую проработанность темы, ряд вопросов остается дискуссионным и требует дальнейшего исследования:

– Отсутствие унифицированного определения понятия «финансовая безопасность» на законодательном и научном уровнях.

– Недостаточная проработанность методик оценки финансовой безопасности на микроуровне, особенно для субъектов малого и среднего бизнеса, которые наиболее уязвимы к угрозам.

– Несистематизированность показателей для мониторинга финансовой безопасности. Существующие подходы (как, например, в работе Зиновьевой А.А. и др.) требуют адаптации к специфике конкретных отраслей и масштабов деятельности.

– Слабая изученность взаимосвязи финансовой безопасности и финансовой грамотности. Как показывают международные исследования, повышение финансовой грамотности напрямую влияет на стабильность домохозяйств и национальный ВВП, однако механизм трансляции этого влияния на уровень безопасности отдельного предприятия изучен недостаточно.

Цель исследования. Целью исследования является концептуальное обобщение и уточнение теоретических подходов к определению сущности финансовой безопасности хозяйствующего субъекта, а также систематизация ее основных компонентов на основе синтеза современных научных взглядов.

Результаты исследования. В результате проведенного исследования были получены следующие ключевые результаты:

1. Уточнено определение финансовой безопасности. Под финансовой безопасностью хозяйствующего субъекта предлагается понимать состояние защищенности его финансовых интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее стабильное функционирование и устойчивое развитие за счет наиболее эффективного

использования корпоративных ресурсов, поддержания финансовой устойчивости, платежеспособности и финансовой гибкости.

2. Систематизированы основные компоненты (элементы) финансовой безопасности. В структуре финансовой безопасности можно выделить три взаимосвязанных компонента:

– Ресурсный компонент: отражает способность предприятия к эффективному использованию и воспроизводству финансовых ресурсов, достаточных для операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

– Институциональный компонент: включает систему внутреннего контроля, управленческие механизмы и кадровый потенциал, направленные на нейтрализацию угроз, в том числе рисков корпоративного мошенничества.

– Функциональный компонент: характеризует сбалансированность денежных потоков, финансовую независимость от контрагентов и способность организации разрабатывать и проводить собственную финансовую стратегию.

3. Классифицированы угрозы финансовой безопасности. На основе анализа литературы была уточнена классификация угроз (см. табл. 1).

Таблица 1

Классификация угроз финансовой безопасности предприятия

Категория угроз	Конкретные проявления
Внешние угрозы	Геополитическая нестабильность и санкции; нестабильность курса национальной валюты и высокий уровень инфляции; изменения нормативно-правовой базы; рост процентных ставок по кредитам; недобросовестная конкуренция и мошенничество; высокий уровень экономической преступности.
Внутренние угрозы	Недобросовестная работа и низкая квалификация персонала; корпоративное мошенничество (подделка документов, сговоры, использование подставных поставщиков); недостаточный контроль со стороны руководства; устаревшая техническая база; низкая ликвидность активов; утечка информации; неэффективная финансовая политика и необоснованные управленческие решения.

4. Обоснована ключевая роль финансовой устойчивости. Установлено, что финансовая устойчивость является центральным связующим звеном между компонентами финансовой безопасности и проявляется через:

– Финансовую гибкость – способность адаптировать объем и структуру финансирования к изменяющимся условиям.

– Финансовую стабильность – постоянство оптимальных значений ключевых показателей.

– Финансовое равновесие – сбалансированность доходности и риска.

Финансовая безопасность является не синонимом, а важнейшим структурным элементом экономической безопасности предприятия, обеспечивающим защищенность его финансовых интересов. Сущность финансовой безопасности раскрывается через синтез комплексного и ресурсного подходов и реализуется в способности предприятия поддерживать стабильное функционирование и устойчивое развитие в условиях неопределенности.

Выводы. Структура финансовой безопасности включает ресурсный, институциональный и функциональный компоненты, состояние которых определяется уровнем финансовой устойчивости, платежеспособности и финансовой гибкости организации. Для эффективного обеспечения финансовой безопасности необходима интеграция системы контроля, включающей мониторинг идентифицированных показателей, в общую стратегию управления предприятием, с особым вниманием к субъектам малого бизнеса как наиболее уязвимым.

Перспективой дальнейших исследований является разработка унифицированной отраслевой методики оценки уровня финансовой безопасности и углубленное изучение влияния цифровизации финансовой системы на появление новых киберугроз и методов противодействия им.

Список литературы:

1. Давыдова, Е.Ю. Финансовая безопасность предприятия в современных экономических условиях / Е.Ю. Давыдова, А.В. Брякина // Территория науки. - 2016. - №2. - С. 66-70.
2. Зиновьева, Актуальные проблемы контроля финансовой безопасности компании / А.А. Зиновьева, Н.А.Казакова, Е.А. Хлевная // Финансовый менеджмент. - 2016. - №2. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://dis.ru/library/791/37380/ (дата обращения: 24.11.2025).
3. Global Financial Inclusion Index 2025: ключевые выводы // Principal Financial Group. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.principal.com/financial-inclusion/key-themes/financial-security-focus-key-takeaways-2025-global-financial (дата обращения: 24.11.2025).
4. Исследование: Финансовая подушка безопасности есть лишь у 32% россиян //Российская газета. - 2025. - 6 ноября. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://rg.ru/2025/11/06/issledovanie-finansovaia-podushka-bezopasnosti-est-lish-u-32-rossiian.html (дата обращения: 24.11.2025).
5. Оформление списка литературы по ГОСТу Р-7.0.100-2018 // Bibliostyle. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://bibliostyle.ru/oformlenie-spiska-literatury-po-gostu-r-7-0-100-2018/ (дата обращения: 24.11.2025).
6. Журнал «Финансовая безопасность» // Федеральная служба по финансовому мониторингу. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.fedsfm.ru/fm/fb (дата обращения: 24.11.2025).
7. Петелава, Н. Г. Финансовая безопасность: понятие, сущность и ее место в экономической безопасности организации /Н.Г. Петелава // Актуальные исследования. - 2024. - №9(191). - Ч.IV. - С.30-33. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://apni.ru/article/8609-finansovaya-bezopasnost-ponyatie-sushchnost (дата обращения: 24.11.2025).
8. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга, 2009. 776 с.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Некрасова О.Л., *д-р экон. наук, доц.,*
Дзуцова Е.М., Ермолова Е.И.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л.Хетагурова», г. Владикавказ, Республика Северная Осетия-Алания

Постановка проблемы. В современных условиях под социально-экономическим развитием предприятия понимают способность

руководства обеспечивать долгосрочное функционирование и достижение стратегических и тактических целей на основе использования системы имеющихся ресурсов [2]. В противовес этому подходу И. Ворожейкин социально-экономическое развитие трактует через совокупность материальных, духовных, природных, трудовых ресурсов, вовлеченных в процессы общественного производства и социального развития, и могут быть реализованы для укрепления социально-политической стабильности, повышения уровня качества жизни населения, роста эффективности отраслей народного хозяйства [1].

Актуальность темы исследования. Видится целесообразным предложить собственный подход к толкованию понятия «социально-экономическое развитие предприятия», под которым следует понимать трансформацию имеющихся и потенциальных материальных и нематериальных ресурсов предприятия в качественно новое состояние, что обеспечит получение максимального прибыли и реализацию программ социальной ответственности перед работниками, обществом и государством.

Выделение нерешенных проблем. Соответственно эффективное управление социально-экономическим развитием любого предприятия должно базироваться на принципах:

– определения возможности реализации потенциала предприятия;

– повышения прибыльности предприятия и уменьшения уровня непродуктивных потерь, остатков продукции;

– расширения сферы сбыта и создания устойчивого позитивного имиджа;

– активной инновационной и инвестиционной деятельности предприятия;

– разработки и утверждения корпоративной социальной ответственности;

– быстрой адаптации к изменениям окружающей среды.

Необходимо отметить, что внутренняя и внешняя среда влияет на развитие предприятия в направлении экономической эффективности, так и в направлении социального развития. К факторам внешней среды, влияющим на экономическую эффективность предприятия, следует отнести уровень налоговой нагрузки, изменения в законодательстве, отношения с партнерами, наличие мощных конкурентов, инновационное развитие, клиентскую базу и уровень доверия потребителей, стоимость коммунальных платежей и т.п.

К внутренним факторам следует отнести уровень затрат, себестоимость изготовленной продукции, техническое оснащение, количество запасов и нерациональных затрат ресурсов. К факторам, влияющим на социальное развитие, можно отнести внешние (средняя заработная плата в инфляции и безработицы) и внутренние (климат в коллективе, деятельность профсоюза, соблюдение всех социальных гарантий, социальная помощь работникам, наличие разработанной корпоративной социальной ответственности и т.п.[3]).

Все указанные факторы имеют влияние на предприятие, именно поэтому менеджеру во время разработки стратегии развития предприятия необходимо учитывать их влияние.

Стратегия социально-экономического развития должна предвидеть получение положительных эффектов от ее внедрения (см. рис. 1.1).

Введение такой комплексной стратегии социально-экономического развития требует от менеджеров соответствующего уровня квалификации и подготовки.

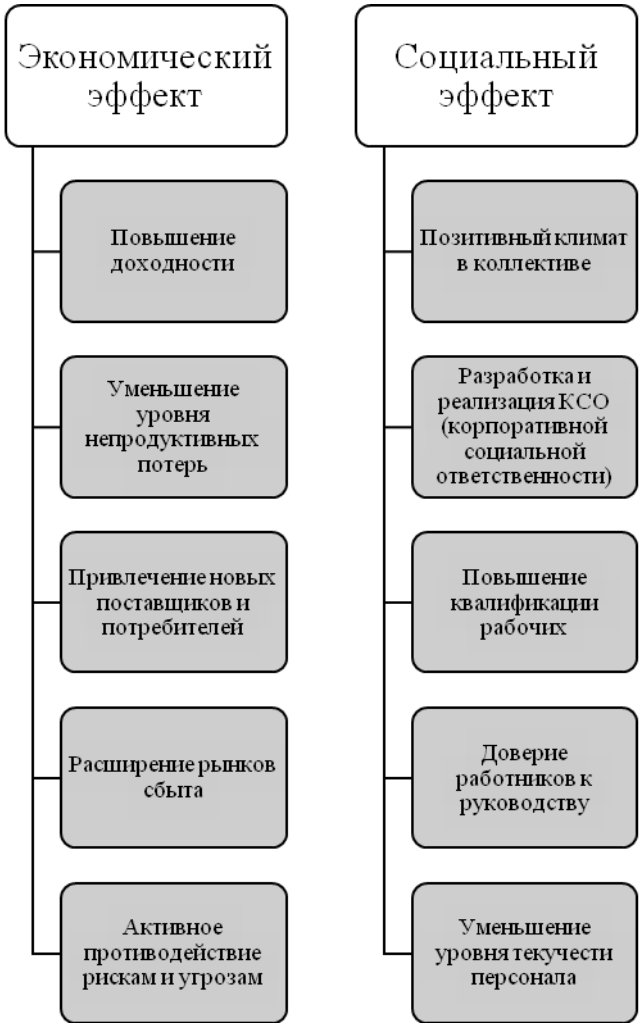


Рис.1.1. Экономический и социальный эффекты от внедрения стратегии социально-экономического развития предприятия

Обычно высшее руководство уделяет особое внимание экономическим показателям, рассчитывая соответствующие коэффициенты рентабельности, ликвидности, затратности производства и т.п.

Однако необходим также расчет социального положения на предприятии. Его можно определить благодаря анкетированию персонала или простого опроса для определения положительных сторон, а также проблем, возникающих внутри коллектива.

Существенным недостатком является также отсутствие на большинстве предприятий корпоративной социальной ответственности

(КСО), которая бы давала возможность не только стейкхолдерам, потребителям и другим заинтересованным сторонам понимать уровень социального развития и его стратегические направления, но и работникам быть частью этой стратегии, определяя их роль и место в обеспечении эффективного функционирования предприятия.

Логическая модель социально-экономического развития предприятия может иметь тогда такой вид[4]:

$$СЭРП = < Э, S, I, P, Q, D, CSR, A / S, K, Э >, \quad (1.1)$$

где

СЭРП – социально-экономическое развитие предприятия;

Э – экономическое положение предприятия;

S – уровень социального развития предприятия;

I – инновации, введенные работниками предприятия;

P – количество работников, прошедших повышение квалификации;

Q – темпы роста (или сокращения) объемов реализации продукции;

D – динамика доходности (убыточности) предприятия;

CSR – внедрение предприятием КСО;

A – множество альтернатив параллельного внедрения стратегий экономического и социального развития предприятия;

S – определенные цели усовершенствования социально-экономического развития предприятия;

K – установленные критерии выбора наилучшего решения;

Э – полезность (эффективность) реализации возможных альтернатив.

На основе указанных принципов и логической модели социально-экономического развития нами предлагается сформировать четкую стратегию социально-экономического развития, которая поможет предприятию стабильно функционировать на хозяйственном рынке и обеспечивать высокие конкурентные позиции на рынке.

На первом этапе менеджер должен провести комплексную диагностику состояния развития предприятия: на каком этапе жизненного цикла оно находится, какие риски и угрозы влияют на его деятельность, прибыльная или (убыточная) деятельность предприятия и т.п.

На следующем этапе определяется уровень экономического и социального развития (высокий, средний или низкий), а также выявляются факторы внутренней и внешней среды, которые повлияли на ход событий.

Следующим шагом является разработка соответствующих субстратегий, на основе которых формируется общая стратегия социально-экономического развития предприятия, а также определяется срок ее реализации и ожидаемые результаты. На последнем этапе менеджер должен постоянно контролировать процесс внедрения стратегии социально-экономического развития и оценивать полученные результаты. Если запланированных целей и результатов не удалось достичь, то, соответственно, снова пересматриваются и корректируются субстратегии.

Менеджер должен понимать, что стратегия социально-экономического развития предприятия предусматривает построение программы действий на 5-10 лет, а также должна обеспечивать в плановом периоде устойчивый экономический рост предприятия, обеспечение высоких конкурентных позиций на рынке и достижение желаемых показателей по социальному развитию.

Выводы. Таким образом, для обеспечения эффективности функционирования предприятия необходима разработка стратегии социально-экономического развития, которая позволит получать максимальный прибыль от деятельности, уменьшить непроизводственные расходы, улучшить деловую репутацию, создать позитивный климат в коллективе и эффективную рабочую команду. Лишь то предприятие может занять высокие конкурентные позиции на рынке, которое понимает четкую и логичную взаимосвязь между экономическим и социальным развитием, а

также необходимость стратегического планирования. К сожалению, на российских предприятиях менеджеры не считают нужным разрабатывать стратегию развития, поскольку ее разработка требует знаний, умений, специальных навыков, но предприниматели, которые все же понимают важность планирования и стремятся выйти на зарубежные рынки сбыта, разрабатывают и вводят стратегическое планирование, что помогает им адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде, уменьшать негативное влияние от рисков и угроз, а также занимать лидирующие позиции на хозяйственном рынке.

Список литературы:

1. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 276 с.
2. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: [Электронный ресурс] https://elis.psu.ru/node/616471
3. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: Монография / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 144 с.
4. Исследование актуальных проблем экономической теории и практики: сборник материалов межвузовской научно-практической конференции. - Москва: РИО Российской таможенной академии, 2019. - 100 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Фомина М.В., *док. экон. наук, проф.*
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Современная парадигма мирового развития сконцентрирована на формировании «новой экономики», основанной на цифровизации и развитии информационно-коммуникационных технологий. Для создания предпосылок и условий формирования новой

экономической системы необходимы соответствующие ресурсы, в первую очередь – человеческие. В процессе формирования человеческого капитала главную роль играет образование и обучение. Именно они занимаются подготовкой специалистов и обеспечивают требуемый уровень качества человеческого капитала, используемого во всех сферах экономической деятельности. Поэтому, цифровые преобразования должны коснуться этих типов организаций и распространится на все сферы общественного сектора. Такие трансформации являются приоритетным направлением экономической политики государства [1, 2], потому что только за счет высокого уровня образования можно обеспечить адаптационные механизмы развития всех отраслей национальной экономики в новых экономических условиях и необходимый уровень инновационного потенциала населения.

Актуальность темы исследования. Важность цифровой трансформации отмечена и в ряде стратегических документов Российской Федерации. Векторы современного экономического развития формируют новые запросы к человеческому капиталу, т.е. возникает необходимость адаптации системы высшего образования к потребностям цифровой экономики и специфике цифрового общества. Цифровизация высшего образования предполагает: во-первых, полную перестройку образовательного процесса, его ориентацию на цифровые компетенции, необходимые для реализации личности в условиях новой цифровой экономики; во-вторых, создание цифровой образовательной среды, т.е. качественно новых средств обучения, онлайн-курсов, цифровых ресурсов.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы цифровизации и информатизации образовательного процесса исследованы в различных ракурсах, так, в трудах Асмолова А.Г [3], Зенкина С.В. [4] внимание уделено проблемам формирования новой информационно-коммуникационной образовательной среды; особенности применения

современных образовательных технологий в вузах рассмотрены Шариковой О.В. [5], Вакуленковой М.В. [6], Красильниковой В.А. [7]; проблемы информатизации и цифровизации образования поднимаются в работах Меламуд В.Э. [8], Никулиной Т.В. [9], Роберт И.В. [10].

Выделение нерешенных проблем. Огромное количество наработок, к сожалению, касаются отдельных аспектов цифровизации образования, а единая концепция формирования новой цифровой образовательной среды отсутствует. Поэтому сформирована потребность в формировании качественно новой цифровой образовательной системы, отвечающей запросам новой экономики и обеспечивающей максимальное использование информационно-коммуникационных технологий. Учитывая сказанное, наибольшую актуальность имеет обоснование системы концептуальных принципов построения цифрового образовательного процесса.

Цель исследования состоит в обосновании системы концептуальных принципов формирования цифрового образования, на основе изучения основных средств цифровой дидактики образования и обучения, а также цифровых технологий, способных обеспечить альтернативные направления индивидуализации обучения и его адаптации к требованиям цифровой экономики.

Результаты исследования. Прежде всего необходимо обратить внимание на то, что, по нашему мнению, концептуальные принципы формирования цифрового образования логично разделить на три группы: принципы цифровой организации учебного процесса; принципы цифровизации учебного процесса; принципы цифровой дидактики.

Принципы цифровой организации учебного процесса нацелены на реализацию качественно новых подходов к самому процессу обучения, смещение акцентов на результативность и персонализацию, среди них

можно выделить: индивидуализированный подход; коммуникационно-информационный подход; технологичный подход.

Индивидуализированный (персонализированный) подход к обучению предполагает переориентацию учебного процесса с единого и общего в систему индивидуальных образовательных треков, которые ориентированы на персональные потребности обучающихся, включая их индивидуальные особенности (для обучающихся с ОВЗ). Таким образом, формируется принцип индивидуализации.

Коммуникационно-информационный подход основан на применении цифровых и информационных технологий, которые позволяют обеспечить огромный спектр направлений индивидуализации в процессе обучения. В зависимости от базовых физиологических способностей обучающихся можно использовать различные формы индивидуализации процесса обучения: по содержанию, по темпу освоения учебного материала, по уровню сложности, по способу подачи учебного материала, по форме организации учебной деятельности, по составу учебной группы, по количеству повторений, по степени внешней помощи, по степени открытости и прозрачности для других участников образовательного процесса и т.д. Важно, что все эти направления индивидуализации могут быть реализованы одновременно и в различных комбинациях.

Принцип технологичности предоставляет возможность реализации цифрового образовательного процесса обеспечивается различными группами технологий, к которым целесообразно отнести: во-первых, информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) универсального назначения, такие как офисные программы, графические редакторы, Интернет-браузеры, средства организации телекоммуникации, дополненная реальность и т.д.; во-вторых, технологии и средства обучения, в том числе, предполагающие использование ИКТ или основанные на их использовании; в-третьих, специализированные

цифровые образовательные технологии, например, виртуальные наставники; носимые тренажеры; обучающие игровые квесты в дополненной реальности; игровые среды и «сенсориумы»; «умные» учебные пособия – «умная песочница», «умный пол», «умная доска» и т.д.; в-четвёртых, производственные технологии (в т.ч. цифровые, а также материальные и социальные, или гуманитарные), обеспечивающие формирование у обучающихся необходимых профессиональных компетенций, знаний, умений и навыков.

Технологичный подход как принцип цифровой организации учебного процесса предполагает разработку и использование специализированных цифровых образовательных комплексов (симуляторы, тренажёры, средства дополненной реальности, датчики и т.д.). Использование таких «виртуальных» помощников сформировать у обучающегося профессиональные навыки, необходимых для работы в цифровой среде.

Принципы цифровизации учебного процесса непосредственно касаются применяемых образовательных технологий. Их условно можно поделить на традиционные и цифровые. Традиционные технологии – использование классических приемов и методов подачи информации, могут предусматривать использование информационно-коммуникационных технологий. Цифровые – основаны на использовании цифровых средств подачи информации (дистанционный курс; видеолекция; виртуальная экскурсия; мультимедийный урок; онлайн-лаборатория и т.д.), могут предусматривать использование классических вербальных технологий.

Как отмечалось ранее, концепция цифрового образования должна базироваться на системе качественно новых принципов, объединяющих традиционные принципы и принципы, адаптированные к условиям цифрового образовательного процесса. Исследование различных подходов,

позволило сформировать следующую систему цифровых дидактических принципов:

1. Принцип индивидуализации обучения – основной принцип цифровой дидактики – предполагает свободу выбора обучающегося (с учётом степени его зрелости и самостоятельности) в постановке учебных целей, проектировании индивидуального образовательного маршрута, определении темпа и уровня освоения тех или иных элементов образовательной программы, предпочитаемых технологий, форм и методов обучения, состава учебной группы, с учётом его образовательных потребностей, персональных склонностей и предпочтений, этнокультурных и других особенностей.

2. Принцип приоритетности обучения – предполагает фокусировку на собственной учебной деятельности в цифровой образовательной среде. Деятельность преподавателя в этом случае рассматривается как организация процесса обучения и носит вспомогательный и поддерживающий характер.

3. Принцип целепологания – использование только таких цифровых технологий и средств обучения, которые обеспечивают достижение поставленных целей образовательного процесса. Он запрещает оцифровку малоэффективных педагогических технологий, а также использование цифровых средств в качестве самодостаточной «педагогической панацеи», без чёткого понимания образовательных целей, которые должны быть достигнуты с применением данных средств.

4. Принцип альтернативности представляет собой развитие идеи индивидуального подхода в обучении. Адаптивный цифровой образовательный процесс, благодаря встроенной системе диагностики индивидуальных стилей и стратегий обучения и других психолого-педагогических особенностей, а также актуального психофизиологического состояния обучающихся, автоматически

осуществляет гибкую настройку на каждого конкретного обучающегося (включая порядок, способ и темп предъявления учебного материала; уровень и характер педагогической поддержки, в т. ч. в форме персонализированных рекомендаций, количества повторений, уровня сложности заданий и т.д.).

5. Принцип результативности обучения – обеспечение полного усвоения заданных результатов обучения – знаний, умений, навыков, компетенций, обеспечивающих овладение требуемой квалификацией. Использование данного принципа в цифровом образовательном процессе обеспечивается доминирующей ролью этапа закрепления в дидактической цепочке «объяснение – закрепление – контроль».

6. Принцип интерактивности – построение учебного процесса на основе активной многосторонней коммуникации, осуществляемой в разных формах (реальная, виртуально-сетевая) между субъектами, вовлеченными в образовательный процесс. Данный принцип предполагает использование командных форм организации учебной работы, опирающихся на социальные механизмы обучения – коммуникацию, кооперацию, конкуренцию, взаимообучение и взаимооценивание.

7. Принцип практикоориентированности – предполагает настройки целей, содержания, технологий, методов и средств профессионального образования и обучения на актуальные и перспективные требования экономики, рынка труда, используемых и перспективных производственных технологий.

8. Принцип фундаментальности (проще – нарастания сложности), предполагающий использование таких форм и методов обучения, которые позволяют осуществить переход: от простого к сложному и от сложного к простому; от общего к частному и от частного к общему; от образа к знаковой системе и от знаковой системы к образу; от виртуальной

имитации производственных объектов и процессов – к реальным объектам процессам и обратно – к их умозрительным и цифровым моделям.

9. Принцип обеспеченности требует обеспечения достаточной ресурсной возможности для построения индивидуального трека образовательного процесса, выбора элементов содержания обучения и определение уровня их усвоения. Заметим, что ресурсообеспеченность может быть реализована на основе сетевых образовательных ресурсов и информационной образовательной среды.

10. Принцип наглядности (мультимедийности) представляет собой совокупность демонстрационных возможностей (инфографика) и требует задействования в учебном процессе не только зрительного (визуального) и слухового (аудиального), но и моторного (кинестетического) канала восприятия.

11. Принцип оценивания требует трансформации контроля в непрерывную диагностику успеваемости каждого участника процесса образования.

Учет перечисленных принципов при построении цифрового образовательного пространства позволит: во-первых, обосновать требования к содержанию образования и обучения в условиях цифровизации; во-вторых, определить оптимальный баланс между свободой выбора и альтернативностью треков обучения в процессе индивидуализации цифрового образования; в-третьих, осмыслить дидактический потенциал новых цифровых технологий и способов их использования для достижения целей и разрешения актуальных проблем образовательного процесса; в-четвертых, создать качественно новые и модернизировать имеющихся цифровых средств обучения и электронных образовательных ресурсов.

Выводы. Поведённое исследование позволяет утверждать, что: во-первых, концептуальные принципы формирования цифрового образования

логично разделить на три группы: принципы цифровой организации учебного процесса; принципы цифровизации учебного процесса; принципы цифровой дидактики. Во-вторых, принципы цифровой организации учебного процесса нацелены на реализацию качественно новых подходов к самому процессу обучения, смещение акцентов на результативность и персонализацию, среди них можно выделить: индивидуализированный подход; коммуникационно-информационный подход; технологичный подход. В-третьих, принципы цифровизации учебного процесса непосредственно касаются применяемых образовательных технологий: традиционных и цифровых. В-четвертых, система цифровых дидактических принципов включает: принцип индивидуализации обучения; принцип приоритетности обучения; принцип целепологания; принцип альтернативности; принцип результативности обучения; принцип интерактивности; принцип практикоориентированности; принцип фундаментальности; принцип обеспеченности; принцип наглядности; принцип оценивания.

Данная система концептуальных принципов позволит сформировать качественно новую образовательную среду, способную обеспечить альтернативные направления индивидуализации обучения и его адаптации к требованиям цифровой экономики.

Список литературы:

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017г. № 1632-р. – Режим доступа: URL: http://www. consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/.
2. О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы [Текст]: Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203.
3. Асмолов, А. Г. Российская школа и новые информационные технологии: взгляд в следующее десятилетие / А.Г.Асмолов, А.Л. Семенов, А.Ю. Уваров / – М.: Изд-во «НексПринт», 2010. – 84 с.
4. Зенкина, С. В. Новая информационно-коммуникационная образовательная среда / С.В.Зенкина, А.А.Кузнецов // Основы общей теории и методики обучения информатике; под общей редакцией А.А.Кузнецова. – М.: Бином, 2009. – 154с.

5. Шаркова, О. В. Применение ЭОР при обучении студентов на основе ФГОС. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://festival.1september.ru /articles/636455/.
6. Вакуленкова, М.В. Применение современных образовательных технологий в информационно-образовательной среде вуза /М.В.Вакуленкова //Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие» (Санкт-Петербург, Ноябрь 2020). Международная научно-методическая конференция "Проблемы управления качеством образования" – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. С.102-105
7. Красильникова, В. А. Информационные и коммуникационные технологии в образовании. М.: ООО «Дом педагогики», 2006. – 231 с.
8. Меламуд, В. Э. Информатизация образования как условие его модернизации. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2004. – 464 с.
9. Никулина, Т. В. Информатизация и цифровизация образования: понятия, технологии управление / Т. В. Никулина, Е. Б. Стариченко //Педагогическое образование в России. 2018. – № 8. – С. 107-113.
10. Роберт, И. В. Теория и методика информатизации образования (психолого-педагогические и технологические аспекты). М.: ИИО РАО, 2007. – 234 с.
11. Розина, И. Н. Педагогическая компьютерно-опосредованная коммуникация: теория и практика/ И. Н. Розина – М.: Логос, 2005. – 456 с.
12. Bowen W.G. Higher education in the digital age. Princeton University Press; 2013.
13. Шутенко, А. И. Модель построения современных ИКТ как инструментов персонализации образовательного процесса в высшей школе / А. И. Шутенко, Е. Н. Шутенко // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие» (Санкт-Петербург, Октябрь 2021). Международная научная конференция «Безопасность: Информация, Техника, Управление» – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2021.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ОТ SMART-ТЕХНОЛОГИЙ К СОЦИАЛЬНОМУ ПРОГРЕССУ

Костина Т.В., *канд. экон. наук, доц.*
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Актуальность. В современных условиях стремительного технологического развития цифровизация становится ключевым фактором развития региональных экономик и общества в целом. Актуальность данной темы обусловлена несколькими важнейшими аспектами.

Во-первых, цифровизация выступает как драйвер экономического роста регионов, обеспечивая повышение конкурентоспособности территорий и создание новых возможностей для бизнеса. Внедрение smart-технологий позволяет оптимизировать производственные процессы, повысить эффективность управления ресурсами и создать благоприятную среду для развития предпринимательства.

Во-вторых, цифровая трансформация напрямую влияет на качество жизни населения. Современные технологии обеспечивают:

– Улучшение доступа к социальным услугам.
– Персонализацию базовых социальных сервисов.
– Повышение эффективности здравоохранения и образования.
– Оптимизацию жилищно-коммунального хозяйства.
– Развитие электронного правительства.

В-третьих, актуальность темы определяется необходимостью преодоления цифрового неравенства между регионами. Создание современной цифровой инфраструктуры становится критически важным для развития удаленных территорий и обеспечения равного доступа к цифровым возможностям.

Особую значимость приобретает исследование влияния цифровизации на социальную сферу. Smart-технологии не только трансформируют способы предоставления социальных услуг, но и создают новые форматы взаимодействия между государством и гражданами, способствуют развитию гражданского общества.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретико-методологическую базу исследования составляют фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области региональной экономики, устойчивого развития социально-экономических систем и процессов цифровой трансформации. Значительный вклад в развитие теории региональной экономики и процессов цифровизации внесли такие

исследователи, как: Л. Абалкин, В. Акбердина, Г. Клейнер, С. Бир, Я. Корнаи, Й. Шумпетер, В. Глушков, Е. Иншакова, В. Маевский, М.Завельский, А. Ионова, И. Митрофанова, О. Иншаков, В. Карпов, Б.Михалевский, Т. Феофилова, Г. Хакен, Д. Чернявский. Современные аспекты цифровизации региональной экономики исследуются в работах: Э. Бринолфссона, Д. Буркальцевой, К. Вишневского, Ю. Воробьева, О.Горшковой, Л. Гохберга, С. Землянской, А. Зубарева, В. Иванова, А.Калининой, Б. Кахина, Р. Клинга, Д. Костень, Н. Лейна, Р. Лэм и др.

Выявление нерешенных проблем. Среди нерешенных проблемы региональной цифровизации можно выделить такие как неравномерное развитие технологической инфраструктуры между регионами и внутри них, недостаточная обеспеченность периферийных территорий высокоскоростным интернетом, фрагментация сетей управления на региональном уровне, отсутствие единой технологической базы для масштабирования smart-решений.

Целью исследования является анализ развития региональной цифровизации: от SMART-технологий к социальному прогрессу.

Результаты исследования. Цифровизация регионов выступает ключевым катализатором социально-экономического прогресса российских территорий, где государственные структуры и коммерческие организации последовательно интегрируют инновационные цифровые технологии в операционную деятельность.

Сегодня цифровизация региона представляет собой комплексный процесс внедрения цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности территории. Основными компонентами этого процесса являются:

Развитие цифровой инфраструктуры – комплекс технологических решений, обеспечивающих функционирование и развитие цифровой экономики региона или страны. Это основа для внедрения современных технологий и цифровизации всех сфер общественной жизни.

Внедрение smart-технологий в управление городской средой – комплекс цифровых решений, направленных на оптимизацию функционирования городской инфраструктуры и повышение качества жизни населения. Это целостная система высокотехнологичных сервисов, интегрированных в единую экосистему управления городом.

Цифровизация социальных услуг – процесс преобразования системы предоставления социальной поддержки с помощью цифровых технологий, направленный на повышение эффективности взаимодействия между государством, социальными службами и гражданами.

Трансформация бизнес-процессов – комплекс мероприятий по оптимизации и автоматизации конкретных процессов в рамках бизнес-модели компании, направленный на повышение эффективности, скорости и качества выполнения задач.

Развитие цифровых компетенций населения – комплекс знаний, навыков и умений, необходимых для эффективного использования цифровых технологий в профессиональной деятельности и повседневной жизни. Они включают способность работать с информацией, использовать цифровые инструменты и критически оценивать цифровые данные.

Сегодня увеличиваются темпы цифровой трансформации регионов России. Это проявляется от развития интернет-инфраструктуры до внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в экономику и госуправление. В первом квартале 2025 года подведены итоги цифрового развития регионов за 2024 год и обозначены тенденции начала 2025 года. Рейтинг цифровизации охватывает 85 субъектов РФ (без новых территорий) и оценивает их по следующим ключевым направлениям цифрового развития:

- *цифровая инфраструктура* – это доступность современного высокоскоростного интернета, мобильной связи и дата-центров (в рамках нацпроекта «Цифровая экономика» в 2024 году во всех регионах 100%

социальных объектов (школы, больницы, МЧС, МВД и др.) подключены к интернету);

- *цифровизация государственного сервиса* отражает степень развития электронного правительства и доступность базовых государственных услуг для граждан. Портал «Госуслуги» демонстрирует впечатляющие показатели: ежегодно через платформу оказывается порядка 300 миллионов услуг, а число активных пользователей превысило отметку в 100 миллионов человек;

- *концепция умного города* реализуется через внедрение современных цифровых технологий в различные сферы городского хозяйства. Ключевыми направлениями цифровизации становятся интеллектуальное управление ЖКХ, оптимизация транспортной инфраструктуры, автоматизированное управление городским освещением, повышение уровня общественной безопасности);

- *цифровое здравоохранение* – современная медицина активно интегрирует цифровые технологии в свою инфраструктуру. Основными направлениями цифровизации являются (внедрение электронных медицинских карт, развитие сервисов телемедицины, переход на электронные рецепты, развитие eHealth-сервисов);

- *цифровизация образования и развитие ИТ-компетенций* – современная система образования претерпевает значительные изменения благодаря внедрению цифровых технологий. Ключевые направления трансформации включают: цифровая инфраструктура образовательных учреждений, обеспечение школ и вузов высокоскоростным интернетом, создание единой образовательной экосистемы, внедрение современных технических решений;

- *развитие проектов искусственного интеллекта в России* – искусственный интеллект становится ключевым инструментом цифровой трансформации различных сфер деятельности. Основные направления

применения ИИ включают: государственное управление, городская инфраструктура, промышленное производство. Важный этап в развитии технологий ИИ – запуск масштабного эксперимента по внедрению доверенного искусственного интеллекта в региональные информационные системы (участниками пилотного проекта стали Республика Татарстан, Новосибирская область, Сахалинская область, Москва и Московская область);

- *открытые государственные данные: развитие информационной прозрачности* – концепция открытых данных направлена на обеспечение свободного доступа к информации, находящейся в распоряжении органов власти. Это важный элемент построения эффективного взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами. Основные компоненты системы открытых данных включают: региональные порталы – специализированные платформы для публикации информации, наборы данных – структурированная информация от органов власти, инструментарий – средства работы с опубликованными данными;

- *цифровая экономика и инновационное развитие регионов* - *ц*ифровая трансформация экономики становится ключевым фактором роста региональных экономик. Основные направления развития включают: ИТ-сектор как драйвер экономического роста, технопарки и инновационные площадки, стартап-экосистемы и центры разработок, Технологические инновации в различных отраслях. Ключевыми показатели развития цифровой экономики сегодня являются: внедрение отечественного программного обеспечения, развитие проектов в сфере интернета вещей (IoT), реализация решений на базе Big Data, поддержка инновационных компаний.

- *цифровизация публичной коммуникации и взаимодействия с гражданами* – цифровая трансформация публичного пространства становится приоритетным направлением развития регионов. Ключевыми

аспектами этого процесса являются: информационная открытость органов власти, цифровое взаимодействие с населением, публичное продвижение цифровой повестки.

Ассоциации инновационных решений и ИИ «Регионы XXI век» на основе 20 индикаторов, агрегированных по указанным выше направлениям, сформировала рейтинг цифрового развития регионов Российской Федерации в 2024-2025 годах. Каждому региону присвоен итоговый балл по 100-балльной шкале, включены все 85 субъектов РФ (пока без воссоединенных регионов), включая Москву и Санкт-Петербург как города федерального значения.

На рисунке 1 приведены 10 лидирующих регионов цифрового развития РФ.

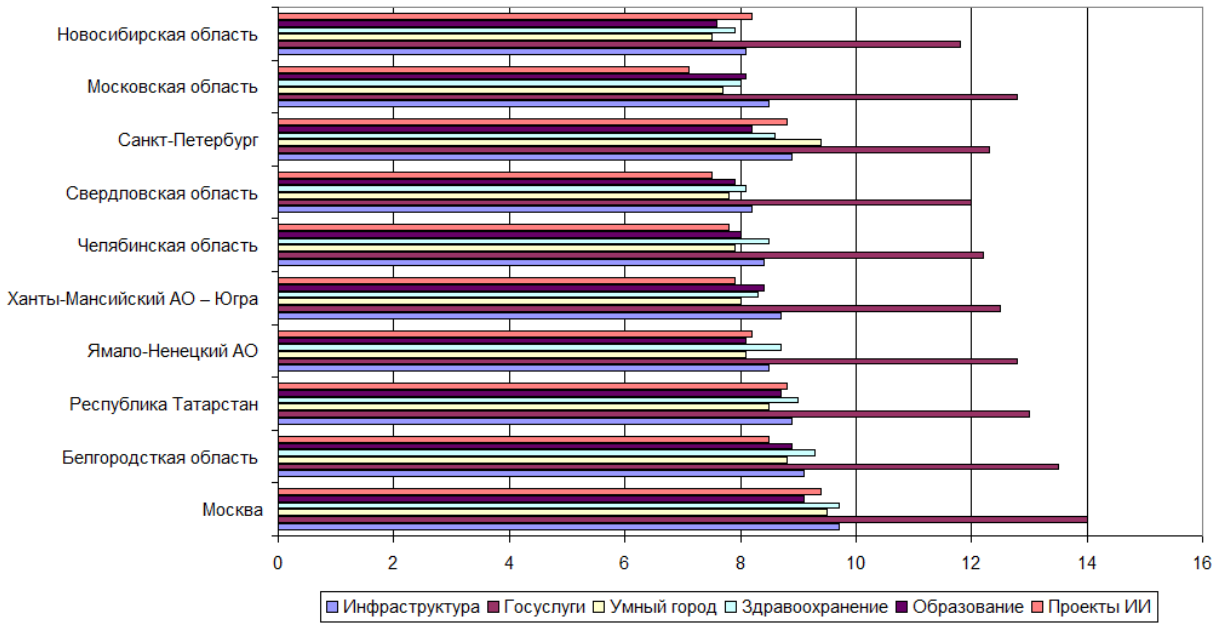


Рис. 1. Лидирующие регионы цифрового развития в РФ (авторская разработка)

Анализ регионального развития демонстрирует чёткую картину: в авангарде цифровизации находятся наиболее экономически развитые регионы, обладающие сильными командами по цифровой трансформации.

Безусловными лидерами выступают столичные регионы – Москва и Санкт-Петербург, чьё превосходство обусловлено значительным ресурсным потенциалом и высокой концентрацией ИТ-компаний.

Примечательным примером служит Белгородская область, доказывающая, что даже регион средних размеров способен достичь лидирующих позиций в рейтинге цифровизации. Ключевым фактором успеха здесь выступают эффективная политическая стратегия и детально проработанная программа цифровой трансформации.

Можно выделить основные тренды цифровой трансформации регионов в 2025 году:

- *Цифровая доступность и сервисы* (развитие цифровых сервисов становится ключевым фактором развития регионов, сокращая разрыв между мегаполисами и малыми городами; 68% жителей малых городов отмечают повышение качества жизни благодаря цифровым сервисам; активное внедрение телемедицины, онлайн-образования и цифровых госуслуг).
- *Технологическая инфраструктура* (расширение покрытия высокоскоростным интернетом, включая отдаленные территории, запуск сетей 5G в городах-миллионниках, развитие IoT-технологий и датчиков мониторинга в различных сферах, внедрение низкоорбитальной спутниковой группировки для обеспечения интернет-доступа).
- *Искусственный интеллект и автоматизация* (ИИ-ассистенты начинают принимать до 15% бизнес-решений, автоматизация рутинных процессов в госучреждениях и бизнесе, развитие бизнес-аналитики на основе нейросетей, внедрение цифровых двойников в различных отраслях).
- *Безопасность и защита данных* (усиление мер кибербезопасности на региональном уровне, внедрение отечественных

криптографических алгоритмов, создание систем защиты от цифровых угроз, развитие конфиденциальных вычислений).

- *Региональные особенности трансформации* (активное развитие локальных ИТ-решений с учетом специфики регионов, внедрение low-code и no-code платформ для быстрой адаптации систем, развитие облачных технологий и модели XaaS, создание единых цифровых экосистем в регионах).

- *Кадровый потенциал* (развитие системы подготовки ИТ-специалистов на региональном уровне, повышение цифровой грамотности населения, создание условий для удержания ИТ-кадров в регионах, развитие программ переподготовки специалистов).

Особое внимание уделяется созданию условий для равномерного развития цифровизации во всех регионах страны, что должно способствовать снижению оттока населения из малых городов и повышению качества жизни в регионах.

Следует отметить положительные эффекты от внедрения цифровых решений, такие как:

– Повышение доступности социальных услуг для всех групп населения.

– Сокращение времени обработки заявок и получения услуг.

– Улучшение качества обслуживания за счет автоматизации рутинных процессов.

– Возможность получения услуг в удаленном формате.

– Персонализированный подход к предоставлению социальных услуг.

Таким образом, цифровая трансформация регионов направлена на комплексное совершенствование социальных и экономических аспектов общественной жизни. Проникновение цифровых технологий в экономическую среду создаёт широкие перспективы для развития, при

этом их внедрение гармонично сочетается с принципами инклюзивного роста.

С теоретической точки зрения, прогресс в области цифровых технологий открывает множество возможностей для обеспечения всеохватного развития, реализуемого через следующие механизмы:

- расширение доступа к экономическим ресурсам для различных групп населения;
- создание новых форм занятости и предпринимательской деятельности;
- повышение эффективности социальных услуг;
- снижение барьеров для участия в экономической деятельности;
- формирование более справедливой системы распределения благ

Такой подход позволяет не только стимулировать экономический рост, но и обеспечивать его социальную направленность, делая преимущества технологического прогресса доступными для максимально широкого круга людей.

Таким образом, исследование региональной цифровизации как фактора социального прогресса представляет собой комплексную междисциплинарную задачу, решение которой имеет стратегическое значение для развития регионов и повышения качества жизни населения, это позволит обозначить приоритеты в региональной экономической политике и сформировать комплекс механизмов стимулирования процессов цифровизации.

Список литературы:

1. Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь–апрель 2025 года) - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/?ysclid=mfknvxhfps677193772 (дата обращения 16.09.2025 г.).
2. Факторный анализ влияния цифровизации на параметры инклюзивного экономического роста региона - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:

https://www.fin-izdat.ru/journal/ region/detail.php?ID=78366&ysclid=mfms3r9ddm798377371 (дата обращения 16.09.2025 г.).
3. Цифровая доступность: почему инклюзия – вопрос прибыли - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://www.forbes.ru/mneniya/484771-cifrovaa-dostupnost-pocemu-inkluzia-vopros-pribyli?ysclid=mfms314hj7653738898 (дата обращения 16.09.2025 г.).
4. Умный город: как цифровые технологии меняют городскую среду и повседневную жизнь - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://e-cis.info/news/569/127262/?ysclid=mfmsns7twe363689494 (дата обращения 16.09.2025 г.).

ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАДРОВ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ

Ганич Л.В., *канд. экон. наук, доц.*
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Статья посвящена исследованию актуальной проблемы обеспечения цифровой компетентности персонала в условиях цифровой экономики. Анализируются основные вызовы, стоящие перед организациями при развитии цифровых навыков сотрудников, недостаток квалифицированных кадров. Особое внимание уделяется проблемам, возникающим на уровне отдельных сотрудников, таким как цифровой разрыв между поколениями, недостаток мотивации к самообучению и страх перед новыми технологиями. Предлагаются пути решения выявленных проблем, и обосновывается необходимость комплексного подхода к развитию цифровой компетентности персонала для достижения устойчивой эффективности организации.

Актуальность темы исследования. Современный мир характеризуется стремительным развитием и внедрением цифровых технологий во все сферы жизни. Цифровая трансформация коренным образом меняет бизнес-процессы, структуру организаций и требования к квалификации персонала. В условиях цифровой экономики конкуренция

становится более жесткой и динамичной. Организации, обладающие высококвалифицированным персоналом, способным эффективно использовать цифровые инструменты и технологии, получают значительные конкурентные преимущества.

На рынке труда наблюдается острый дефицит специалистов, обладающих необходимыми цифровыми навыками и компетенциями. Организации, инвестирующие в развитие цифровой компетентности своих сотрудников, получают возможность сформировать собственный кадровый резерв и снизить зависимость от внешнего рынка труда. В совокупности все эти факторы обусловливают высокую актуальность темы и подчеркивают необходимость проведения дальнейших исследований в данной области.

Анализ последних исследований и публикаций. В рамках анализа научной литературы были изучены работы, посвященные вопросам оценки, развития и эффективного использования кадрового потенциала. Особое внимание уделено трудам Ф. Тейлора и Э. Мейо, заложивших основы научного управления и теории человеческих отношений, теориям мотивации А. Маслоу и Д. Мак Грегора, исследованиям Ф. Шмидта в области валидности методов оценки персонала, а также работам российских ученых А. Я. Кибанова, С. А. Шапиро и А. П. Егоршина, внесших вклад в развитие современных методов анализа и управления кадрами в России.

Выделение нерешенных проблем. Существующие методики часто фокусируются на оценке отдельных навыков и не учитывают взаимосвязь между различными аспектами цифровой компетентности. Необходима разработка комплексных методик, позволяющих оценить цифровую компетентность как целостную систему знаний, умений и установок.

Цель исследования. Выявление и анализ основных проблем, препятствующих формированию и развитию цифровой компетентности

кадров в современных организациях, и разработка рекомендаций по их преодолению для обеспечения устойчивой эффективности бизнеса.

Результаты исследования. Цифровая трансформация является неотъемлемой частью развития современного бизнеса, предъявляя новые требования к уровню подготовки персонала. Для успешной адаптации к цифровой среде необходимо не только развивать цифровые компетенции, но и своевременно оценивать их текущий уровень.

Платформа «Цифровой гражданин» предлагает эффективное решение для диагностики цифровой грамотности сотрудников, позволяя руководителям:

– получить объективную оценку готовности персонала к цифровой трансформации;

– выстроить персонализированные траектории обучения;

– учитывать уровень цифровой грамотности при отборе новых сотрудников:

– использование платформы гарантирует соблюдение строгих стандартов защиты персональных данных и конфиденциальности результатов тестирования.

Цифровые компетенции – это совокупность знаний, навыков и способностей, необходимых человеку для эффективного взаимодействия с современными информационными технологиями, использования цифровых устройств и сервисов, а также адаптации к изменениям в цифровой среде [1].

Цифровая грамотность представляет собой набор знаний, навыков и умений, необходимых для эффективного использования цифровых технологий и ресурсов интернета. В современном мире, где цифровые технологии играют ключевую роль во многих аспектах жизни, включая бизнес, образование, здравоохранение, коммуникацию и развлечения,

цифровая грамотность становится неотъемлемой составляющей успешной карьеры [2].

На рисунке 1 представлены результаты всероссийских исследований, диаграмма, отображающая долю населения, обладающего различными ключевыми компетенциями в сфере цифровой экономики.

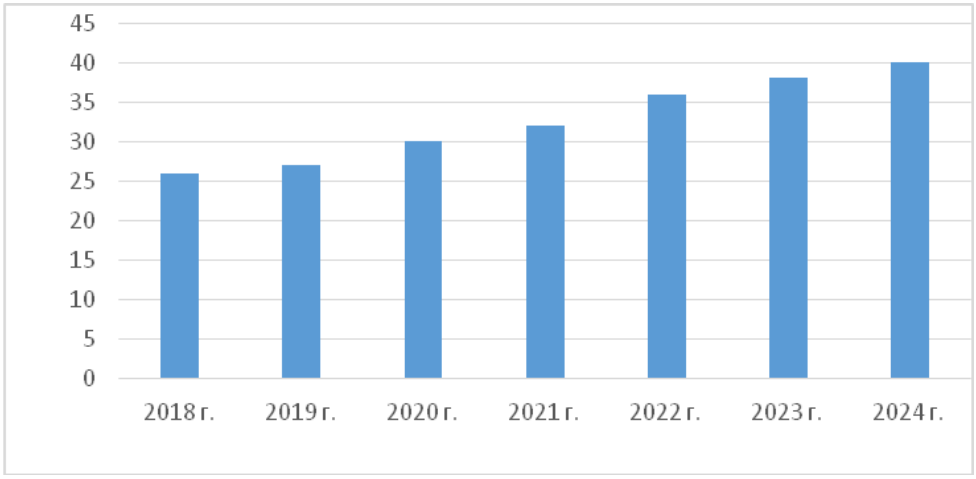


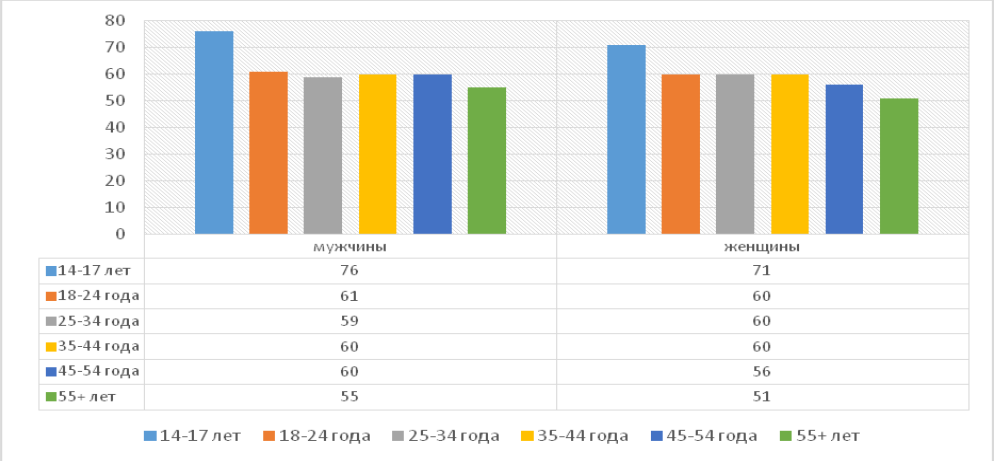
Рис. 1. Доля населения, обладающего цифровой грамотностью и ключевыми компетенциями в сфере цифровой экономики, % [3].

Диаграмма свидетельствует о том, что, несмотря на усилия по развитию цифровой грамотности, прогресс за последние шесть лет был относительно медленным. Рост всего на 2 % пункта указывает на наличие нерешенных проблем в этой области. Вероятно, требуются более эффективные программы и подходы к обучению, учитывающие потребности различных групп населения и специфику цифровой экономики. Также можно предположить, что измерение цифровой грамотности может быть ограничено, не учитывая динамику развития самих цифровых компетенций (т.е. то, что считалось грамотным в 2018 г., уже может не соответствовать требованиям 2024 г.).

Необходимо пересмотреть существующие стратегии и программы по повышению цифровой грамотности населения. Требуется более адресный подход к обучению, учитывающий потребности различных групп населения (например, возраст, образование, профессиональную

деятельность). Необходимо разрабатывать и внедрять более эффективные методы оценки цифровой грамотности, учитывающие динамику развития цифровых технологий. Важно стимулировать интерес населения к развитию цифровых компетенций и создавать благоприятные условия для самообразования и непрерывного обучения.

Индексы, представленные индексы на рисунке 2, отражают уровень цифровой грамотности различных возрастных и гендерных групп населения.



	мужчины	женщины
14-17 лет	76	71
18-24 года	61	60
25-34 года	59	60
35-44 года	60	60
45-54 года	60	56
55+ лет	55	51

Рис. 2. Индекс цифровой грамотности, в п.п. из 100 возможных [3].

Общая шкала, предположительно, варьируется от 0 до 100, где более высокие значения указывают на более высокий уровень цифровой грамотности. Наблюдается тенденция снижения уровня цифровой грамотности с увеличением возраста.

Наиболее высокие показатели демонстрируют самые молодые группы населения (14-17 лет), а наименьшие – люди старшего возраста (55+).

В большинстве возрастных групп показатели цифровой грамотности у мужчин и женщин близки, но есть небольшие различия, которые стоит отметить. В таблице 1 представлено детальное описание уровня цифровой грамотности, классифицированного по различным категориям населения с

разделением по возрасту и полу, в соответствии с используемой шкалой оценки ключевых цифровых компетенций.

Для каждой категории населения разработаны соответствующие рекомендации (см. табл. 1).

Таблица 1

Уровни цифровой грамотности

Возрастная категория	Описание уровня цифровой грамотности
14-17 лет	Самый высокий уровень цифровой грамотности среди всех групп. Это связано с тем, что данное поколение выросло в эпоху цифровых технологий и активно использует их в повседневной жизни. Мужчины в этой группе демонстрируют несколько более высокий уровень цифровой грамотности, чем женщины
18-24 года	Уровень цифровой грамотности значительно снижается по сравнению с предыдущей группой. Это может быть связано с переходом от преимущественно развлекательного использования цифровых технологий к более профессиональному и специализированному. Различия между мужчинами и женщинами минимальны
25-34 года	Уровень цифровой грамотности остается примерно на том же уровне, что и в предыдущей группе. В этой группе женщины немного опережают мужчин по уровню цифровой грамотности, что может быть связано с их большей вовлеченностью в определенные сферы деятельности (например, маркетинг, образование).
35-44 года	Уровень цифровой грамотности практически не меняется по сравнению с предыдущей группой и становится одинаковым для мужчин и женщин.
45-54 года	Небольшое снижение уровня цифровой грамотности у женщин. Это может быть связано с тем, что в этом возрасте многие женщины сталкиваются с проблемами карьерного роста и снижением мотивации к обучению.
55+ лет	Самый низкий уровень цифровой грамотности среди всех групп. Это может быть связано с тем, что люди старшего возраста не выросли в эпоху цифровых технологий и испытывают трудности с освоением новых инструментов.

14-17 лет. Поддерживать и развивать существующий уровень цифровой грамотности, уделяя особое внимание развитию критического мышления и навыков безопасного использования интернета. Небольшую разницу в показателях между мужчинами и женщинами можно компенсировать за счет программ, ориентированных на развитие

цифровых навыков, полезных для будущей профессиональной деятельности (например, программирование, веб-дизайн).

18-24 года. Сосредоточить усилия на развитии цифровых компетенций, необходимых для успешной учебы и трудоустройства. Предлагать курсы и тренинги по использованию цифровых инструментов в профессиональной деятельности (например, работа с офисными программами, онлайн-сервисами, анализом данных).

25-34 года. Предлагать программы повышения квалификации и переподготовки, направленные на развитие цифровых компетенций, необходимых для карьерного роста и повышения конкурентоспособности на рынке труда.

35-44 года. Создавать условия для обмена опытом и знаниями между сотрудниками разных возрастных групп. Предлагать программы наставничества и менторинга, в которых более молодые сотрудники делятся своими знаниями с более опытными коллегами.

45-54 года. Разрабатывать специальные программы поддержки и развития для женщин в этой возрастной группе, направленные на повышение их уверенности в своих силах и мотивации к обучению [3].

55+ лет. Предлагать простые и понятные программы обучения, ориентированные на удовлетворение базовых потребностей в использовании цифровых технологий (например, общение с родственниками, оплата коммунальных услуг, поиск информации в интернете). Создавать комфортную и дружелюбную обстановку для обучения, в которой люди не боятся задавать вопросы и делать ошибки

Недостаток мотивации к самообучению и страх перед новыми технологиями представляют собой серьезные препятствия для развития цифровой компетентности кадров и достижения устойчивой эффективности организации. Игнорирование этих факторов может привести к отставанию от конкурентов, снижению производительности

труда, увеличению затрат и ухудшению морального климата в коллективе. Поэтому, организациям необходимо разрабатывать и внедрять комплексные программы, направленные на преодоление этих барьеров.

На рисунке 3, представленном дальше, проанализированы два фактора – недостаток мотивации к самообучению и страх перед новыми технологиями.

Недостаток мотивации к самообучению
Сотрудник не видит прямой связи между развитием цифровых навыков и улучшением своей работы, повышением заработной платы, карьерным ростом или другими личными целями. Он может считать, что и без новых знаний успешно справляется со своими задачами. Может не осознавать, насколько сильно цифровые технологии влияют на современный бизнес и насколько важным становится умение их использовать.
Низкая самооценка и уверенность в своих сила
Сотрудник считает себя неспособным к освоению новых технологий и боится столкнуться с трудностями и неудачами, опасается, что его незнание цифровых технологий будет высмеяно коллегами или руководством.
Отсутствие времени и возможностей
Сотрудник не имеет свободного времени для обучения из-за большого объема текущих задач. Нет доступа к необходимым учебным материалам, онлайн-курсам или другому необходимому инструментарию. У сотрудника нет доступа к необходимым учебным материалам, онлайн-курсам или другому необходимому инструментарию.
Незнание и непонимание
Сотрудник не понимает технические термины и не может разобраться в сложных интерфейсах программ и устройств. Не понимает, как работают цифровые технологии, и чувствует себя беспомощным перед ними.
Недостаток опыта
Сотрудник редко использует цифровые технологии в повседневной жизни и поэтому не чувствует себя уверенно при работе с ними. Сотрудник не имеет достаточного опыта работы с конкретными программами и устройствами.

Рис. 3. Недостаток мотивации к самообучению и страх перед новыми технологиями как факторы, снижающие эффективность обучения цифровым навыкам

Для эффективного преодоления этих проблем необходимо разрабатывать комплексные программы, учитывающие как организационные, так и индивидуальные факторы. *Эти программы должны включать в себя:*

– распространение информации о преимуществах цифровых технологий и возможностях, которые они открывают;

– предоставление доступа к качественным учебным материалам и программам обучения, адаптированным к потребностям различных групп сотрудников;

– создание поддерживающей среды, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно и безопасно при освоении новых технологий;

– поощрение сотрудников за их успехи в развитии цифровых навыков и создание возможностей для применения новых знаний на практике;

– пути решения выявленных проблем.

Выводы. *Основываясь на анализе проблем, можно предложить следующие пути решения:*

разработка отраслевых или профессиональных стандартов цифровой компетентности, учитывающих специфику различных видов деятельности;

использование микрообучения, геймификации и других современных методов обучения, позволяющих оперативно обновлять контент и повышать вовлеченность сотрудников;

разработка программ мотивации и признания, демонстрирующих преимущества развития цифровых навыков и поощряющих активное участие в обучении;

использование онлайн-платформ и дистанционных технологий обучения, позволяющих охватить широкую аудиторию и снизить затраты на обучение;

организация программ наставничества и менторинга, в которых молодые сотрудники помогают старшим коллегам осваивать новые технологии.

Таким образом, развитие цифровой компетентности кадров является сложной и многогранной задачей, требующей комплексного подхода и постоянного внимания со стороны руководства организации. Инвестиции в

развитие цифровых навыков персонала – это инвестиции в будущее и устойчивую эффективность организации в современной бизнес-среде.

Список литературы:

1. Цифровые компетенции работников: как превратить команду в драйвер роста бизнеса. – [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: https://npfi.ru/faq/articles/tsifrovye-kompetentsii-rabotnikov-kak-prevratit-komandu-v-drayver-rosta-biznesa/?ysclid=mfqtpfzh7n658995800 (дата обращения: 13.09.2025).
2. Кодирова, Е.В. Цифровая грамотность: важные навыки для успешной карьеры в современном мире / Е.В.Кодирова //Экономика и социум – №2(117) – 2024 г. – Ташкентский транспортный университет. – [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-gramotnost-vazhnye-navyki-dlya-uspeshnoy-kariery-v-sovremennom-mire?ysclid=mfqtqb2jo0484566444 (дата обращения: 14.09.2025).
3. Аналитический цент Нафи. – [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: https://nafi.ru/?ysclid=mfqtorf1hy176351560 / (дата обращения 14.09.2025).

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ВЫЗОВ ДЛЯ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ СОТРУДНИКОВ

Бычкова О. В., *канд. экон. наук, доц.*
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В современных условиях стремительного развития информационных технологий проблема защиты персональных данных сотрудников получает все большую актуальность. Современные цифровые технологии позволяют аккумулировать, обрабатывать, а также длительное время хранить массивы информации и персональных данных. Параллельно с этим возникают постоянные риски несанкционированного использования персональных данных и как результат этого – нарушение прав личности и сотрудника. Следовательно, проблематика обеспечения защиты персональных данных приобретает все большую актуальность для работодателя и общества в условиях цифровизации.

Персональные данные являются информацией по идентификации отдельного конкретного человека. Такая информация включает: имя,

сведения о документах, сведения о семье, сведения о контактах, трудовой деятельности, о здоровье и другое. Для сотрудников защита подобной информации имеет существенное значение, так как ее разглашение или несанкционированное использование может привести к нарушению права неприкосновенности личной жизни, финансовым потерям или любым другим потерям. Понимание важности защиты персональных данных способствует укреплению доверия между работником и работодателем.

Цифровизация и повсеместное использование информационных технологий создают как возможности, так и вызовы для защиты персональных данных. Ключевыми угрозами являются кибератаки, утечки данных, недостаточная осведомленность сотрудников о рисках и недостатки правового регулирования. Эти факторы подчеркивают необходимость внедрения комплексных мер защиты данных и повышения уровня кибербезопасности в организациях – создание внутренней политики защиты данных.

Цифровизация позволяет автоматизировать процессы, улучшать коммуникацию и повышать эффективность работы, что оказывает значительное влияние на современные экономические и социальные структуры.

Актуальность темы исследования. Цифровизация значительно изменила подходы к обработке персональных данных. Современные информационные системы позволяют компаниям собирать, хранить и анализировать огромные объемы информации о своих сотрудниках. Согласно отчету Международной организации труда (МОТ) «Международные тенденции в сфере управления персоналом», уже с 2020 года более 70% компаний применяют цифровые системы для управления персоналом [1]. Это не только способствует повышению эффективности, но и создает риски утечек и несанкционированного доступа к данным.

Анализ последних исследований и публикаций. В этой связи в

настоящее время сформировалась так называемая лучшая практика, «Best Practices», разработки нормативных документов по защите конфиденциальной информации в организациях и компаниях. Но это прежде всего практика разработки исключительно информационных политик, процедур, стандартов и руководств безопасности таких признанных технологических лидеров, как IBM, Sun Microsystems, Cisco Systems, Microsoft, Symantec, SANS и пр. [2]. Поэтому, важно учитывать, как преимущества цифровизации, так и необходимость внедрения надежных механизмов защиты данных, особенно в экономическом аспекте.

Выделение нерешенных проблем. Постоянно растущие масштабы цифровизации повышает значимость вопросов защиты персональных данных, так как информация часто передается посредством электронных каналов связи. Это необходимо для соблюдения международных стандартов, из которых первоочередным является «Общий регламент по защите данных» (GDPR), принятый в Европейском Союзе в 2021 году. При этом важным является разработка и совершенствование национальных законодательств для недопущения ошибок в защите персональных данных и снижения числа кибератак и других угроз. В своей работе Кошелева А.Д. и Зуфарова А.С. [3] указывают, что «незнание базовых принципов информационной безопасности увеличивает вероятность ошибок, которые могут повлечь за собой серьезные инциденты». В данном аспекте необходимо дальнейшее развитие теории и практики защиты персональных данных, особенно за счет формирования соответствующей внутренней политики.

Цель исследования. Изучение актуальных положений и проблем защиты персональных данных сотрудников в условиях развивающейся цифровизации экономики и общества, а также разработка рекомендаций для работодателей по обеспечению безопасности информации. Для

достижения этой цели будут рассмотрены законодательные аспекты, практические меры и этические аспекты, связанные с обработкой персональных данных сотрудников.

Результаты исследования. Технологические вызовы, такие как рост киберугроз и развитие искусственного интеллекта, усиливают необходимость в защите персональных данных. С начала 2025 года Роскомнадзор зафиксировал 35 случаев утечек персональных данных, в результате которых были скомпрометированы более 39 млн. записей о пользователях в РФ [4].

В этом контексте проблемы защиты персональных данных, информации о личности все больше заостряется, особенно с вступлением человечества в эпоху информационного общества и глобализации экономических отношений. Для предотвращения несанкционированного доступа к информации необходимо применять такие меры, как шифрование и системы мониторинга.

Права и свободы человека в контексте обработки персональных данных представляют собой совокупность прав, направленных на защиту личной информации от неправомерного использования. Эти права включают право на конфиденциальность, информирование об обработке данных и контроль за их использованием. Они закреплены в международных нормах, таких как «Общий регламент по защите данных» (GDPR) [5], а также в национальных законодательствах, включая Федеральный закон № 152-ФЗ "О персональных данных" в РФ [6]. Неукоснительное соблюдение указанных документов должно содействовать соблюдению прав сотрудников и укреплению взаимного доверия работодателя и наемного сотрудника. Уважение работодателя права на защиту персональных данных наемного сотрудника является не только юридической необходимостью, но и обеспечивает соблюдение этических норм их трудовых отношений.

В РФ законодательно предусмотрена административная м уголовная ответственность за нарушения норм Федерального закона «О персональных данных». В случае установления факта утечки или неправомерного использования работодателем конфиденциальной персональной информации, они могут быть привлечены к ответственности в виде штрафов в соответствии со статьями Кодекса РФ об административных правонарушениях.

В 2024 году Роскомнадзор наложил штрафов на сумму 2 млн. руб. [7] за подобные правонарушения, что доказывает серьезность отношения и строгость относительно соблюдения Закона. Также с 30 мая 2025 года в РФ начали действовать изменения в законе №152-ФЗ, касающееся порядка работы с персональной информацией. Санкции были ужесточены, и максимальный размер штрафа за утечку конфиденциальной информации и персональных данных теперь достигает 15 миллионов рублей.

Кроме финансовых санкций несоблюдение Закона грозит и различными негативными последствиями, в том числе потерей хорошей репутации организации.

Именно работодатель играет основную роль в соблюдении порядка защиты персональных данных сотрудников, определенные положениями GDPR и Федерального закона №152-ФЗ. Согласно действующему законодательству, практически все коммерческие и государственные организации в России являются операторами персональных данных, что обязывает их прилагать значительные усилия для соответствия нормативным актам в данной области.

Внедрение внутренних политик и технологий, направленных на предотвращение утечек данных, также является важным аспектом. Эффективное управление данными включает регулярное обучение персонала, проведение аудитов и оценку рисков. Эти меры не только минимизируют вероятность инцидентов, но и способствуют укреплению

репутации.

Этические аспекты обработки персональных данных тесно связаны с общей культурой компании и её отношением к сотрудникам. Уважение к правам работников и обеспечение конфиденциальности их данных создаёт атмосферу доверия и взаимопонимания. Согласно исследованиям, 78% работников считают защиту их персональных данных важным фактором доверия к работодателю. Это подчёркивает необходимость соблюдения этических стандартов, которые способствуют формированию позитивной рабочей среды.

Обработка персональных данных в трудовых отношениях имеет свои специфические аспекты. Работодатель вправе получать и использовать данные сотрудников исключительно для выполнения обязанностей, установленных трудовым законодательством, что включает ведение кадрового учета, расчет заработной платы и обеспечение социальных гарантий. Важно отметить, что использование данных за пределами этих целей требует согласия работника.

Современные методы обработки данных предполагают большой набор подходов и технологий, начиная от ручного сбора и обработки и заканчивая автоматизированными системами сбора, хранения и обмена данными. Самыми часто применяемыми методами являются: сбор хранение, передача и анализ данных. Указанные методы применяются во всех отраслях экономики и государственного управления с целью повышения эффективности управления принятием решений. Важно отметить, что каждая из этих операций несёт определённые риски для безопасности данных, что требует особого внимания со стороны организаций: возможность утечек информации, несанкционированного доступа и потери данных. Особенно уязвимыми являются данные, обрабатываемые без должных мер защиты, включая персональную информацию сотрудников.

Для обеспечения безопасности данных применяются различные технические меры, такие как шифрование, системы контроля доступа и мониторинг активности. Эти меры помогают снизить вероятность несанкционированного доступа и утечек данных, а также обеспечивают их конфиденциальность и целостность.

Одним из крупнейших инцидентов в области утечек данных является случай с компанией Equifax, который произошел в 2017 году [8]. В результате этого инцидента были скомпрометированы данные 147 миллионов человек, включая информацию о кредитных картах и личные данные. Указанный факт стал причиной наложения штрафа в 700 млн. долл., что говорит о серьезных финансовых последствиях для компании.

Также можно упомянуть и второй случай – утечку данных из более 5,2 записей сотрудников и клиентов в компании Marriot Internetional (гостиничный бизнес) в 2020 году [9]. Указанные примеры свидетельствуют об уязвимости даже крупных международных организаций перед кибератаками и утечкой информации персональных данных, а также о необходимости защиты и хранения конфиденциальной персональной информации.

В процессе утечки персональных данных работников происходит нарушение права сотрудников на конфиденциальность. Разглашенная информация такая, например, как номер телефона может привести к угрозам безопасности и угрозе мошенничества. Также разглашение информации третьим лицам может угрожать профессиональной репутации сотрудников, сделать их объектом «охоты за головами». Соответственно, это оказывает влияние на развитие карьеры и уровень доверия нынешних и будущих работодателей.

Для работодателей утечка персональных данных связаны не только с финансовыми потерями, но и значительный репутационный удар. Более того это связано с дополнительными затратами работодателей на

преодоление последствий утечек персональных данных и разработку и реализацию новых мер безопасности, а также предупреждения разглашения персональных данных сотрудников. Разработка таких мер требует финансовых затрат и затрат времени, что требует отвлечения существенных ресурсов от других направлений деятельности, например, производственной.

В связи с этим важным направлением обеспечения безопасности и защиты персональных данных является создание внутренней политики организации по защите персональных данных: «Политика в отношении обработки персональных данных». Разработка такой политики должна способствовать соблюдению требований Закона РФ №152-ФЗ «О персональных данных» и должна соответствовать разработке и установлению внутреннего регламента обработки, хранения и использования персональных данных. При этом важным направлением внутренней политики является установление ответственности работодателей и наемных сотрудников с целью минимизации риска утечки информации персонального характера.

Рекомендуемой к разработке внутренней политики по защите персональных данных должна включать следующие компоненты:

1) Установление целей обработки и перечня персональных данных сотрудников, обязательных к защите на уровне организации;

2) Установление мероприятий обеспечения доступности, секретности, конфиденциальности, целостности персональных данных, в том числе за счет применения методов защиты и шифрования;

3) Установление порядка выявления, информирования о нарушениях и утечках информации, а также формирование и разработка порядка и алгоритма устранения утечек.

Указанные компоненты являются основой, предлагаемой к разработке внутренней политики, которая является объемным внутренним

нормативным документом, разрабатываемой совместно с юристами организации и включающей 12 разделов (см. табл. 1).

Таблица 1

Разделы внутренней «Политики в отношении персональных данных»

Раздел	Описание
1. Общие положения	Цель политики, сферы применения, основания для изменения и пересмотра документа, время вступления в силу и некоторые другие положения
2. Перечень нормативных документов и правовые основания обработки персональных данных	Документы, регламентирующие обработку персональных данных: Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы №№152-ФЗ 149-ФЗ, 572-ФЗ и другие Нормативные акты, регламентирующие сферу работу организации: трудовые договора, соглашения с клиентами, устав организации
3. Термины и определения	Термины, используемые в политике: персональные данные; обработка персональных данных; все виды работы с данным – предоставление, распространение, передача, уничтожение; субъект персональных данных; оператор персональных данных; конфиденциальность персональных данных и др.
4. Категории субъектов персональных данных	Перечень категорий субъектов: кандидаты на вакансию, сотрудники, потенциальные клиенты, акционеры, пользователи сайта и пр.
5. Перечень обрабатываемых данных	Перечень всех типов информации
6. Принципы обработки персональных данных	Принципы: законность, соответствие целям обработки, уничтожение данных при достижении цели
7. Порядок и условия обработки данных	Способы и условия работы с информацией: условие обязательного согласия на обработку персональных данных; использование средств автоматизации при сборе анализа сведений; право перепоручить обработку другому лицу; основания для предоставления информации органам власти и пр.
8. Права субъекта персональных данных	Указание случаев получения персональных данных. Определение порядка отзыва согласия на обработку, а также ограничение работы компании с персональными данными
9. Обязанности оператора	Обязанности, предусмотренные действующим законодательством
10. Меры компании по выполнению обязанностей	Указание мер по обеспечению исполнению обязанностей в рамках Закона №152-ФЗ: издание политики, назначение ответственного, внутренний контроль и пр.
11. Меры по защите персональных данных	Описание правовых, организационных и технических мер нейтрализации угроз утечки персональных данных
12. Ответственность	Указание лиц, ответственных за нарушение норм

Предложенная структура может содержать больше разделов. Но обязательным является закрепление ответственного за соблюдение внутренней политики, что позволит эффективно реализовывать политику.

Для успешной реализации внутренней политики необходимо постоянное обучение сотрудников в части политики обработки и защиты персональной информации, что соответствует требованиям GDPR. Регулярные тренинги и оценка знаний сотрудников позволяет сформировать культуру безопасности в организации для понимания каждым сотрудником ответственности за защиту информации.

Выводы. Проблема защиты персональных данных особо актуальна в условиях цифровизации, так как она касается не только безопасности, но и защиты прав и свобод личности в части защиты конференциальных сведений в условиях все возрастающего применения цифровых технологий и электронных сетей передачи информации. Использование практики защиты персональных данных создает комфортную рабочую среду в организации и влияет на повышение ее эффективности, а также общее развитие общества.

Список литературы:

1. «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2020 г. Отчет МОТ за 2020 г. - Текст: электронный. – Режим доступа: URL: https://delovoymir.biz/res/upload/columns/Deloitte_HR-trends-2020_____RU.pdf/ (дата обращения 30.09.2025).
2. Петренко С.А. Лучшие практики создания нормативных документов по кибербезопасности в компании / С.А. Петренко, В.А.Курбатов. - Текст: электронный // Труды ИСА РАН. - 2006. - Т. 27. - С.177-233. - Режим доступа: URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_____11970011_10451486.pdf (дата обращения 30.09.2025).
3. Кошелева А.Д. Обучение сотрудников как ключевой фактор защиты от киберугроз: современные вызовы и решения / А.Д. Кошелева, А.С. Зуфарова. - Текст: электронный // ЦИТИСЭ. - 2025. - № 1 (43). - С. 124-138. - Режим доступа: URL: https://ma123.ru/wp-content/uploads/2025/02/Zufarova-Kosheleva_CITISE_1-2025.pdf (дата обращения 30.09.2025).
4. Джабарров, Д. Роскомнадзор назвал объем утечек персональных данных россиян за 2025 год. - Текст: электронный //Газета.ru. - 03 июля 2025. - Режим доступа: URL: https://https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/07/03/26186780.shtml?updated (дата обращения 30.09.2025).
5. General Data Protection Regulation (GDPR) - full text. - Текст: электронный. - Режим доступа: URL: https://gdpr.eu.org/full/full.pdf (дата обращения 30.09.2025).
6. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 №152-ФЗ (последняя редакция). - Текст: электронный // КонсультантПлюс. - 1997-2025. - Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения 30.09.2025).

7. Самер, М. Стало известно о сумме штрафов за утечки персональных данных в 2024 году. - Текст: электронный // Газета.ru. - 06 февраля 2025. - Режим доступа: URL: https://www.gazeta.ru /business/news/2025/02/06/25015280.shtml (дата обращения 30.09.2025).
8. Бюро кредитных историй Equifax сообщило о краже данных 143 млн. клиентов. - Текст: электронный. // РБК. - 08 сентября 2017. - Режим доступа: URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media /08/09/2017/59b1e9b39a79471642f7f07d (дата обращения 30.09.2025).
9. Сеть гостиниц Marriott объявила об утечке данных 5,2 миллиона гостей. - Текст: электронный // РИА НОВОСТИ. - 31 марта 2020. - Режим доступа: URL: https://ria.ru/20200331/1569421544.html (дата обращения 30.09.2025).

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Забавина Е.Ю., *канд. экон. наук, доц.,*
Эккерт У.С.,
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В условиях высокой динамичности рыночной конъюнктуры, возрастающей конкуренции и необходимости оперативного реагирования на изменения, традиционные методы управления зачастую оказываются недостаточно гибкими и не позволяют в полной мере использовать потенциал информационных потоков, генерируемых бизнесом. В связи с этим, внедрение современных информационных технологий (ИТ) рассматривается как критически важный инструмент для повышения эффективности управления компанией. Однако, несмотря на широкий спектр предлагаемых ИТ-решений, многие компании сталкиваются с трудностями при их внедрении и интеграции в существующую инфраструктуру.

Проблемы возникают на этапах выбора оптимальных технологических решений, адаптации бизнес-процессов к новым требованиям, обучения персонала и обеспечения безопасности данных.

Отсутствие четкой методологии и стратегического подхода к внедрению ИТ приводит к неэффективному использованию ресурсов, увеличению операционных издержек и снижению конкурентоспособности компании. Таким образом, существует необходимость в разработке принципов и методов, способствующих успешному внедрению современных ИТ для целей совершенствования управления компанией.

Актуальность темы исследования. В условиях глобальной цифровизации экономики и нарастающей конкуренции внедрение современных информационных технологий становится критически важным фактором для повышения эффективности управления компанией. Необходимость обработки больших объемов данных для принятия обоснованных решений, а также появление новых технологических возможностей требуют разработки научно обоснованных принципов и методов внедрения ИТ. Данное исследование актуально в связи с потребностью компаний в оптимизации бизнес-процессов и обеспечении конкурентоспособности в цифровой среде, а также из-за рисков, связанных с кибербезопасностью и защитой данных.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ последних исследований и публикаций показывает, что тема внедрения ИТ в управление компанией является предметом активных дискуссий в академической и профессиональной среде. Многие исследования посвящены оценке влияния ИТ на различные аспекты деятельности компании, такие как производительность труда, рентабельность, конкурентоспособность и инновационная активность. Большой интерес вызывают работы, посвященные анализу конкретных ИТ-решений, таких как системы управления предприятием (ERP), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), системы управления цепочками поставок (SCM) и др. Также активно исследуются вопросы, связанные с управлением проектами по внедрению ИТ, в том числе разработка

стратегии внедрения, определение ключевых показателей эффективности (KPI), управление рисками и вовлечение персонала. Эти и другие вопросы, связанные с внедрением ИТ, широко рассматриваются в работах как отечественных авторов - Д.А. Царевского [1], Л.Е. Шведовой, Н.И.Журавленко, О. В. Тутовой [2], Т. И. Гуровой [4], М. И. Шевчик, В.В.Качала [5], А. А. Евдокимовой, А. Н. Дьячковской, О. Д. Романовой [6]), так и зарубежных ученых.

Вместе с тем, можно отметить, что в существующих исследованиях недостаточно внимания уделяется комплексному подходу к внедрению ИТ, учитывающему специфику конкретной компании и ее бизнес-процессов. Также существует необходимость в разработке универсальных принципов и методов, которые могли бы быть адаптированы к различным организационным контекстам.

Целью данной статьи является обоснование принципов и методов внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией.

Результаты исследования. Развивая теоретические аспекты внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией, представляется необходимым сместить внимание на методологическую часть данного процесса, и, прежде всего, обозначить принципы данного процесса.

В данном ключе хотелось бы отметить работу Д. А. Царевского [1], анализ которой позволяет выявить ряд ключевых принципов, на которых базируется внедрение современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией.

В основе предлагаемого подхода лежит системное видение организации как сложной открытой социальной системы, элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Из этого фундаментального положения вытекает принцип системности, предполагающий, что

внедрение информационных систем не является изолированным мероприятием, а затрагивает все компоненты организации: задачи, структуры и системы, культуру и людей. Следующим принципом является непрерывность и итеративность процесса модернизации, когда изменения носят постоянный характер в ответ на вызовы внешней среды, а сам процесс внедрения рассматривается как цикличный, требующий постоянной корректировки и обновления. Принцип стратегической согласованности требует, чтобы внедрение информационных технологий было подчинено общей стратегии развития компании, вытекало из ее видения и миссии. Принцип приоритета организационного развития перед технологическими решениями акцентирует необходимость предварительной диагностики текущего состояния, выявления проблем и проведения необходимых организационных изменений до непосредственной имплементации программно-аппаратных комплексов. Важным представляется принцип интеграции и гибкости, означающий, что новые технологии должны не заменять, а интегрироваться с существующими системами и регламентами, обеспечивая адаптивность к меняющимся условиям. Принцип безопасности данных подчеркивает приоритетность защиты информации при любых преобразованиях бизнес-процессов. Наконец, принцип ориентации на данные предполагает, что оптимизация управления должна основываться на глубоком анализе информации, выявлении скрытых тенденций и использовании экспертных систем для поддержки принятия решений.

В другой работе, исследователи Л. Е. Шведова, Н. И. Журавленко, О.В. Тутова [2] выделили три основных принципа внедрения современных информационных технологий: интерактивный режим работы с персональным компьютером; интегрированность новых технологий с уже используемыми программными и аппаратными устройствами; гибкость процессов постановки задач и изменения данных.

Принцип интерактивного режима работы отражает необходимость обеспечения удобного и эффективного взаимодействия пользователя с системой, что в современных условиях трансформировалось в требование создания интуитивно понятного пользовательского интерфейса и обеспечения возможности оперативного получения обратной связи. Принцип интегрированности подчеркивает важность совместимости новых решений с существующей ИТ-инфраструктурой. Принцип гибкости актуален в условиях динамичной бизнес-среды, требующей быстрой адаптации систем к новым задачам и данным.

Хотя сформулированные принципы не утратили своей актуальности и являются важными тактическими элементами, они не охватывают всей полноты проблематики, выявленной в исследовании Д.А. Царевского, в частности, стратегических и организационно-управленческих аспектов. Указанные принципы скорее характеризуют требования к самим информационным технологиям и их интерфейсам, но не раскрывают системных основ процесса их внедрения как организационного изменения. Таким образом, можно согласиться с их значимостью на операционном уровне, однако для успешной трансформации управления компанией необходим более широкий набор принципов, учитывающих стратегическое видение, организационную культуру и человеческий фактор.

Обобщая вышеизложенное, принципы внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией могут быть сформулированы следующим образом (см. рис. 1).

Переходя к рассмотрению методов внедрения, следует определить само понятие метода. В контексте управления и информатизации метод представляет собой систематизированную последовательность действий, приемов и операций, направленных на достижение конкретной цели, в

данном случае – успешной имплементации информационных технологий для повышения эффективности управления.



Рис. 1. Принципы внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией

Метод внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией, таким образом, представляет собой упорядоченный способ осуществления организационно-технологических изменений, обеспечивающий интеграцию новых информационных систем в бизнес-процессы компании для достижения ее стратегических целей.

Анализ научной литературы позволяет систематизировать методы внедрения в несколько групп, каждая из которых ориентирована на решение определенного круга задач.

Критерием для группировки служит основной фокус и цель применяемых методик, приведенных в таблице 1.

Таблица 1

Методы внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией

Группа методов	Описание	Инструменты
Организационно-управленческие методы		
Методика организационного развития (ОР)	Гибкая системная методология, применяемая для разрешения слабоструктурированных проблемных ситуаций. Предполагает диагностику текущего состояния, выявление характеристик ситуации изменения и последующее планирование комплекса развивающих мероприятий, одним из которых может быть внедрение ИТ.	Диагностические интервью, анкетирование, моделирование желаемого будущего состояния, фасилитация групповых обсуждений, разработка разделяемого видения и миссии.
Модель конгруэнтности (соответствия) Д. Надлера	Подход, основанный на представлении организации как системы взаимозависимых элементов (задачи, структуры и системы, культура, люди). Позволяет прогнозировать и учитывать последствия изменений в одном элементе для всей системы.	Анализ входных элементов (стратегия, история, ресурсы, ограничения), оценка согласованности внутренних компонентов, проектирование изменений с учетом их системного влияния.
Управление сопротивлением персонала	Комплекс мероприятий, направленных на преодоление страхов и нежелания сотрудников адаптироваться к новым технологиям и процессам.	Открытая коммуникация, вовлечение персонала в процесс изменений, развертывание обучающих программ, создание команд внутренней поддержки, формирование позитивного видения будущего, мотивационные программы.
Методы проектирования и моделирования		
Моделирование бизнес-процессов	Формализованное описание существующих (as-is) и проектирование целевых (to-be) бизнес-процессов компании. Является основой для выбора и настройки функциональных модулей информационной системы.	Нотации моделирования (BPMN, IDEF0, EPC), специализированное программное обеспечение (ARIS, Bizagi, Visual Paradigm).
Проектирование организационной структуры и систем управления	Разработка моделей работ, структур, команд, систем управления, показателей эффективности (KPI) и механизмов мониторинга, которые должны быть поддержаны внедряемой информационной системой.	Организационные диаграммы, матрицы ответственности (RACI), регламенты процессов, должностные инструкции, системы сбалансированных показателей (BSC).
Технологические и инструментальные методы		
Поэтапное (итеративное) внедрение	Подход, предполагающий не единовременный "большой взрыв", а последовательное внедрение модулей информационной системы, что снижает риски и позволяет корректировать ход проекта.	Системы управления проектами (Microsoft Project, Jira), методологии Agile/Scrum в адаптации для ERP-внедрений.
Использование систем управления рабочими процессами в компании в качестве ядра	Метод интеграции, при котором система управления бизнес-процессами выступает связующим звеном для объединения разрозненных приложений и последующего плавного перехода на модули новой ERP-системы.	BPMS-системы (Bizagi, Camunda, Pega), системы электронного документооборота (СЭД).

Окончание таблицы 1

Группа методов	Описание	Инструменты
Выбор и внедрение интегрированных информационных систем (ERP, CRM, CSRP)	Процесс выбора промышленной ERP-системы, наиболее соответствующей смоделированным бизнес-процессам и стратегическим потребностям компании, и ее последующая адаптация, имплементация.	Платформы ERP-систем (SAP ERP, 1CERP, Microsoft Dynamics 365), CRM-систем (Salesforce, Bitrix24), системы управления проектами (Oracle Primavera P6, Open Plan).

Внедрение современных информационных технологий для совершенствования управления компанией представляет собой сложный организационный процесс, требующий системного подхода (см. рис. 2).

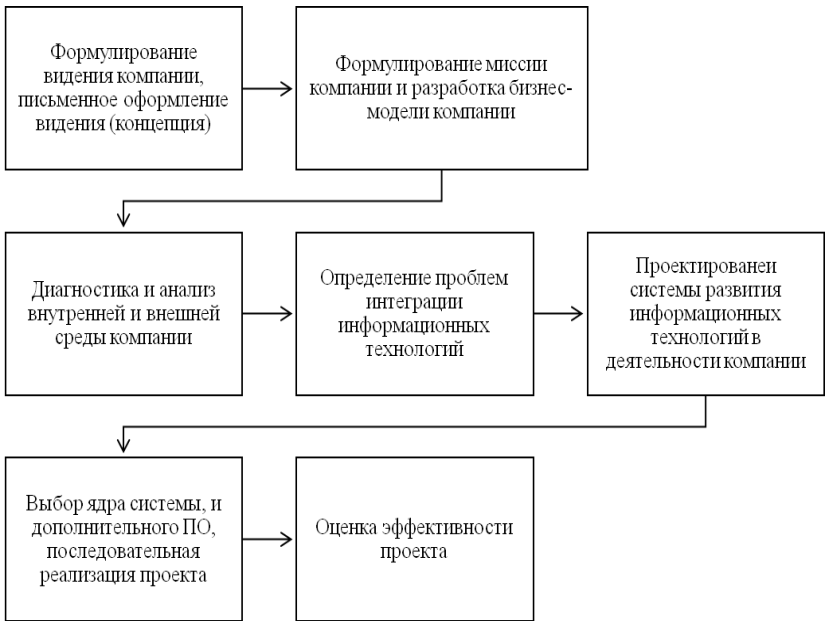


Рис. 2. Процесс внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией

Многочисленные предложения по внедрению систем класса планирования ресурсов компании соседствуют с практически полным отсутствием позитивных примеров их применения в российской бизнес-среде. Потенциальные потребители информационных решений могут быть классифицированы на несколько категорий.

К первой относятся компании, в которых исторически сформировался набор несвязанных между собой систем,

автоматизирующих отдельные направления деятельности, такие как продажи, закупки, складской учет и бухгалтерия.

Ко второй категории принадлежат организации, использующие интегрированную систему, разработанную на заказ, но не соответствующую современным стандартам.

Третью категорию составляют компании минимально использующие информационные технологии за пределами бухгалтерского учета.

Четвертая категория включает компании, имеющие негативный опыт попытки внедрения промышленной системы, соответствующей стандартам MRP, MRPII или ERP.

Низкая эффективность проводимых изменений объясняется недостаточным учетом системной природы организации. Согласно модели Д. Надлера [3], организация представляет собой сложную открытую социальную систему, состоящую из взаимозависимых компонентов: задач, структур и систем, культуры и людей. Изменение одного элемента, каковым является внедрение информационной технологии, неизбежно приводит к трансформации других составляющих системы. Попытка рассмотрения внедрения технологий как изолированной задачи, без учета ее влияния на организационные задачи, сложившуюся культуру и персонал, закономерно приводит к сопротивлению и неудаче.

Корень проблемы часто заключается в некорректной постановке задачи на этапе инициации изменений. Менеджер, столкнувшийся с неэффективностью работы какой-либо подсистемы, формулирует задачу узко, как необходимость внедрения конкретного технического решения, не проводя предварительной диагностики текущего состояния организации в целом. Такой подход характерен для методологий, предназначенных для работы с жесткими, хорошо структурированными системами, в то время как ситуация в большинстве российских компаний характеризуется как

мягкая. Для ее разрешения требуется применение гибких методологий, таких как методология организационного развития.

Методология организационного развития предполагает строгую последовательность действий, начинающуюся не с формулировки проблемы, а с определения желаемого будущего состояния компании.

Первоначальным этапом является формулировка согласованного видения и миссии организации, которые задают стратегическое направление изменений. На их основе разрабатывается комплексная бизнес-модель, включающая модель бизнес-процессов, модели работ и организационных структур, систему управления и оценок, а также систему ценностей и убеждений сотрудников. Лишь после проектирования целевого состояния осуществляется диагностика текущего положения компании, что позволяет выявить разрыв между желаемым и реальным.

На этапе управления переходом определяется комплекс необходимых изменений и развивающих мероприятий. Внедрение информационных технологий рассматривается не как самодостаточная цель, а как один из компонентов этого комплекса, направленный на поддержку новых бизнес-процессов и структур. В рамках данного подхода предлагается использовать систему автоматизации деловых процессов в качестве ядра будущего информационного комплекса. Такой выбор обусловлен процессной природой деятельности любой организации, где именно деловые процессы определяют порядок взаимодействия сотрудников и отделов.

Система управления рабочими процессами в компании позволяет интегрировать разрозненные программные продукты в единый комплекс и осуществить плавный, поэтапный переход к новым модулям.

После анализа работающей системы автоматизации деловых процессов становится возможным обоснованный выбор ядра интегрированной информационной системы и дополнительного

программного обеспечения, соответствующего конкретным потребностям компании. Определяются приоритеты внедрения функциональных модулей, таких как управление снабжением, производством или финансами.

Процесс проектирования и внедрения осуществляется последовательно и итерационно, что подразумевает его непрерывность и необходимость постоянной корректировки системы в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды организации.

Таким образом, разработка и внедрение решений с применением информационных технологий является не единовременным проектом, а перманентной деятельностью, требующей выделения соответствующих ресурсов, включая персонал, инструментарий и информационное обеспечение.

Выводы. По результатам исследования были выявлены и обобщены основные принципы, на которых должно базироваться успешное внедрение ИТ: стратегической согласованности и ориентации на видение компании; приоритета организационного развития и предварительной диагностики; непрерывности и итеративности процесса изменений; интеграции и гибкости технологических решений; безопасности данных и информационной защиты; ориентации на данные и аналитическую поддержку решений; интерактивности и пользовательской ориентированности интерфейсов технологий. Также была предложена систематизация методов внедрения ИТ, сгруппированных по основному фокусу и цели применяемых методик, включая организационно-управленческие, методы проектирования и моделирования, технологические и инструментальные методы.

Предложенные принципы и методы могут служить основой для разработки практических рекомендаций по успешному внедрению ИТ в компаниях различного масштаба и отраслевой принадлежности,

способствуя повышению их конкурентоспособности и эффективности управления в условиях цифровой экономики.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку конкретных методик внедрения ИТ, адаптированных к специфике различных бизнес-процессов и организационных структур.

Список литературы:

1. Царевский, Д. А. Совершенствование бизнес-процессов организации на основе внедрения современных информационных технологий / Д.А. Царевский //Известия ВУЗов ЭФиУП. – 2024. – №3 (61). – С.71-82.
2. Шведова, Л. Е. Особенности внедрения современных информационных технологий / Л.Е. Шведова, Н.И. Журавленко, О.В. Тутова // Символ науки. - 2016. - №1-2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-sovremennyh-informatsionnyh-tehnologiy (дата обращения: 20.09.2025).
3. Структура соответствия Надлера-Тушмана. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://thinkinsights.net/strategy/nadler-tushman-congruence-framework (дата обращения: 20.09.2025).
4. Гурова, Т. И. Стратегическое управление цифровыми бизнес-моделями / Т. И. Гурова // Открытая наука 2024: Сборник статей III Всероссийской научной конференции с международным участием, Москва, 01 марта – 30 2024 года. – Москва: Интеллект-Центр, 2024. – С. 318-321.
5. Шевчик, М. И. Методология внедрения RPA-технологии на базе архитектурного подхода / М. И. Шевчик, В. В. Качала // Устойчивое развитие науки и образования. – 2020. – № 3(42). – С. 98-105. – EDN APKCDE.
6. Евдокимова, А. А. Ценность информационной технологии с точки зрения бизнеса и практика управления информационными технологиями / А. А. Евдокимова, А. Н. Дьячковская, О. Д. Романова // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2015. – № 4(4). – С. 412-417.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

Стрюков Н.С.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В данной работе исследуется понятие инвестиционной политики региона, состав его потенциала и возможности применения инвестиционной политики в качестве маркетингового инструмента. Анализ особенностей современного подхода к региональной

стратегии развития и синтез единой концепции применения маркетинговых и институциональных инструментов помогает определить способы эффективной реализации потенциала региона. В исследовании особое внимание уделено понятию инвестиционной политики региона, раскрывается сущность потенциала территории в рамках стратегической модели развития, рассматриваются функции инвестиционной политики как маркетингового инструмента.

Вместе с тем анализируется инвестиционная политика региона как ключевой элемент стратегии регионального развития, способствующий раскрытию внутренних возможностей территории и повышению её конкурентоспособности.

Актуальность темы исследования. Актуальность темы обусловлена высокой конкуренцией между регионами за капитал, квалифицированные кадры, имидж привлекательной территории, и как следствие, необходимостью эффективного использования ограниченных ресурсов, требованием к прозрачности и предсказуемости проводимой политики.

Анализ последних исследований и публикаций. Инвестиционная политика в каждом регионе имеет свои особенности, которые обусловлены общей стратегией социально-экономического развития, величиной ресурсного потенциала, географическим месторасположением и другим факторами. Иваненко О.Б. и Шадрина М.Д. рассматривают инвестиционную политику с разных точек зрения: воспроизводственной, социально-экономической и стратегической. А.Н. Пилясов уделяет внимание потенциалу инвестиционной политики, которая призвана менять сложившуюся за десятилетия траекторию развития региона. Сомова Д.Д. говорит о том, что реализация инвестиционного потенциала региона включает в себя не только меры, обеспечивающие его формирование и рост уровня, но и создание условий для включения потенциала в

инвестиционный процесс.

Выделение нерешенных проблем. Несмотря на значимость инвестиционной политики для социально-экономического развития регионов, существует ряд нерешённых проблем, препятствующих эффективному использованию этого инструмента.

1 Проблемы институционального характера (отсутствие специализированных региональных институтов развития – организаций, отвечающих за привлечение и сопровождение инвесторов, инфраструктурное обустройство индустриальных парков; неэффективность представительств регионов в федеральных центрах: их функции часто носят протокольный характер, а информационная работа – имитационный; недостаточная проработанность инвестиционных проектов – несоответствие между объёмом требуемых вложений и качеством конечного продукта).

2. Инфраструктурные ограничения (дефицит подготовленных инвестиционных площадок с необходимой инженерной инфраструктурой; ограниченность транспортно-логистической инфраструктуры в отдалённых регионах; износ основных производственных фондов и объектов инженерной инфраструктуры; недостаточное развитие социальной и коммунальной инфраструктуры, снижающее привлекательность региона для инвесторов и квалифицированных кадров).

3. Финансовые и экономические проблемы (дефицит региональных бюджетов из-за высокой доли убыточных отраслей и просроченной задолженности предприятий; недостаток собственных инвестиционных ресурсов у предприятий; высокая стоимость оборудования и строительных работ, делающая проекты менее рентабельными; низкая рентабельность производства в ряде отраслей, ограничивающая самофинансирование инвестиций; зависимость от

федеральных трансфертов при отсутствии устойчивых механизмов самостоятельного привлечения капитала).

4. Нормативно-правовые и административные барьеры (бюрократизация процедур согласования и реализации инвестиционных проектов; нестабильность правового режима – частые изменения законодательства, создающие неопределённость для инвесторов; коррупционные риски, повышающие издержки и снижающие прозрачность взаимодействия с властями; отсутствие оперативной процедуры банкротства, затрудняющее санацию неэффективных активов).

5. Кадровые и технологические проблемы (недостаток квалифицированных специалистов для реализации современных инвестиционных проектов; низкая производительность труда из-за технологической отсталости предприятий; слабая интеграция науки и производства, препятствующая внедрению инноваций; недостаточный уровень профессиональной переподготовки кадров под потребности развивающейся экономики).

Цель исследования – анализ некоторых аспектов инвестиционной политики как инструмента реализации потенциала региона.

Результаты исследования. В условиях современного экономического внутригосударственного устройства, при котором регионы являются самостоятельными участниками рынка, подход к реализации потенциала территории становится основополагающим фактором развития, ввиду необходимости регионов конкурировать за ресурсы, дефицит капитала, внимание федеральной власти и бизнеса. При этом, внутренний потенциал региона (природный, инфраструктурный, человеческий, институциональный) необходимо эффективно реализовать, в качестве конкурентного преимущества.

В данном контексте маркетинг рассматривается в качестве неотъемлемой части региональной социально-экономической системы,

выполняющей функции как на внешнем, так и на внутреннем уровнях, а инвестиционная политика региона выступает не просто как средство управления финансовых потоков, а как маркетинговый инструмент, формирующий образ региона, его потенциал и привлекающий интерес инвесторов и партнёров.

Современные вызовы – колебания мировых рынков, технологические трансформации, требования устойчивого развития и растущие ожидания населения, создают давление на регионы, требуя от них не просто реализации инвестиционных программ, а их системного, прозрачного и брендированного воплощения. В данной парадигме только стратегически продуманная и интегрированная инвестиционная политика может стать катализатором роста и эффективного использования регионального потенциала.

В научных источниках региональная стратегия трактуется как совокупность целей, приоритетов и механизмов преобразования территории. Так, в работе Щербаковой Т. А. подчеркивается, что успешная стратегия объединяет инвестиционную активность, нормативную базу и институциональные структуры [11].

Большинство исследователей трактуют стратегию регионального развития через призму управления пространственными, отраслевыми и институциональными изменениями. Так, Шпакова Р. Н. рассматривает стратегии социально-экономического развития регионов как систему мероприятий и механизмов, направленных не просто на достижение количественных параметров, но на повышение качества жизни и эффективности управления [9].

В работах по региональной стратегии выделяют этапы анализа внутренней и внешней среды, определения приоритетов, формирования программных целей и механизмов реализации [5].

Подходы к определению региональной стратегии сходятся в необходимости мобилизации внутренних ресурсов региона, являющихся потенциальными факторами конкурентоспособности. При этом стратегия развития региона интегрирует бизнес-среду, инфраструктуру, инновации и институты, становясь рамкой, в которой инвестиционная политика должна быть логически встроена.

Понятие регионального продукта находится в прямой взаимосвязи с региональной стратегией, так как формирование и дальнейшее развитие регионального продукта является основным итогом реализации стратегии развития региона.

Как отмечают Двас Г.В. и Бушенева Ю.И. [6], стратегическое развитие региона ориентируется на повышение конкурентоспособности его продукта, инвестиционную привлекательность и уровень комфортности для жителей. По мнению Шубиной Т.Н., региональный продукт складывается из инвестиционного имиджа региона и реальных условий его развития, что позволяет формировать его целенаправленно в рамках принятой региональной стратегии [10].

Региональный продукт выступает итоговым выражением потенциала территории. Он включает не только валовой региональный продукт, но и качественное использование ресурсов – инфраструктуру, институты, инновации и бренд региона. Исследования показывают, что инвестиции напрямую влияют на рост регионального продукта и уровень занятости, а сам региональный продукт отражает конкурентные преимущества на внутренних и внешних рынках.

Современная практика регионального институционального управления нередко характеризуется фрагментарным применением инструментов, не объединённых единой стратегией с чётко обозначенными целями и задачами. В результате наблюдается несогласованность между мерами социально-экономического,

маркетингового и инвестиционного характера, что снижает общую эффективность регионального развития.

В этом контексте инвестиционная политика не может рассматриваться как самостоятельный элемент системы управления регионом. Напротив, она должна выступать связующим звеном между различными направлениями управленческой деятельности, обеспечивая их согласованность и стратегическую направленность.

Инвестиционная политика, будучи инструментом реализации маркетинговой стратегии региона, способствует формированию его конкурентных преимуществ, повышению инвестиционной привлекательности и устойчивому социально-экономическому развитию. Её интеграция в общую систему регионального маркетинга позволяет не только оптимизировать использование ресурсов, но и обеспечить целостное позиционирование региона во внешней и внутренней среде.

В данном случае, принимая парадигму комплексного маркетингового стратегического развития территориального потенциала - инвестиционная политика региона выступает не только инструментом привлечения капитала, но и механизмом конструирования маркетингового образа региона. Она должна выполнять двойную функцию: внутреннюю – обеспечивать развитие территориальных ресурсов и инфраструктуры, и внешнюю – формировать доверие у инвесторов и партнеров, усиливать бренд региона, повышая его привлекательность

Под инвестиционной политикой региона понимается совокупность стратегических целей, законодательных и нормативных мер, институциональных структур, стимулов и процедур, направленных на привлечение, распределение и сопровождение инвестиций в соответствии с приоритетами развития территории. Региональный потенциал является полноценным набором внутренних ресурсов и способностей региона, включая природные, инфраструктурные, кадровые, институциональные,

инновационные элементы, которые могут быть мобилизованы в интересах устойчивого роста.

Подходы к определению и толкованию инвестиционной политики разнообразны. Одно из более развернутых определений региональной инвестиционной политики, отмеченное в работе Воробьевой Ж.Б., звучит следующим образом: это совокупность целей, институтов, механизмов и инструментов, которые формируют направление и порядок принятия инвестиционных решений. В условиях рыночной экономики такая политика направлена на обеспечение сбалансированного экономического, социального и экологического развития регионов и их хозяйствующих субъектов, стимулируя расширенное воспроизводство и повышая долю частных, внешних и акционерных инвестиций в общеэкономические объекты [3].

В исследованиях, посвященных изучению данного направления, выделяют несколько методологических подходов: системный, воспроизводственный, институциональный, деятельностный, концептуальный – каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения [7].

Анализ содержания региональной инвестиционной политики позволяет определить основные элементы инвестиционной политики региона, сформулировать и выделить основные особенности.

Приоритеты отраслей. Инвестиционная политика предполагает выбор приоритетных направлений в использовании капитальных вложений по отраслям народного хозяйства. Этот выбор основывается на необходимости реализации программы социально-экономического развития, а также значимости развития отдельных отраслей для экономики.

Система преференций. Инвестиционная привлекательность создаётся системой мер, направленных на комфортность бизнеса в стране.

Это налоговая политика для инвестиций, упрощение процедуры вложения капитала и вывода прибыли, различного рода преференции, защита частного капитала и результатов инвестиций.

Институты сопровождения. В инфраструктуру инвестиционной деятельности входят инвестиционные институты, консалтинговые, аудиторские, страховые организации, информационно-методическое обеспечение, арбитраж.

Мониторинг и корректировка мер. Проведение мониторинга реализации инвестиционной политики предполагает периодическое определение экономической эффективности реализуемых инвестиционных проектов и введение корректирующих поправок в случае отклонения от заданных параметров инвестиционного проекта.

Модель внедрения инвестиционной политики в маркетинговую стратегию региона предполагает несколько уровней взаимодействия. На стратегическом уровне инвестиционная политика формируется совместно с региональной стратегией развития, её цели, приоритеты и механизмы должны коррелироваться. Далее, на институциональном уровне создаются агентства развития, «единые окна», структуры сопровождения и мониторинга. На операционном уровне – отбор проектов, подготовка площадок, инфраструктурные вложения, нормативная и юридическая поддержка.

Между уровнями действуют связи: стратеги → институты → операторы → инвесторы. Взаимодействие идёт с бизнес-средой (привлечение компаний, консалтинговые фирмы), кадровым потенциалом (система образования, подготовка специалистов), инновационной экосистемой (инкубаторы, научные институты, технологические кластеры). Важным элементом является коммуникация: инвестиционные паспорта региона, медиаплатформы, публичность реализованных

проектов, отчёты об эффективности — всё это усиливает доверие инвесторов и населения.

Зарубежный и российский опыт подтверждают роль маркетингового аспекта в инвестиционной политике. Невьянцева Л. С. в своей работе приводит сравнительный анализ инструментов, используемых зарубежными регионами – от ГЧП, кластеров, технопарков до налоговых режимов и инфраструктурных пакетов, и подчёркивает, что их адаптация возможна и необходима для российских регионов [8].

Щербакова Т. А. в исследовании «Теория и практика управления региональным инвестиционным развитием» анализирует эффективность инвестиционного климата и практические меры на региональном уровне (пример – Ростовская область) и указывает, что успешная инвестиционная политика тесно связана с институциональной надёжностью и управленческой компетентностью [11].

Привлечение инвестиций является необходимостью в рамках программы реализации регионального потенциала, позволяя удовлетворить базовые потребности в стимулировании производственной активности и повышения занятости населения и, одновременно, создавая совокупные эффекты поддержания долгосрочной, и, что немаловажно, сбалансированной динамики развития.

Отметим, что инвестиции становятся, не только экономическим процессом, но и репутационным ресурсом, поскольку позволяют рассматривать регион в качестве пространства возможностей. Поэтому маркетинговая стратегия региона должна включать в себя практики, связанные с продвижением инвестиционных брендов (кластеров, индустриальных парков, логистических узлов), организацией инвестиционных форумов и выставок, а также развитием цифровых платформ, обеспечивающих прозрачность и прогнозируемость вложений.

Инвестиции в таком случае рассматриваются в качестве механизма формирования доверия и восстановления территории.

Важным направлением привлечения и управления инвестициями, соответствующих принципам устойчивого развития, в ракурсе маркетинга, становится и использование цифровых возможностей, которые трансформируют маркетинговые процессы. В регионах сегодня активно развиваются цифровые экосистемы привлечения инвестиций, предоставляющие инвесторам актуальную информацию и доступные меры поддержки регионального социально-экономического и устойчивого развития через вложения; маркетинг в таком случае выполняет роль связующего звена между ресурсным потенциалом территории и сообществом инвесторов, заинтересованных в совместном развитии. Аналогично маркетинговая составляющая должна включаться в ранее выделенные институциональные механизмы управления инвестициями – на уровне агентств развития, «единых окон» и стандартов сопровождения инвесторов и т.п., целесообразно проведение маркетинговых мероприятий, направленных на популяризацию и продвижение институциональных механизмов. Конечной целью становится доведение информации о существующих возможностях и позитивных практиках до инвесторов, которые затем примут решение о сотрудничестве или направлении инвестиций в регион.

Также, очень важно, чтобы цели устойчивого развития были встроены в инвестиционную политику: экологические стандарты, социальная справедливость, инновационность. Без этого инвестиции могут быть краткосрочными и неглубоко трансформирующими.

Таким образом, развивается следующий обобщенный механизм взаимосвязи маркетинговой стратегии и инвестиционной политики региона (см. рис. 1).



Рис. 1. Обобщенный механизм (процесс) формирования взаимосвязи маркетинговой стратегии и инвестиционной политики региона (авторская разработка)

Опираясь информацию, представленную на рисунке 1, очевидным становится то, что маркетинг инициирует формирование бренда и имиджа территории, создает привлекательную инвестиционную среду, а затем через механизмы привлечения инвестиций трансформируется в инвестиционную политику, которая, в свою очередь, обеспечивает реализацию целей устойчивого развития.

Механизм реализации инвестиционной политики как маркетингового инструмента можно представить следующим образом: сначала проводится диагностика потенциала региона – естественные ресурсы, кадровый потенциал, инфраструктура, институции; затем формулируются стратегические цели, часто включая экономические, социальные и экологические аспекты устойчивого развития. Далее определяются приоритетные направления инвестиций – отрасли, площадки, проекты, подкреплённые нормами законодательства, преференциями и институтами поддержки. После этого разрабатываются меры сопровождения – административные «единые окна», инфраструктурная подготовка, обеспечение логистики, защита прав собственности. Параллельно создаются маркетинговые инструменты – инвестиционный паспорт региона, визуальная коммуникация, кейсы реализованных проектов. Затем

активируются каналы продвижения – презентации, участие в форумах, сотрудничество с бизнес-ассоциациями. И, наконец, реализованные проекты и их успехи служат обратной связью, укрепляя бренд региона и вкладываясь в новое притяжение капитала.

В научной литературе существует множество исследований, которые иллюстрируют, как регионы используют инвестиционную политику в маркетинговых целях. Например, работа авторов Ахметовой А.Б. и Какоеева Е.У. подчёркивает, что через реализацию ГЧП-проектов регионы не только улучшают инфраструктуру, но и формируют положительный имидж, демонстрируя способность эффективно взаимодействовать с бизнесом и решать сложные задачи. Это исследование показывает, что инвестиционные проекты и публичные инвестиционные программы воспринимаются инвесторами как сигнал надёжности и устойчивости региона [1].

Другой пример, исследование Сорокиной Е. А. в котором рассматриваются регионы, имеющие ограниченные исходные ресурсы, и показано, что грамотная комбинация преференций, инфраструктурной поддержки и институциональных реформ позволяет таким территориям раскрывать потенциал и привлекать инвестиции [13].

Визуальная систематизация ключевых элементов представлена в таблице 1.

На основе исследований видно, что регионы, которые успешно интегрировали инвестиционную политику в маркетинговую стратегию развития, демонстрируют лучшие результаты по показателям роста инвестиционной привлекательности. Например, по данным агентства «Эксперт РА» в отчёте «Инвестиционная привлекательность регионов: новые вызовы и возможности» регионы, вводившие новые преференции, развивающие инфраструктуру и повышая качество институтов, улучшили свои позиции в рейтингах [12].

Таблица 1

Компоненты инвестиционной политики региона и их маркетинговая функция *(авторская разработка)*

№ п/п	Компонент	Описание	Маркетинговая функция
1	Законодательная поддержка и преференции	Налоговые льготы, льготы по аренде земли, субсидии, режимы СЭЗ и иные	Сигнал для инвесторов о предсказуемости, снижении издержек
2	Институциональное сопровождение	Органы власти, агентства развития, «единое окно», защита прав собственности	Уменьшение барьеров, рост доверия, упрощение пути реализации проектов
3	Инженерная и инфраструктурная подготовка	Дороги, коммуникации, логистика, площадки для производства	Улучшение условий исполнения проектов, снижение рисков, повышение конкурентоспособности
4	Кадровый потенциал	Уровень образования, квалификация, доступность специалистов	Возможность начать проекты быстро, без вложения в базовое обучение
5	Экологическая и социальная устойчивость	Стандарты, защита природы, равенство, качество жизни	Привлечение ответственных инвесторов, положительное восприятие, меньше репутационных рисков
6	Коммуникация и бренд	Паспорта проектов, презентации, медийное освещение, кейсы	Формирует имидж региона, делает его узнаваемым и конкурентным на рынке инвестиций

Также исследование Галахова Д. И. показывает, что четко сформулированные критерии эффективности (инвестиции/ВРП, создание рабочих мест, эффект инфраструктуры) коррелируют с реальной динамикой притока инвестиций [4].

Таким образом, инвестиционная политика, выстроенная по модели, в которой потенциал региона диагностируется, цели устойчивости формулируются, меры поддержки реализуются, и коммуникативные элементы включены – становится не просто экономической обязанностью, а маркетинговым механизмом, который формирует, презентует и защищает репутацию региона.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что инвестиционная политика – это не изолированный элемент регионального управления, а

сквозной инструмент, связывающий стратегию развития, маркетинг, инновации и социальную устойчивость. Регионы, успешно интегрирующие инвестиционную политику в систему стратегического маркетинга, демонстрируют более высокий уровень инвестиционной активности и устойчивости экономического роста. Важно не только наличие льгот и программ поддержки, но и качество коммуникации, прозрачность процедур и долгосрочная ориентация на развитие человеческого капитала.

Таким образом, под инвестиционной политикой региона следует понимать стратегически организованную систему управленческих, институциональных и маркетинговых мер, направленных на раскрытие потенциала территории и формирование устойчивого конкурентного преимущества. Интеграция инвестиционной политики в маркетинговую стратегию региона создаёт основу для привлечения капитала, повышения инновационной активности и формирования позитивного имиджа территории как центра экономического роста.

Выводы. Для дальнейшей имплементации инвестиционной политики в маркетинговую стратегию устойчивого развития региона можно сформулировать следующие рекомендации.

Во-первых, инвестиционная политика должна быть стратегически увязана с региональной стратегией, а не действовать как изолированный инструмент.

Во-вторых, необходимо развивать институты сопровождения и «единые окна», чтобы снизить транзакционные издержки для инвесторов.

В-третьих, коммуникация и публичность проектов крайне важны: инвестиционная политика должна быть не только стимулом, но и маркетинговым сигналом региона.

В-четвёртых, модель внедрения политики должна быть многоуровневой, включать связи с бизнес-средой, кадрами и инновационной экосистемой.

Наконец, региональный продукт как итог стратегии должен быть разносторонним – не только количественным, но и качественным, выраженным через инновации, инфраструктуру и бренд региона.

Список литературы:

1. Ахметова, А. Б., Государственно-частное партнёрство как эффективный инструментарий регионального маркетинга России / А.Б.Ахметова, Е.У. Какоеев //*Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление*. 2020. Т. 7, № 2. С. 109–117. DOI:10.22363/2312-8313-2020-7-2-109-117. URL: https://doi.org/10.22363/2312-8313-2020-7-2-109-117 (дата обращения: 15.10.2025).
2. Воробьева, Ж. Б. Инвестиционная политика в регионе и инструменты её реализации / Ж. Б. Воробьева // *Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки*. – 2016. - №2-1. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-politika-v-regione-i-instrumenty-ee-realizatsii (дата обращения 16.10.2025).
3. Галахов, Д. И. Ключевые критерии оценки региональной инвестиционной политики / Д. И. Галахов // *Известия Регионального финансово-экономического института*. - 2013. - №1(1). - С. 14-28.
4. Гатина, Л. И. Стратегическое планирование в регионе учебно-методическое пособие / Л. И. Гатина, С. А. Алексеев. - Казань: КНИТУ, 2018. – 140 с. – ISBN 978-5-7882-2615-6. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1898129 (дата обращения: 17.10.2025). – Режим доступа: по подписке.
4. Двас, Г. В., Бушенева Ю. И. Маркетинг регионов как инструмент стратегии региональной экономической политики / Г.В.Двас, Ю.И. Бушенева // *Экономика и управление*. - 2023. - Т.29. - №5. - С. 488-496.
5. Невьянцева, Л. С. Научные подходы к исследованию понятия «региональная инвестиционная политика» / Л.С.Невьянцева // *Вестник ГУУ*. – 2021. - №7. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-podhody-k-issledovaniyu-ponyatiya-regionalnaya-investitsionnaya-politika (дата обращения 16.10.2025).
6. Невьянцева, Л. С. Зарубежный опыт реализации региональной инвестиционной политики и возможности его применения в условиях России / Л.С.Невьянцева // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление*. - 2022. - №1. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-realizatsii-regionalnoy-investitsionnoy-politiki-i-vozmozhnosti-ego-primeneniya-v-usloviyah-rossii (дата обращения 16.10.2025).
7. Шпакова, Р. Н. Стратегии социально-экономического развития регионов: от оценки достижения целей – к оценке эффективности /Р.Н.Шпакова //*Вестник евразийской науки*. – 2019. - №2. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-ot-otsenki-dostizheniya-tseley-k-otsenke-effektivnosti (дата обращения 16.10.2025).
8. Шубина, Т. Н. Формирование имиджа региона как инструмента территориального маркетинга при повышении его инвестиционной привлекательности

(на примере Ульяновской области) / Т.Н.Шубина //*Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2011. - №8. - С.47-51.

9. Щербакова, Т. А. Теория и практика управления региональным инвестиционным развитием / Т.А.Щербакова // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2008. – №18. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-upravleniya-regional_nym-investitsionnym-razvitiem (дата обращения 16.10.2025).

10. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». Инвестиционная привлекательность регионов: новые вызовы и возможности для инвесторов. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2024/#part1 (дата обращения 15.10.2025).

11. Сорокина, Е. А. Ресурсодефицитный регион и возможности реализации инвестиционной политики в новых условиях /Е.А, Сорокина //*Вопросы инновационной экономики*. – 2023. - Т.13 – №2. - С. 915-926. DOI:10.18334/vinec.13.2.117946. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117946 (дата обращения 15.10.2025).

ВЛИЯНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ

Морозова Ю.Э.
Белорусский государственный университет, г. Минск,
Республика Беларусь

Постановка проблемы. Проблема исследования заключается в наличии противоречия между объективным курсом стран на углубление экономической интеграции и недостаточной эффективностью использования ее потенциала для целенаправленного формирования благоприятной бизнес-среды на национальном уровне. Несмотря на то, что интеграционные процессы (такие как создание зон свободной торговли, таможенных союзов или общих рынков) открывают новые возможности, они одновременно порождают комплекс вызовов для бизнеса, включая усиление конкуренции, необходимость адаптации к новым стандартам и регуляторным нормам. На практике механизмы трансляции преимуществ интеграции (доступ к более емким рынкам, технологиям, инвестициям) в конкретные улучшения для субъектов предпринимательства (снижение

транзакционных издержек, упрощение доступа к финансированию, развитие инфраструктуры) часто работают не в полной мере.

Актуальность темы исследования. Научная значимость заключается в развитии теоретических основ экономической интеграции за счет углубленного изучения ее каналов влияния на институциональные и структурные компоненты бизнес-среды. Это позволяет уточнить и систематизировать причинно-следственные связи в рамках таких дисциплин, как международная экономика, институциональная экономика и стратегический менеджмент.

Степень разработанности исследуемой проблемы. Анализ современных исследований показывает устойчивый интерес научного сообщества к проблемам экономической интеграции. Фундаментальный вклад в теорию интеграции был внесен классическими работами Б. Балассы, Дж. Вайнера, а также современных авторов, таких как Р. Болдуин, которые исследуют феномен "глубокой интеграции", выходящей за рамки простой либерализации торговли.

В контексте влияния на бизнес-среду отечественные и зарубежные ученые (например, А.Д. Некипелов, В.П. Орешин, П. Кругман, М. Портер) подчеркивают двойственный характер этого влияния: с одной стороны, интеграция стимулирует конкуренцию и инновации, с другой – обнажает слабые места национальных экономик. В последних публикациях в журналах "Вопросы экономики", "Мировая экономика и международные отношения" и др. акцент смещается на роль цифровой трансформации (e-commerce, цифровые платформы) и неоднородности эффектов для предприятий разных размеров и отраслей.

Однако, как правило, эти работы рассматривают бизнес-среду как вторичный или результирующий параметр, в то время как данное исследование фокусируется на ней как на первичном объекте управления, формируемом под целенаправленным влиянием интеграционной политики.

Несмотря на обширную научную базу, остаются неразрешенные аспекты проблемы, которые определяют новизну данного исследования:

– недостаточно изучена системная взаимосвязь между отдельными инструментами интеграции (например, гармонизация технических регламентов, взаимное признание квалификаций) и конкретными параметрами бизнес-среды (индекс легкости ведения бизнеса, уровень доверия предпринимателей);

– требует уточнения количественная оценка вклада интеграционных процессов в улучшение бизнес-климата по сравнению с другими внутренними факторами (национальное законодательство, качество институтов);

– слабо разработаны методические подходы к оценке адаптационного потенциала национального бизнеса к вызовам интеграции, особенно в условиях цифровой экономики и санкционных ограничений;

– недостаточно исследовано региональное измерение проблемы: как интеграционные процессы на наднациональном уровне (например, в рамках ЕАЭС) трансформируют бизнес-среду в конкретных регионах страны-участницы.

Цель исследования. Целью исследования является разработка концептуальной модели и эмпирическая оценка влияния современных интеграционных процессов на ключевые параметры благоприятной бизнес-среды, а также выработка на этой основе практических рекомендаций для органов власти и субъектов предпринимательства.

Результаты исследования. В условиях глобализации и стремительных изменений в мировой экономике интеграционные процессы становятся ключевыми факторами, способствующими инновационному развитию и, на фоне растущей конкуренции и необходимости адаптации к новым вызовам, страны и регионы ищут

способы объединения ресурсов, технологий и знаний для достижения устойчивого роста.

Интеграционные процессы, представляющие собой объединение экономик и стран, являются мощным фактором формирования благоприятной бизнес-среды. Их основное предназначение – повышение эффективности и конкурентоспособности участников – реализуется через различные формы: от создания экономических союзов и зон свободной торговли до гармонизации законодательства и развития совместной инфраструктуры.

Влияние интеграции на бизнес-среду заключается в целенаправленном создании более предсказуемых, прозрачных и эффективных условий для хозяйственной деятельности [1]. В условиях глобализации именно интеграция позволяет нивелировать барьеры, мешающие свободному движению товаров, капитала и рабочей силы, что напрямую способствует улучшению предпринимательского климата.

Конкретное влияние интеграционных процессов на формирование благоприятной бизнес-среды проявляется в следующих ключевых аспектах:

– снижение транзакционных издержек и барьеров. Унификация стандартов, взаимное признание сертификатов и упрощение таможенных процедур напрямую сокращают затраты и административную нагрузку на компании, делая их работу более эффективной.

– формирование общих рынков, включая финансовые (например, через создание международных венчурных фондов и акселераторов), предоставляет бизнесу более широкий выбор поставщиков, инвесторов и квалифицированных кадров.

– интеграция способствует формированию кластеров – географически сосредоточенных групп взаимосвязанных компаний. Кластеры, подобные Кремниевой долине или Технополису «Москва»,

становятся центрами притяжения компетенций, где компании вынуждены innovate в условиях здоровой конкуренции и имеют возможности для тесной кооперации.

– реализация совместных проектов, таких как развитие трансграничных транспортных коридоров и логистических хабов, напрямую улучшает физическую связность рынков, ускоряет поставки и снижает логистические затраты бизнеса.

Таким образом, интеграционные процессы выступают не внешним фоном, а активным катализатором, который напрямую формирует структурные элементы благоприятной бизнес-среды, обеспечивая предпринимателям доступ к новым рынкам, ресурсам и возможностям для роста.

Инновации, порождаемые этими процессами, не только укрепляют экономические позиции стран, но и способствуют улучшению качества жизни населения. Развитие интеграционных инициатив становится особенно актуальным в условиях стремительных изменений, вызванных цифровизацией, экологическими вызовами и глобальными экономическими кризисами. Адаптация к этим условиям требует гибкости и готовности к сотрудничеству, как на уровне государств, так и на уровне частного сектора. Инновации, возникающие в результате интеграции, могут охватывать различные области, от технологий и здравоохранения до образования и устойчивого развития. Например, совместные усилия в сфере научных исследований могут привести к разработке новых медицинских технологий, улучшающих доступность и качество медицинских услуг, что, в свою очередь, напрямую влияет на здоровье населения и качество жизни.

Кроме того, интеграционные процессы способствуют созданию рабочих мест и повышению уровня занятости. Также стоит отметить, что интеграция может способствовать более справедливому распределению

ресурсов и возможностей, поскольку создание совместных проектов позволяет менее развитым регионам получать доступ к ресурсам и технологиям, которые ранее были недоступны и, это дает возможность не только экономическому, но и социальному развитию, улучшая жизненные условия для широких слоев населения.

Перед лицом глобальных вызовов, таких как изменение климата и истощение природных ресурсов, дальнейшее развитие интеграционных процессов между странами и корпорациями приобретает стратегический характер. Ответом на эти вызовы становятся совместные инициативы: международные альянсы по развитию зеленой энергетики, проекты в области устойчивого сельского хозяйства и другие формы кооперации [3]. Эти примеры показывают, что именно интеграция является катализатором прорывных решений в области экологии. В этом контексте устойчивое развитие оказывается не узкой задачей по охране природы, а комплексной целью по созданию более жизнестойкой и справедливой модели мировой экономики для будущих поколений.

За последние несколько лет значительно выросло число различных международных и региональных сетевых организаций, форумов, партнерств с широким кругом участников, способствующих осуществлению национальных программ и политики в сфере «зеленой экономики», наращиванию потенциала, мобилизации финансовых ресурсов, обмену информацией и знаниями, передовым опытом и технологиями в этой области. Опираясь на передовой опыт, данные инициативы поощряют и стимулируют установление эффективных партнерских отношений между субъектами государственного и частного секторов, гражданского общества.

Инициативы в области «зеленой экономики» распределяются по численности и структурируются по следующим категориям: международные платформы и форумы; основные международные

партнерства; основные международные программы; международные фонды / учреждения / механизмы (соглашение Парижского климата, глобальная инициатива по энергетической эффективности, соглашение о биоразнообразии, платформа «Климатические действия», инициатива по устойчивым городам и др.).

В качестве инновационного инструмента повышения эффективности использования ресурсов выступает промышленный симбиоз – подход, при котором различные компании и предприятия сотрудничают для оптимизации использования ресурсов, сокращения отходов и повышения общей эффективности, где отходы одной компании становятся ресурсом для другой. Данный подход определяется как форма системных инноваций, жизненно важных для будущего роста в таких областях, как технологии в энергетике, охрана окружающей среды, использование альтернативных видов топлива, редкоземельных драгоценных металлов, системы чистого производства.

Итак, интеграционные процессы формируют благоприятную бизнес-среду, выступая катализатором инноваций, которые в свою очередь, не только укрепляют макроэкономические позиции стран, но и создают основу для более устойчивой и социально ответственной модели развития. Важным проявлением этой тенденции становится трансформация самого международного бизнеса, который все активнее внедряет в свою стратегию принципы корпоративной социальной и экологической ответственности (КСО). Эти инициативы, поддерживаемые наднациональными стандартами и интеграционной повесткой, перестают быть просто инструментом репутации и превращаются в неотъемлемый элемент современной, конкурентной и стабильной бизнес-среды.

Республика Беларусь активно участвует в современных интеграционных процессах, играющих важную роль в стимулировании инновационного развития ее экономики [2].

1) В контексте глобальной экономики и региональных интеграций, таких как Евразийский экономический союз (ЕАЭС), Беларусь ищет пути для повышения своей конкурентоспособности и внедрения инновационных решений.

2) Союзное государство – Беларусь и Россия являются друг для друга важнейшими торгово-экономическими партнерами. По итогам 2023 года взаимный товарооборот двух стран увеличился на 9,1%. На долю России приходится более половины объема внешней торговли Республики Беларусь. Беларусь и Россия эффективно развивают сотрудничество в таких сферах как энергетика, транспорт, промышленная кооперация. В 2022 году начата реализация совместных проектов по выпуску импортозамещающей продукции на базе флагманов белорусской промышленности.

3) Глубокая и продуктивная интеграция на пространстве Содружества Независимых Государств (СНГ) является одним из приоритетных векторов внешней политики Республики Беларусь, которая выступает за активное использование формата этого интеграционного объединения, расширение сфер взаимодействия для решения наиболее важных для государств - участников Содружества задач.

4) Участие Беларуси в ШОС – Республика Беларусь участвует в ШОС с 2010 г. в статусе партнера по диалогу, с 2015 г. – в статусе наблюдателя, с 2024 г. в статусе полноправного члена [4]. Беларусь заинтересована в развитии общего транспортного пространства ШОС, международных автомобильных перевозок, а также в скоординированном развитии автомобильных дорог, железнодорожных перевозок.

5) Организация Договора о коллективной безопасности (ОДКБ), ключевыми задачами которого являются обеспечение национальной и коллективной безопасности, углубление военно-политического взаимодействия.

6) ООН – Беларусь является учредителем Организации Объединенных Наций и принятие Беларуси в создаваемую глобальную организацию стало признанием международным сообществом вклада, который внес белорусский народ в победу над фашизмом во Второй мировой войне.

7) Международное агентство по атомной энергии – Республика Беларусь является членом МАГАТЭ с момента его создания – 29 июля 1957 г. Беларусь имеет развитую договорно-правовую базу сотрудничества с Агентством, является участником подавляющего большинства международных конвенций, заключенных под эгидой МАГАТЭ, включая Конвенцию о ядерной безопасности, Конвенцию об оперативном оповещении о ядерной аварии, Конвенцию о помощи в случае ядерной аварии или радиационной аварийной ситуации, Объединенную конвенцию о безопасности обращения с отработавшим топливом и о безопасности обращения с радиоактивными отходами, Венскую конвенцию о гражданской ответственности за ядерный ущерб, Конвенцию о физической защите ядерного материала.

Выводы. Проведенное исследование подтвердило ключевую гипотезу о том, что интеграционные процессы не только укрепляют экономические позиции государств, но и способствует формированию инновационных экосистем, где стартапы и традиционные компании получают возможность сотрудничать и развиваться. Эта синергия, основанная на взаимовыгодных отношениях, открывает новые горизонты для технологического прогресса и устойчивого роста, что, в свою очередь, способствует формированию благоприятной бизнес-среды. Основные выводы работы сводятся к следующему:

1. Унификация регуляторных норм, устранение таможенных барьеров и гармонизация стандартов непосредственно создают для бизнеса

более прозрачные, предсказуемые и менее затратные условия ведения хозяйственной деятельности.

2. Интеграция формирует качественно новую ресурсную среду, предоставляя компаниям доступ к более емким рынкам сбыта, международным финансовым инструментам (венчурные фонды, проектное финансирование) и кросс-граничным потокам знаний и технологий.

3. Влияние на конкурентную среду носит двойственный характер. С одной стороны, интеграция обостряет конкуренцию, вынуждая национальные компании повышать эффективность. С другой — она стимулирует кооперацию, что находит выражение в формировании международных инновационных кластеров и цепочек создания стоимости.

4. Интеграция создает основу для перехода к более ответственной бизнес-среде. Наднациональные стандарты и совместные инициативы в области устойчивого развития (КСО, "зеленая" повестка) постепенно трансформируются из добровольных практик в обязательный элемент конкурентоспособности и долгосрочного успеха компании в интегрированном пространстве.

Перспективным видится углубление в разработку методик и эконометрических моделей, позволяющих количественно оценить вклад отдельных интеграционных мероприятий (например, принятие техрегламента) в конкретные индикаторы состояния бизнес-среды.

Требует дальнейшего изучения вопрос о том, как преимущества интеграции распределяются между различными регионами стран-участниц и между разными отраслями (B2B vs B2C, традиционные vs высокотехнологичные сектора).

Важным направлением является анализ того, как геополитическая конъюнктура, санкционные режимы и глобальные вызовы (пандемии, климатические кризисы) модифицируют влияние интеграции на бизнес-среду, создавая новые риски и возможности.

Развитие этих направлений позволит не только углубить теоретическое понимание проблемы, но и сформировать более точный и адресный инструментарий для политиков и бизнес-сообщества.

Список литературы:

1. Экономическая интеграция. Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь. - Текст: электронный – Режим доступа: URL: https://president.gov.by (дата обращения: 19.10.2025).
2. Мухаева, М. С. Участие Республики Беларусь в интеграционных процессах на постсоветском пространстве / М.С.Мухаева. - Текст: электронный //Постсоветские исследовании - 2019. – №8. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/uchastie-respubliki-belarus-v-integratsionnyh-protsessah-na-postsovetskom-prostranstve (дата обращения: 19.10.2025).
3. Ягубянц, В. В. Современные тенденции развития интеграционных процессов в регионах мирового хозяйства и факторы их определяющие / В.В. Ягубянц // Журнал исследований по управлению. - 2019. – Том 5. – №3. – С.61-65.
4. Анализ интеграционных процессов. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. – [Электронный ресурс] – Режим доступа URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_makroec_ pol/analiz-integratsionnykh-protsessov.php (дата обращения: 20.10.2025).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ И ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ КРЕАТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

Некрасова О.Л., *д-р экон. наук, доц.,*
Макаров К.Б.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В материале статьи обоснованы сущность, направления и схемы экономического взаимодействия предприятий промышленности и бытового обслуживания в процессе реализации креативных проектов. Предложены способы установления степени надежности участников и расчета интегрального показателя эффективности экономического взаимодействия при реализации проектов

креативного развития отраслей.

Актуальность темы исследования. Экономическое взаимодействие – это совокупность экономических отношений между предприятиями разных сфер деятельности по поводу осуществления совместными усилиями и ресурсами не запрещенного законодательством направления полезной деятельности, в том числе креативных проектов.

Объявленный Президентом РФ курс на создание экономики замкнутого цикла обусловил трансформационные процессы в структуре промышленного производства путем определения такого самостоятельного вида производственной деятельности как переработка производственных и бытовых отходов. Использование отходов в качестве вторичного сырья получило должное научное внимание, но не имеет обоснованной системности и конкретизации.

В частности, отсутствуют научно-методические подходы к организации доставки специфического «сырья» в места для последующей переработки. Речь идет о нетипичных бытовых отходах в виде трупов домашних животных, прирученных диких животных, бесхозных животных, находящихся в местах массового проживания людей и т.п. Как правило, захоронения мертвых тел животных ведется стихийно их владельцами, работниками служб коммунального хозяйства и предприятий бытового обслуживания.

Причем на долю работников предприятий бытового обслуживания приходится оказание услуг весьма опасного характера, поскольку они имеют дело с телами животных с разными стадиями разложения, умерших от бешенства или иных болезней, переходящих на людей, то есть ликвидируют очаги заболеваний и летальных исходов.

Деятельность таких предприятий-комбинатов практически не исследована, том числе направление по обеспечению специфическим «сырьем» предприятий по его промышленной переработке. На

промышленном уровне различные части мертвых тел животных применяются для вторичного использования в химической промышленности, аграрном секторе, в производстве косметических изделий.

Результаты исследований процессов экономического взаимодействия отображены в работах И. Василенко [1], М. Григорак [2] и др. Авторами раскрыты вопросы организации и технологии оказания различных услуг в условиях экономического взаимодействия с предприятиями разных отраслей. Вместе с тем, указанными исследователями не раскрыты направления и формы экономического взаимодействия предприятий промышленности и бытового обслуживания.

Выделение нерешенных проблем. *Целью* данного исследования выступает обоснование сущности, направлений и схем экономического взаимодействия предприятий промышленности и бытового обслуживания в процессе реализации креативных проектов.

Участниками процесса экономического взаимодействия реализации креативного проекта переработки специфических бытовых отходов органического происхождения выступают:

во-первых, промышленные предприятия (основные и дополнительные исполнители);

во-вторых, предприятия бытового обслуживания (вспомогательные участники).

Направления экономического взаимодействия, участниками которого выступают предприятия промышленной переработки отходов и предприятия бытового обслуживания, занятые сбором и доставкой специфического «сырья»:

– производственно-технологическое направление;
– научно-исследовательское направление;
– образовательно-просветительское направление.

Первое направление связано с непосредственно переработкой «сырья» и последующим производством продукции в условиях промышленных предприятий. Деятельность предприятий бытового обслуживания касается сбора «сырья» и доставки в пункты его приема [1].

Технические возможности осуществления такой переработки предоставляются с помощью механизмов для утилизации трупов животных, выпускаемых российскими производителями – ООО «Завод Автотехнологий», ООО «ИЖТЕЛ», ООО «ЯрСельхозМонтажПроект», ООО «Завод «ПМК Прогресс». Производящиеся на указанных российских предприятиях механизмы вместительны и имеют понятное управление. Сбор и доставку «сырья» для последующей промышленной переработки могут осуществлять специалисты предприятий бытового обслуживания, например, Специального комбината бытового обслуживания «Служба Тюльпан» (г. Донецк, ДНР).

Второе направление касается использования элементов тел мертвых животных для лабораторных, в том числе медицинских исследований для последующей разработки новых видов продукции и новых технологий производства. Предприятия бытового обслуживания заняты сбором и доставкой опытного материала в производственные лаборатории.

Третье направление характеризует деятельность предприятий-изготовителей учебного и демонстрационного материала для зоологических музеев, кабинетов зоологии. Сбор и доставка материала осуществляется предприятиями бытового обслуживания.

Причиной или основанием (в конечном итоге результатом) экономического взаимодействия выступает образование или наличие экономической заинтересованности участников в организации креативного проекта переработки специфических бытовых отходов органического происхождения.

С учетом технологических особенностей реализации креативного

проекта участники объединяются в следующие группы:

– основные производственные исполнители креативного проекта переработки специфических бытовых отходов органического происхождения – промышленные предприятия;

– вспомогательные производственные исполнители – промышленные предприятия;

– непроизводственные исполнители – предприятия бытового обслуживания [2].

Экономические интересы участников предопределены особенностями дальнейшей полезной реализации результата взаимодействия, то есть креативного проекта переработки специфических бытовых отходов органического происхождения.

С учетом особенностей дальнейшей полезной реализации креативного проекта, сформированы следующие схемы экономического взаимодействия участников [3]:

Схема 1 – Корпоративное объединение участников, которая предусматривает аккумулирование капитала участников путем создания нового юридического лица, деятельность которого связана непосредственно с реализацией на постоянной основе креативного проекта переработки специфических бытовых отходов органического происхождения, для последующего обеспечения регулярного получения доходов от участия в капитале.

Схема 2 – Договорное объединение участников, в соответствии с которой предусматривается заключение хозяйственных договоров между участниками для постоянного или разового получения доходов по результатам полезного использования креативного проекта переработки специфических бытовых отходов органического происхождения.

Схема 3 – Инвестирование, согласно которой, основной исполнитель привлекает инвестиционные ресурсы от иных лиц, тем самым увеличивая

число участников креативного проекта. После полезной реализации данного проекта участники получают регулярные (от предоставленных инвестиций), постоянные или разовые доходы.

Схема 4 – Кредитование. Аналогично предыдущей схеме, основной исполнитель привлекает банковский, коммерческий или лизинговый кредит для реализации проекта, тем самым увеличивая число участников. В дальнейшем постоянное или разовое получение доходов от коммерческой эксплуатации проекта сопровождается погашением кредита и процентов по нему (обеспечивает образование доходов коммерческому банку или иному кредитору).

Выбор схемы экономического взаимодействия осуществляется на основе установления степени надежности каждого участника. Индикаторами надежности выступают:

– факты наличия очагов открытой конфронтации с иными участниками;

– факты наличия очагов внутренней (скрытой) конфронтации в самих предприятиях-участниках;

– факты наличия очагов конфронтации с региональным руководством и властью в целом;

– факты наличия негативного участия в креативных проектах;

– факты наличия возможностей ресурсной недостаточности;

– факты нарушений договорной дисциплины.

Наличие условия надежности – то есть отсутствия приведенных фактов оценивается бальным методом (0,165-0,169 балов), что позволяет определить интегральный показатель надежности участника экономического взаимодействия с помощью предлагаемой формулы:

$$NUev = NUok + NUsk + NUkrv + NUnpu + NUrn + NUnd, \quad (1)$$

Где,

NUev – интегральный показатель надежности участника экономического взаимодействия при реализации креативного проекта;

NUok – показатель отсутствия очагов открытой конфронтации с иными участниками экономического взаимодействия (0,169 балов);

NUsk – показатель отсутствия очагов внутренней (скрытой) конфронтации в самих предприятиях-участниках (0,168 балов);

NUkrv – показатель отсутствия очагов конфронтации с региональным руководством и властью в целом (0,167 балов);

Nunpu – показатель отсутствия фактов негативного участия в креативных проектах (0,166 балов);

NUp – показатель отсутствия возможностей ресурсной недостаточности (0,165 балов);

NUv – показатель отсутствия нарушений договорной дисциплины (0,165 баллов).

Надежность участника экономического взаимодействия является абсолютной, если значение NUev=1. Относительная надежность устанавливается, когда 0,751≤NUev ≤1. Рисковая надежность определяется, когда 0,501≤NUev≤0,751. Пониженная надежность предполагает – 0,164≤NUev≤0,501.

Абсолютная надежность всех участников делает возможным реализацию всех четырех схем экономического взаимодействия. Наличие относительно надежного участника исключает реализацию первой схемы. Рисковая надежность участника предполагает реализацию третьей и четвертой схем. Участник с пониженной надежностью обуславливает реализацию только четвертой схемы экономического взаимодействия в процессе эксплуатации креативного проекта.

Оценивание эффективности внедрения предложенных схем экономического взаимодействия, прежде всего, связано с определением возможных или ожидаемых полезных результатов (эффектов) от

применения указанных разработок в практике операционной деятельности экономических субъектов отрасли [4].

На отраслевом уровне предусматривается образование эффекта акселерации, когда получение позитивного результата связано с ускорением темпов его распространения. Чем больше хозяйствующих субъектов отрасли участвует в реализации креативных проектов, тем выше совокупный доход и значение общего показателя отраслевой рентабельности.

На уровне хозяйствующих субъектов главным критерием эффективного экономического взаимодействия следует считать прирост величины ресурсного обеспечения участников приведенных схем. Для предприятий бытового обслуживания – прирост объемов всех видов ресурсов вследствие участия в реализации креативных проектов.

Особенности методических подходов к оцениванию эффективности экономического взаимодействия предприятий промышленности и сферы услуг сводятся к формированию интегрального внутри- или межотраслевого показателя.

Значение интегрального показателя эффективности экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли(ей) предлагается рассчитывать с помощью формулы:

$$EVkro=(mi\cdot ISi)+(mu\cdot ITSu)+(me\cdot FRSe)+(mj\cdot KSj)+(ma\cdot MRSa)+(my\cdot ZSy) \quad (2)$$

Где,

EVkro - интегральный показатель эффективности экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли;

ISi - показатель наличия институциональной составляющей экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли;

ITSu – показатель наличия информационно-технологической составляющей экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли;

FRSe – показатель наличия финансово-ресурсной составляющей экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли;

KSj – показатель наличия кадровой составляющей экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли;

MRSa – показатель наличия материально-ресурсной составляющей экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли;

ZSy – показатель наличия цифровой компоненты составляющей экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли;

mi, u, e, j, a, y – весомость каждой составляющей экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли.

Числовые значения, отображающие наличие составляющих экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли и показатели весомости этих составляющих определяются с помощью метода экспертных оценок на основе установления степени надежности участников экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли.

Важным показателем, характеризующим эффективность экономического взаимодействия при реализации проектов креативного развития отрасли является социальный эффект, который выражается в увеличении числа рабочих мест и общим улучшением условий труда.

Таким образом, социально-экономическая эффективность участия предприятий промышленности и сферы услуг в экономическом взаимодействии при реализации креативных проектов измеряется на

отраслевом уровне с помощью абсолютних и относительных показателей, значения которых за отчетный период и в динамике, позволяют не только установить результативность такого взаимодействия учасников, но и выявить резервы роста значений показателей отраслевой рентабельности.

Список литературы:

5. Василенко, И. Экономическая эффективность доставки биопрепаратов транспортно-экспедиционным преприятием в автомобильно-авиационном сообщении / И.В.Василенко, Т.Ю. Габриэлова // Предпринимательство в сфере финансов. Текущие научные проблемы Восточной Европы: [монография]. – Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. – С. 132-145.
6. Григорак, М.Ю. Эффективность организации взаимодействия предприятий в цепях экспрес-доставки грузов / М.Ю. Григорак, Е.В. Юденко // Международное научное издание «Современные фундаментальне и прикладне исследования». - № 4 (11). – Кисловодск: МАГИСТР, 2013. – С. 118-124.
7. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: Монография / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 144 с.
8. Исследование актуальных проблем экономической теории и практики: сборник материалов межвузовской научно-практической конференции. - Москва: РИО Российской таможенной академии, 2019. - 100 с.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПАТРИОТИЧЕСКОМ ВОСПИТАНИИ МОЛОДЕЖИ

Завгородняя Ю.В. *канд. экон. наук*
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. Патриотическое воспитание молодежи всегда являлось одной из важнейших задач государства. Патриотизм – это ничто иное как моральная позиция, выражающаяся в любви к родине, гордости за ее успехи и достижения, в уважении к ее историческому прошлому, культурным традициям, в готовности прийти на помощь в трудные времена, отстоять ее независимость перед лицом завоевателей. Патриотизм всегда рассматривался как базовая составляющая национального самосознания народа. Это причина обращаться к данной

теме, снова и снова, ведь если мы забудем уроки прошлого, у нас не будет будущего.

Актуальность темы исследования. Основные цели, изложенные в Национальной Доктрине образования РФ от 04.10.2000 года №751, звучат так: «Система образования призвана обеспечить историческую преемственность поколений, сохранение, распространение и развитие национальной культуры, воспитание бережного отношения к историческому и культурному наследию народов России». Чувство патриотизма помогает человеку осознать свою принадлежность к той или иной культуре, без чего он не может состояться как личность. В 2025 году, который объявлен Годом защитника Отечества, патриотическое воспитание приобретает особую актуальность.

В связи с повсеместным и тотальным распространением цифровых технологий, вызывающих интерес молодежи, необходимо их использование в процессе формирования патриотических ценностей. Актуальность приобретают проблемы и вызовы, связанные с цифровыми технологиями, требуются оптимальные подходы к патриотическому воспитанию в условиях цифровой среды.

Анализ последних исследований и публикаций. В современной педагогике проблема патриотического воспитания молодежи решается с применением технологий воспитания, разработанных такими учеными как А.А. Бозалевым, В.А. Караковским, З.А. Мальковой, Л.И. Новиковой, Н.Л.Селивановой и другими исследователями. Перспективными моделями гражданско-патриотического воспитания молодого поколения России являются модели воспитательной работы, спроектированные на основе информационно-коммуникационных технологий. Они интересны подросткам, поэтому имеют большой потенциал для воспитания и позволяют удовлетворять познавательную и диалоговую потребность

молодежи. А также призваны создавать условия для развития интеллектуальных и творческих способностей молодых людей.

Выделение нерешенных проблем. Проблемами патриотического воспитания молодёжи в современном обществе могут являться:

- Деградация духовно-нравственных ценностей, низкие знания в области культуры и истории у многих молодых людей.
- Ослабление воспитательного воздействия социальных институтов культуры, искусства и образования на формирование патриотических идей и взглядов.
- Перепутывание понятий патриотизма и национализма. Это может привести к дезориентации среди молодёжи и искажению истинных патриотических ценностей.
- Частое сведение патриотизма к военной службе или этнической идентичности затмевает его гражданско-гуманистическую основу.
- Инструментализация патриотического дискурса определёнными группами с целью продвижения своих интересов может привести к социальной дезориентации молодёжи.
- Несовершенство законодательной базы по гражданскому и патриотическому воспитанию.
- Недостаточное программно-методическое обеспечение образовательного процесса.
- Отсутствие системы координации деятельности заинтересованных структур министерств, ведомств, научных и образовательных учебных заведений, общественных и религиозных организаций, занимающихся гражданским и патриотическим воспитанием детей и молодёжи.

Решение этих проблем требует совместных усилий образовательных учреждений, семьи, СМИ и всего общества в целом. Важно учитывать

изменившийся менталитет молодых людей и корректировать технологии патриотического воспитания в соответствии с современными реалиями.

Одним из приоритетных направлений процесса информатизации современного общества является информатизация образования, представляющая собой систему методов, процессов и программно-технических средств, интегрированных с целью сбора, обработки, хранения, распространения и использования информации. Информационные технологии предоставляют возможность:

- рационально организовать познавательную деятельность обучающихся в ходе воспитательного процесса;
- сделать воспитание более эффективным, вовлекая все виды чувственного восприятия студента в мультимедийный контекст и вооружая интеллект новым концептуальным инструментарием;
- построить открытую систему воспитания, обеспечивающую каждому индивиду собственную траекторию воспитания;
- использовать специфические свойства компьютера, позволяющие индивидуализировать воспитательный процесс и обратиться к принципиально новым познавательным средствам;
- интенсифицировать все уровни воспитательного процесса;

Эти возможности дают обширный потенциал для определения основных направлений патриотического воспитания подрастающего поколения, выявить перспективные формы и актуальные аспекты воспитательной работы с молодежью.

Цель исследования. Выявить основные направления, актуальные методики и перспективные аспекты патриотического воспитания молодежи с применением информационных технологий.

Результаты исследования. В результате исследования были выявлены следующие элементы системы патриотического воспитания

молодежи с применением информационных технологий в Российской Федерации.

Методика патриотического воспитания молодёжи в России включает различные программы и инициативы, направленные на формирование гражданской идентичности и социальной ответственности.

Образовательные программы. В школьных и вузовских учебных планах вводят курсы по патриотической тематике, истории страны, культуре и государственному устройству.

Волонтёрские и социальные проекты. Создание условий для участия молодёжи в волонтёрстве, работе с ветеранами, восстановлении памятников и других социальных инициативах.

Спортивные мероприятия и патриотические соревнования. Организация спортивных турниров, военно-спортивных игр и авиамоделистки, где молодёжь может продемонстрировать свои навыки и взаимодействовать в духе командной работы.

Клубы и молодёжные организации. Развитие клубов по интересам, которые занимаются изучением истории своей страны, проводятся экскурсии и встречи с ветеранами, участниками исторических событий.

Конкурсы и фестивали. Проведение конкурсов литературного, художественного и музыкального творчества на патриотическую тематику, а также фестивалей, которые подчёркивают культурные и исторические ценности страны.

Военно-патриотические организации. Создание и поддержка таких организаций, как поисковые отряды, кадетские корпуса, где молодёжь может получить навыки военного дела, истории и патриотизма.

Интернет-проекты и социальные сети. Разработка онлайн-курсов, викторин, игр на патриотическую тематику, использование социальных сетей для распространения информации о патриотических событиях и личностях.

Основные направления патриотического воспитания молодёжи:

- Формирование уважительного отношения к национальной культуре и историческому наследию. Для этого используют практические методы, например экскурсии, поездки в музеи, проведение тематических конкурсов и викторин по истории страны.

- Развитие гражданской ответственности и активной социальной позиции. Вовлечение молодёжи в общественные проекты и волонтёрскую деятельность помогает молодым людям осознать свою роль в обществе, воспитывает у них уважение к труду, а также стремление поддерживать общественный порядок и заботиться об окружающей среде.

- Работа с символами страны и популяризация государственных праздников. Знание символики, национальных традиций и праздников формирует у молодёжи чувство единства и принадлежности к большому сообществу.

- Использование онлайн-ресурсов для популяризации национальных ценностей и истории. Социальные сети, платформы для создания контента, такие как блоги, подкасты и видеоканалы, могут стать инструментами, через которые преподаватели и организаторы передают знания и формируют у молодёжи чувство патриотизма.

Большую роль в воспитании молодежи играют мероприятия, посвященные патриотическому воспитанию молодежи, в том числе и с использованием интерактивных инструментов (см. табл. 1).

Актуальные методики патриотического воспитания молодёжи в России с помощью цифровых технологий:

- *Онлайн-музеи и виртуальные экскурсии.* Позволяют детям погружаться в атмосферу исторических событий. Например, можно организовать экскурсии и дискуссии о событиях Великой Отечественной войны, культурных ценностях России или достижениях отечественных учёных и деятелей искусств.

Таблица 1

Основные аспекты патриотического воспитания в России

Тип мероприятия	Содержание мероприятия
Изучение истории и традиций	Проводятся мероприятия, посвящённые ключевым событиям военной истории России: тематические уроки, экскурсии в музеи, встречи с ветеранами и участниками современных военных конфликтов
Память о героях	Учащиеся узнают имена героев, которые защищали страну в разные периоды её истории
Связь поколений	Организация совместных мероприятий с ветеранами, военнослужащими и их семьями помогает детям понять ценность мира и важность защиты Родины
Творческие проекты	Конкурсы рисунков, сочинений, стихов и песен на патриотическую тему позволяют учащимся выразить свои чувства и мысли
Военно-спортивные мероприятия	Эстафеты, соревнования и игры, направленные на развитие физической подготовки, помогают воспитать в детях дух коллективизма и готовность к преодолению трудностей

- *Интерактивные карты и приложения по истории.* Позволяют школьникам увидеть и изучить места военных сражений, памятники и исторические регионы. Например, можно показать ученикам интерактивные карты боевых действий и обсудить подвиги солдат, защитников Родины, и их вклад в Победу.

- *Использование видеоконтента.* Короткие видео о важных исторических событиях могут быть доступны в социальных сетях и быстро привлекать внимание школьников. Можно предложить учащимся создание своих небольших видеороликов о значимых местах или исторических личностях.

- *Организация патриотических онлайн-проектов и акций.* Например, можно провести интерактивный проект, где каждый ученик расскажет о своём предке, который внёс вклад в историю страны. Также можно организовать сбор материала о родном городе, его героях и памятниках, размещая его в виде постов в соцсетях или на школьном сайте.

- *Использование исторических компьютерных игр и симуляторов.* Могут помочь школьникам погрузиться в атмосферу разных исторических эпох и событий. Это могут быть компьютерные игры, воссоздающие исторические битвы, или симуляции, позволяющие пройти путь первооткрывателей и исследователей.

Роспатриотцентр Росмолодёжи представил проект комплекса мер по патриотическому и духовно-нравственному воспитанию молодёжи на 2025-2028 годы. Документ предусматривает развитие нормативной базы, совершенствование подготовки кадров, обновление материально-технической базы, создание методических материалов и активизацию межведомственного взаимодействия.

Выводы. Таким образом, современные информационные технологии становятся важным инструментом в патриотическом воспитании, активизируя участие молодёжи в жизни страны. Их использование позволяет:

- рационально организовать познавательную деятельность обучающихся;
- сделать воспитание более эффективным, вовлекая все виды чувственного восприятия ученика в мультимедийный контекст;
- построить открытую систему воспитания, обеспечивающую каждому индивиду собственную траекторию воспитания;
- развить интеллектуальные и творческие способности обучающихся, их умение самостоятельно приобретать новые знания, работать с различными источниками информации;
- познакомить обучающихся с историей через виртуальные экскурсии по памятникам и музеям;
- создавать контент на патриотические темы, что развивает гордость за страну;

- организовывать проектную деятельность и работу в группах, что способствует развитию коммуникативных навыков и умения работать в коллективе.

Однако, их использование несёт в себе и определенные риски, такие как распространение дезинформации, манипуляции мнением, формирование «эхо-камер», где пользователи взаимодействуют преимущественно с единомышленниками.

Таким образом, для успешного патриотического воспитания с использованием информационных технологии необходимо правильное направление и контроль их использования, а также обучение молодёжи медиаграмотности, критическому мышлению и способности конструктивно взаимодействовать с другими, несмотря на различия в мнениях.

Список литературы:

1. Зырянов, Д.А. Актуальность использования социальных медиаплатформ для взаимодействия с молодежью / Д.А. Зырянов, И.С.Бусыгина // Инновационный потенциал молодежи: спорт, культура, образование: Сб. науч. трудов 26 октября 2021 года. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2022. – С. 210-215.
2. Круглов, В.В. Возможности цифровых технологий в сфере воспитания / В. В. Круглов // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2022. - №6. - С. 114-122.
3. Кутявин, Н.Р. Цифровые технологии в аспекте патриотического воспитания / Н.Р. Кутявин, Е.В. Зверева // Инновационный потенциал молодежи: спорт, культура, образование: Сб. науч. трудов 26 октября 2021 года. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2022. – С. 279-283.
4. Макарова, В.А. Развитие смысловых ориентиров в процессе гражданско-патриотического воспитания студентов / В.А. Макарова, О.А.Портнова // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – №79-2. – С. 255-257.
5. Мальчукова, Н. Н. Формирование патриотического воспитания через социальную рекламу в социальных сетях (на примере «ВКонтакте») / Н.Н. Мальчукова, М.В. Виноградова // Мир науки, культуры, образования. – 2023. – №4(101). – С. 88-91.
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 года № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года» (Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации) - [Электронный ресурс] - URL: https://docs.cntd.ru/document/420277810 (дата обращения: 15.09.2025).

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЕ РАЗВИТИЕ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: СИНТЕЗ ИДЕНТИЧНОСТИ, ПАТРИОТИЗМА И СПРАВЕДЛИВОСТИ

Костина Т.В., *канд. экон. наук, доц.*
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ

Постановка проблемы. В условиях глобализации, цифровизации и ускоряющейся динамики социальных изменений перед человечеством остро встаёт вопрос **о** сохранении ценностного фундамента общества при одновременном движении к устойчивому развитию. Три ключевых компонента – национальная идентичность, патриотизм и социальная справедливость – образуют сложный, порой противоречивый узел проблем, требующий концептуального осмысления и практических решений.

Актуальность темы исследования. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска баланса между сохранением культурного наследия и адаптацией к глобальным вызовам; ростом социальных конфликтов на почве идентичности и справедливости в разных регионах мира; потребностью в новых педагогических и управленческих моделях, интегрирующих патриотическое воспитание, инклюзивностью и устойчивым развитием; дефицитом междисциплинарных подходов к анализу взаимосвязи идентичности, патриотизма и справедливости в условиях «общества риска».

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием проблем социально-культурного развития, включая национальную идентичность, патриотическое воспитание и социальную, занимаются учёные из разных стран. Рассмотрим ключевых исследователей в этих областях.

Российские ученые, такие как М. С. Ивченкова и И. И. Буханский – анализируют подходы к пониманию патриотизма в российской социологии [4]. В. М. Капицын – изучает роль геополитических факторов в формировании национальной идентичности [5]. О. Ю. Кокурина – исследует национальную идентичность в условиях международных кризисов [6]. Е.А.Мацефук и П.В.Разбегаев – рассматривают патриотизм как фактор сохранения национальной идентичности [7]. Т.В. Дыльнова – изучает социальную справедливость и социальное неравенство в современной России [8]. М.К.Горшков – анализирует массовое восприятие социальной справедливости в российском обществе [9].

Среди зарубежных ученых модно выделить таких как Майкл Биллинг (M. Billig) – автор концепции «банального национализма», исследующей повседневные формы национальной идентичности, Борис Бониковский (B.Bonikowski) – изучает национализм и его проявления в современном обществе, Эрик Давидов (E. Davidov) – проводит сравнительные исследования национализма и патриотизма в разных странах, используя данные ISSP, Джон Ролз (J. Rawls) – разработал теорию справедливости, основанную на принципах равенства возможностей и минимизации социального неравенства, Роберт Нозик (R. Nozick) – представитель либертарианского подхода, отрицающего концепцию социальной справедливости, Ф. А. Хайек – критикует идею социальной справедливости, считая её несовместимой с рыночной экономикой [3].

Учёные из разных стран исследуют отдельные аспекты социально-культурного развития. Для комплексного анализа проблем, объединяющих идентичность, патриотизм, справедливость и устойчивость, требуется междисциплинарный подход, включающий работы социологов, философов, политологов и экологов.

Выделение нерешенных проблем. Несмотря на обширную научную базу, ряд ключевых проблем остаётся дискуссионным и практически

нерешённым, среди них в рамках *национальной идентичности* пока не определены критерии устойчивости идентичности в эпоху цифровизации, в частности отсутствует консенсусное понимание, какие элементы (язык, история, символы, практики) являются «ядром» идентичности, а какие — вариативными, не разработаны методики оценки порога эрозии идентичности, после которого происходят необратимые изменения.

Сегодня стремительно возрастает роль цифровых платформ в формировании идентичности, однако не изучены долгосрочные эффекты алгоритмической персонализации контента на коллективное самосознание и не выработаны регулятивные моделей, предотвращающих фрагментацию общества по цифровым «когнитивным пузырям».

В рамках патриотического воспитания сегодня отсутствует баланс между патриотизмом и критическим мышлением. Не определены педагогические подходы, позволяющие формировать гордость за страну без отрицания её проблем и исторической ответственности. Отсутствует консенсус о том, как соотносить патриотизм с универсальными правами человека.

В рамках изучения аспектов социальной справедливости очень сложно произвести измерение и мониторинг самой справедливости, ибо на данный момент отсутствуют универсальные индикаторы, позволяющие сравнивать уровень справедливости в разных социокультурных контекстах, не решён вопрос о соотношении формального равенства (законы) и фактического (доступ к ресурсам), нет консенсуса о допустимых границах перераспределения ресурсов для снижения неравенства без ущерба для экономического роста.

Таким образом, ключевые нерешённые проблемы лежат как в нормативной (что считать справедливым/патриотичным) и методологической (как измерять и сравнивать) плоскостях, так и в прикладной (как внедрять на практике). И их решение требует

междисциплинарных исследований, международного диалога о универсальных и локальных ценностях, пилотных проектов с доказательной базой, а также разработки гибких регулятивных механизмов для цифровой эпохи.

Цель исследования. Провести анализ ключевых противоречий и точек напряжения во взаимодействии трёх компонентов (идентичность — патриотизм — справедливость) и определить критерии и индикаторы сбалансированного развития этих компонентов в обществе. На основе анализа выработать пилотную концептуальную модель гармонизации национальной идентичности, патриотического самосознания и принципов социальной справедливости как основы устойчивого социально-культурного развития в современных условиях.

Результаты исследования. Современный мир – это бурлящий котел взаимосвязанных процессов, где глобализация сталкивается с локальными традициями, а технологический прогресс переплетается с вечными человеческими ценностями [1]. В этом сложном ландшафте социально-культурное развитие приобретает новые грани, требуя от общества не просто адаптации, но и активного формирования своего будущего. Ключевыми элементами этого развития, на наш взгляд, выступают три взаимосвязанных понятия: *идентичность, патриотизм и справедливость*. Их синтез становится фундаментом для построения устойчивого, гармоничного и прогрессивного общества.

В эпоху информационного изобилия и миграционных потоков, вопрос идентичности становится как никогда актуальным. Человек постоянно сталкивается с множеством культурных кодов, ценностных систем и моделей поведения. Это может привести как к обогащению личности, так и к размыванию ее самосознания.

Современная идентичность – это не статичная данность, а динамичный процесс самоопределения**.** Она формируется под влиянием:

- *личного опыта* (семейные ценности, образование, профессиональная деятельность, личные отношения);

- *социального окружения* (групповая принадлежность, культурные нормы, общественные ожидания);

- *глобальных трендов* (влияние массовой культуры, интернета, международных коммуникаций.

- *исторического наследия* (осознание своей связи с прошлым, с культурой предков.

Важно, чтобы в этом многообразии человек мог найти свою уникальную нишу, сохранить свою индивидуальность и при этом быть открытым к диалогу с другими. Синтез идентичности предполагает не отказ от своих корней, а их осмысление и интеграцию с новыми знаниями и опытом. Это позволяет человеку быть уверенным в себе, но при этом толерантным и готовым к сотрудничеству.

Патриотизм: От Национализма к Ответственности. Понятие патриотизма также претерпевает трансформацию. В современном мире, где границы становятся все более условными, а проблемы носят глобальный характер, патриотизм не может сводиться к слепому национализму или враждебности к другим народам.

Современный патриотизм – это осознанная любовь к своей Родине, выраженная в стремлении к ее процветанию и благополучию всех ее граждан. Он включает в себя следующие компоненты, такие как:

- уважение к истории и культуре (понимание и сохранение национального наследия, его приумножение);

- гражданская ответственность (активное участие в жизни общества, стремление к улучшению его состояния);

- забота о соотечественниках (поддержка тех, кто нуждается, создание условий для достойной жизни каждого);

- мирное сосуществование (стремление к конструктивному диалогу с другими народами, участие в решении глобальных проблем).

Синтез патриотизма с другими ценностями означает, что любовь к своей стране не должна противоречить уважению к другим культурам и народам. Это патриотизм, который открыт миру, а не закрыт от него. Он основан на гордости за достижения своей страны, но также и на признании ее проблем и стремлении их решить.

Анализ показал, что патриотизм и социальная справедливость не существуют изолированно: их взаимодействие формирует каркас устойчивого социально-культурного развития. Переходя от патриотизма к справедливости, целесообразно отметить, что это не отрицание ценности любви к Родине, а углубление и расширение этого понятия, смещение акцента с исключительной преданности государству или нации на универсальные этические принципы, которые делают патриотизм осмысленным и созидательным.

Современный патриотизм нередко сводится к ритуальным символам и лозунгам без содержательного наполнения, часто игнорирует внутренние проблемы, такие как неравенство, коррупция, несправедливость, требуя лишь лояльности от власти. Такой патриотизм рискует стать инструментом манипуляции, а не основой для развития общества.

Справедливость, это, прежде всего, фундамент социальной гармонии.

Справедливость – это краеугольный камень любого здорового общества. В современном мире, где социальное неравенство, экономические диспропорции и дискриминация остаются острыми проблемами, стремление к справедливости становится движущей силой перемен.

Справедливость в современном понимании – это не только равенство перед законом, но и обеспечение равных возможностей для всех членов

общества, независимо от их происхождения, пола, расы, вероисповедания или социального статуса. Она включает в себя:

- *социальную справедливость* – создание условий, при которых каждый человек имеет доступ к образованию, здравоохранению, достойной работе и жилью. Это борьба с бедностью и социальным исключением;
- экономическую справедливость – справедливое распределение благ, борьба с чрезмерным обогащением одних за счет других, обеспечение достойной оплаты труда;
- правовую справедливость – независимая судебная система, равный доступ к правосудию, защита прав человека;
- *политическую справедливость* – демократические институты, возможность участия граждан в принятии решений, прозрачность власти.

Синтез справедливости с идентичностью и патриотизмом означает, что стремление к справедливости внутри своей страны должно распространяться и на международную арену. Это понимание того, что благополучие одной нации не может строиться на страданиях других. Патриотизм, основанный на справедливости, будет стремиться к построению более справедливого мира, где права и достоинство каждого человека уважаются.

Анализируя вышеизложенное, мы может говорить о синтезе: «триединство» для будущего.

Идентичность, патриотизм и справедливость не существуют в вакууме. Их истинная сила проявляется в их взаимосвязи и взаимодополнении.

- *сильная и осмысленная идентичность* позволяет человеку чувствовать себя частью чего-то большего, быть готовым к ответственности за свою страну и общество. Она дает основу для

патриотизма, который не является слепым следованием, а осознанным выбором;

- *патриотизм, основанный на справедливости***,** побуждает граждан работать над улучшением своей страны, заботиться о благополучии всех ее жителей, а не только избранных. Он становится движущей силой для построения более справедливого общества;

- *стремление к справедливости* укрепляет социальную ткань, уменьшает конфликты и создает условия для гармоничного развития личности и общества. Оно делает патриотизм более инклюзивным и открытым, а идентичность – более устойчивой и уверенной.

В современном мире, где вызовы становятся все более комплексными, именно синтез этих трех фундаментальных ценностей может стать ключом к построению устойчивого, процветающего и гуманного будущего. Это путь к обществу, где каждый человек чувствует себя ценным, где любовь к Родине сочетается с уважением к другим, и где стремление к справедливости является общим делом. Это не утопия, а реальная цель, достижимая через осознанное развитие и активное участие каждого из нас.

Анализируя вышеизложенное, мы можем сформировать концептуальную матрицу модели гармонизации национальной идентичности, патриотического самосознания и социальной справедливости. Матрица систематизирует структуру, механизмы, принципы, индикаторы и практические выходы модели в единой таблице 1.

Гармонизация национальной идентичности, патриотического самосознания и принципов социальной справедливости – не стихийный процесс, а результат целенаправленного взаимодействия институциональных, образовательных и коммуникативных механизмов.

Таблица 1

Концептуальная матрица модели гармонизации национальной идентичности, патриотического самосознания и социальной справедливости *(авторская разработка)*

Компонент модели	Содержание / Описание	Механизмы реализации	Принципы	Индикаторы оценки	Практические инструменты
1. Национальная идентичность (основа принадлежности)	*Формирует чувство «мы» через:* общие символы и ритуалы; язык и коммуникативные коды; историческую память; культурное наследие; представление о «общем пространстве».	Государственные праздники и памятные даты; музейно-просветительские проекты; поддержка языков и диалектов; популяризация фольклора и ремёсел; краеведение и локальная история.	Культурная преемственность; инклюзивность (признание многообразия); открытость к обновлению символов.	Доля граждан, идентифицирующих себя с нацией (опросы); знание ключевых исторических событий; использование государственного языка в повседневности; посещаемость этнокультурных мероприятий.	Образовательные модули по краеведению; гранты на сохранение нематериального наследия; цифровые платформы локальных историй; межкультурные фестивали.
2. Патриотическое самосознание (мотивационный механизм)	*Переводит идентичность в практику:* готовность трудиться на благо страны; гражданская активность и волонтёрство; ответственность за будущее общества; гордость за достижения при осознании проблем.	Проектное обучение (школьные/студенческие инициативы); волонтёрские движения; медиапроекты о «невидимых героях»; программы наставничества; патриотические акции с социальным эффектом.	Деятельностный характер (не слова, а поступки); баланс гордости и критики; связь личного вклада с общенациональной целью.	Уровень участия в волонтёрских проектах; количество гражданских инициатив; доля молодёжи в локальных преобразованиях; доверие к патриотическим институтам.	Конкурсные гранты для социальных проектов; школьные олимпиады на тему «Мой вклад в развитие региона»; медиакампании о профессиональном патриотизме.
3. Социальная справедливость (институциональная опора)	*Обеспечивает:* равные стартовые возможности; прозрачность распределения ресурсов; доступ к базовым услугам (образование, медицина, жильё); защиту прав уязвимых групп; процедурную честность.	Индексы регионального равенства; общественные советы и аудиты; квоты для меньшинств; открытые госзакупки; программы выравнивания возможностей.	Равноправие перед законом; прозрачность решений; адресность поддержки; интерсекциональность (учёт множественных форм дискриминации).	Коэффициент Джини; доступность услуг по регионам; доля инклюзивных программ; уровень доверия к судебной системе; представленность групп в органах власти.	Цифровые сервисы жалоб и предложений; независимые социальные аудиты; карты доступности услуг; механизмы обратной связи с уязвимыми группами.

Эти механизмы выступают «связующими мостами», которые переводят абстрактные ценности в практическую плоскость и обеспечивают синергию трёх компонентов модели. Их ключевая функция – преодоление разрывов:

– между символической идентичностью и повседневной жизнью;

– между патриотической риторикой и реальными действиями;

– между декларациями о справедливости и доступностью ресурсов.

Механизмы гармонизации работают на разных уровнях, от межличностного диалога до государственной политики, и позволяют:

– встраивать принципы справедливости в патриотический нарратив;

– наполнять идентичность актуальным социальным содержанием;

– переводить коллективные символы в инструменты гражданского участия.

В таблице 2 представлены основные механизмы, их смысловые связи и примеры практической реализации.

Таблица 2

Механизмы гармонизации (связи между компонентами)

Механизм	Как связывает компоненты	Примеры реализации
Ценностное согласование	Включает принципы справедливости в патриотический нарратив («любить страну — значит бороться с неравенством»).	Учебники истории с разделами о правах человека; публичные дискуссии о «справедливой памяти».
Институциональные мосты	Создаёт площадки для диалога и распределения ресурсов.	Общественные советы при министерствах; прозрачные грантовые конкурсы.
Образовательные каналы	Формирует критическое понимание взаимосвязи идентичности, патриотизма и справедливости.	Курсы «Гражданская этика»; дебаты о балансе традиций и прав.
Медиа-коммуникации	Транслирует инклюзивные нарративы.	Документальные циклы о мультикультурных сообществах; истории успеха мигрантов.
Локальные практики	Укрепляет «малую родину» как часть общего пространства.	Ремонт школ в сёлах; благоустройство дворовых территорий.
Межпоколенческий диалог	Передаёт ценности через совместные действия.	Волонтёрские проекты «старшие + младшие»; реставрация памятников силами семей.

Проводя исследование далее, целесообразно акцентировать внимание и на принципах функционирования модели, таких как:

– *взаимодополняемость* – ни один компонент не работает в изоляции (идентичность без патриотизма – пассивна; патриотизм без справедливости – деструктивен; справедливость без идентичности – аморфна;

– *динамическое равновесие* – корректировка акцентов в зависимости от контекста;

– *многоуровневость* – действие на индивидуальном (личная ответственность), групповом (солидарность общества) и государственном уровнях (политика инклюзивного развития);

– *адаптивность* – способность к обновлению символов и практик без утраты ядра идентичности;

– *отказ от бинарных оппозиций* – преодоление дихотомий («традиции VS права человека»).

– *децентрализация* – поддержка локальных форм идентичности и патриотизма.

– критическое мышление – возможность обсуждения без стигматизации.

Суммируя вышеизложенное, можно сформировать модель гармонизации национальной идентичности, патриотического самосознания и социальной справедливости (см. рис. 1).

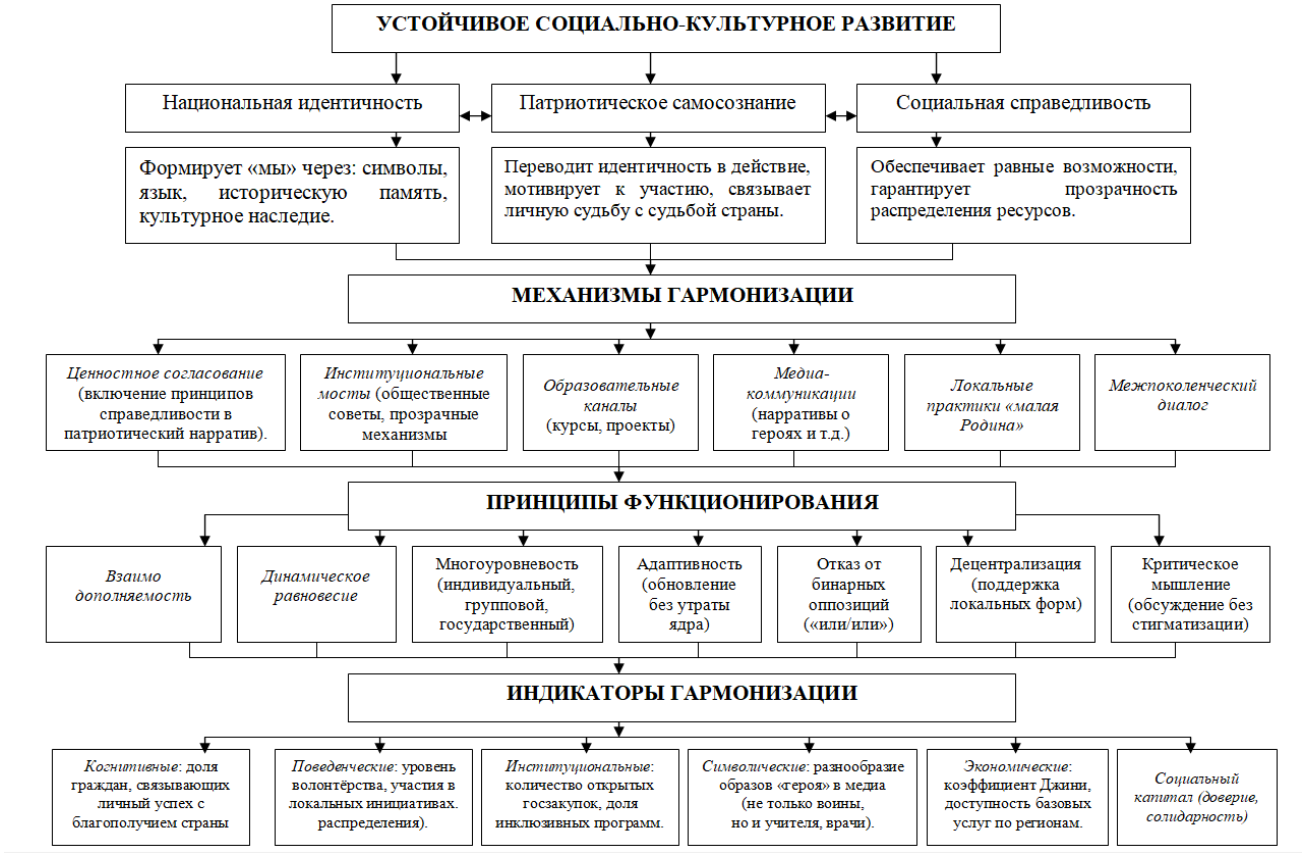


Рис. 1. Концептуальная модель гармонизации национальной идентичности, патриотического самосознания и социальной справедливости (авторская разработка)

Модель, приведенная на рисунке 1, представляет собой интегративную систему, в которой три компонента – национальная идентичность, патриотическое самосознание и социальная справедливость – взаимодействуют как взаимодополняющие элементы устойчивого социокультурного развития.

Их гармонизация обеспечит консолидацию общества, легитимацию государственных институтов, долгосрочную воспроизводимость ценностного ядра культуры.

Несмотря на потенциал гармонизации, взаимодействие компонентов модели (национальной идентичности, патриотического самосознания и социальной справедливости) несёт в себе системные риски. Дисбаланс даже в одном элементе способен запустить цепную реакцию, подрывающую устойчивость всей системы.

Суть проблемы в том, что каждый компонент обладает двойственной природой:

- идентичность может эволюционировать в инклюзивную солидарность или в изоляционизм;
- патриотизм способен мотивировать к созиданию или к агрессивной исключительности;
- справедливость может стать инструментом выравнивания возможностей или поводом для утопических требований.

Зачастую источники дисбаланса кроются в искажении смыслов (подмена понятий, мифологизация), институциональных сбоях (непрозрачность решений, двойные стандарты), разрыве между символикой и практикой (риторика без реальных действий), игнорировании контекстных факторов (региональных, поколенческих, культурных различий).

Поэтому последствия дисбаланса могут проявляются на всех уровнях индивидуальном (цинизм, апатия, отчуждение от государства),

групповом (конфликты идентичностей, поляризация общества), институциональном (падение доверия к власти, рост неформальных практик).

Выводы. Разработанная концептуальная модель гармонизации национальной идентичности, патриотического самосознания и социальной справедливости не абстрактная схема, а рабочий инструмент для решения прикладных задач в сфере государственного управления, образования, социальной политики и межкультурного взаимодействия.

Её практическая ценность заключается в том, что она:

- даёт *системный взгляд* на взаимосвязь трёх ключевых компонентов общественного развития;
- позволяет *диагностировать слабые места* и предотвращать риски дисбаланса;
- предлагает *набор проверяемых индикаторов* для оценки эффективности принимаемых мер;
- создаёт *методологическую основу* для разработки целевых программ и стратегий.

Модель применима на разных уровнях управления и в различных сферах:

- *на государственном уровне* при формировании национальной политики в области культуры, образования и межнациональных отношений;
- *на региональном и муниципальном уровнях* при разработке локальных программ социально-культурного развития;
- *в образовательной сфере* при проектировании учебных курсов и воспитательных программ;
- *в общественной практике* при организации межсекторного взаимодействия (государство + бизнес + НКО + сообщества).

Ключевое преимущество модели – её *адаптивность*: базовые принципы и механизмы могут быть модифицированы под специфику конкретного региона, этнокультурного контекста или целевой группы без утраты концептуальной целостности. Одной из целей практического применения станет возможность перевести теоретические положения модели в измеримые социальные эффекты: укрепление общественного доверия, рост гражданской активности, снижение конфликтности и повышение качества жизни.

Проведённое исследование демонстрирует, что устойчивое социально-культурное развитие современного общества возможно лишь при *системной гармонизации трёх ключевых компонентов:* национальной идентичности, патриотического самосознания и принципов социальной справедливости. Это позволит не только сохранить культурное наследие, но и сформировать устойчивое общество, способное отвечать на вызовы XXI века.

Список литературы:

1. Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурно-исторических традиций, формирование патриотизма и национального самосознания гражданина России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URI: https://multiurok.ru/index.php/files/vospitanie-garmonichno-razvitoi-i-sotsialno-otvets.html (дата обращения 28.11.2025).
2. Часть 10. Единство народов России, гражданственность и патриотизм/ Традиционные ценности - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URI: https://babylon.ru/motivational-models-socio-economic-formations/tradiczionnye-czennosti/ tradiczionnye-czennosti-v-politike-sovremennogo-rossijskogo-gosudarstva-2/ (дата обращения 28.11.2025).
3. Сравнительные количественные исследования национальной идентичности в современной социальной психологии. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URI: https://psyjournals.ru/journals/jmfp/archive/2018_n4/Fabrykant (дата обращения 28.11.2025).
4. Патриотизм и мягкая сила России. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URI: https://www.vestnik-isras.ru/files/File/Vestnik_2024_49/ Ivchenkova, Bukhansky_81-97.pdf (дата обращения 28.11.2025).
5. Национальная идентичность и маргинализирующей дискурс патриотизма. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URI: https://polit.msu.ru/2022/11/02/mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-k/ (дата обращения 28.11.2025).

6. Национальная идентичность и патриотизм в условиях международных кризисов. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URI: https://www.evestnik-mgou.ru/jour/article/view/1212 (дата обращения 28.11.2025).
7. Патриотизм как фактор сохранения национальной идентичности. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URI: https://cyberleninka.ru/article/n/patriotizm-kak-faktor-sohraneniya-natsionalnoy-identichnosti (дата обращения 28.11.2025).
8. Социальная справедливость в российском обществе: социально-философский анализ. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URI: https://www.dissercat.com/content/sotsialnaya-spravedlivost-v-rossiiskom-obshchestve (дата обращения 28.11.2025).
9. Социальная справедливость в массовом восприятии и ценностных ориентациях россиян. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URI: https://www.fnisc.ru/index.php?page_id=2384&id=9404&type=ojs3&jn=75 (дата обращения 28.11.2025).

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

Приходько В.В., Горощенко В.В. Цифровизация общественного сектора экономики: проблемы и направления их решения…….. 3

Карпухно И. А., Романова М. С. Факторы развития государственного регулирования предпринимательства в условиях импортозамещения……... 9

Подмаркова И.П., Лобунец Д.Д. Правовой статус цифрового рубля. 19

Мешкова В.С. Проблема повышения конкурентоспособности предприятия в условиях развития Smart-промышленности……. 26

Вертиль Н.Н. Особенности цифровизации систем управления промышленными предприятиями донецкой народной республики… 35

Козаченко Ж.Н., Эккерт У.С. Совершенствование управления компанией на основе внедрения современных информационных технологий……. 44

Некрасова О.Л., Третьяков М.П. Международный транспортный коридор «СЕВЕР-ЮГ» как ключевой фактор развития сотрудничества с глобальным югом……... 50

Лысенко К.Е. Ключевые фактора успеха региональной цифровой трансформации…….. 72

Чернявская Т.Г. Цифровизация инфраструктуры пищевой промышленности донецкой народной республики как одно из направлений формирования государственной стратегии ее развития……. 82

Брыль Е.А., Ермолова Е.И. Влияние внешних и внутренних факторов на природу институциональных изменений..... 89

Портнова Г.В., Седашов М.Н. Финансовая безопасность как базис устойчивого развития предприятий…… 99

Портнова Г.В., Нечипорук С.В. Определение и сущность финансовой безопасности. Основные компоненты финансовой безопасности…… 106

Некрасова О.Л., Ермолова Е.И., Дзудцова Е.М. Экономический и социальный эффекты от внедрения стратегии социально-экономического развития предприятия…….. 112

Фомина М.В. Концептуальные принципы формирования цифрового образования…… 118

Костина Т.В. Региональная цифровизация: от Smart-технологий к социальному прогрессу…… 127

Ганич Л.В. Цифровая компетентность кадров – необходимое условие для достижения устойчивой эффективности в современной бизнес-среде…….. 137

Бычкова О. В. Цифровизация как вызов для защиты персональных данных сотрудников……. 146

Забавина Е.Ю., Эккерт У.С. Принципы и методы внедрения современных информационных технологий для целей совершенствования управления компанией…….. 156

Стрюков Н.С. Инвестиционная политика как инструмент реализации потенциала региона……. 167

Морозова Ю.Э. Влияние интеграционных процессов на формирование благоприятной бизнес-среды…… 183

Некрасова О.Л., Макаров К.Б. Взаимодействие предприятий сферы услуг и промышленности в реализации проектов креативной индустрии…….. 193

Завгородняя Ю.В. Информационные технологии в патриотическом воспитании молодежи…….. 202

Костина Т.В. Социально-культурное развитие в современном мире: синтез идентичности, патриотизма и справедливости……... 211

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

«ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ SMART-ТЕХНОЛОГИЙ КАК ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ»

Материалы Всероссийского круглого стола
29 октября 2025 г.
г. Донецк

под общей редакцией д-ра экон. наук, доц. О.Л. Некрасовой

Дизайн обложки	Т.В. Костина
Технический редактор	Е.Ю. Забавина
Компьютерная верстка	Т.В. Костина

Адрес оргкомитета: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
ул. Челюскинцев, 186, г. Донецк, 283050, ДНР, РФ.
E-mail: konference2022@mail.ru