

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



23 2026  
ЧАСТЬ XII

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 23 (626) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

---

---

На обложке изображена Чимаманда Нгози Адичи (1977), нигерийская писательница.

Будущей писательнице дали имена Чимаманда и Нгози, что с языка народа игбо, к которому она принадлежит, переводится как «Мой Бог не ошибается (неисчерпаем)» и «Благословение». Она родилась в Энугу и была пятой в семье из шести детей в городе Нсукка на юге Нигерии, где в Университете Нигерии ее отец Джеймс Нвое Адичи работал профессором статистики и проректором. Мать Грейс Айфеома работала регистратором-секретарем в этом же учебном заведении и была первой женщиной на этом посту за всю его историю.

Еще школьницей Адичи слагала стихи и в 1997 году опубликовала поэтический сборник «Решения». С детства она слушала рассказы отца и матери о гражданской войне в Нигерии (1967–1970), во время которой те лишились всего своего имущества и потеряли родителей, и решила, что напишет об этом. В шестнадцать лет Чимаманда Нгози написала пьесу «За любовь к Биафре», вышедшую в свет в 1998 году. Решающее влияние на молодую писательницу оказали романы Чинуа Ачебе и Лей Камара «И пришло разрушение» и «Африканский ребенок». В результате она изменила тему произведений на африканскую и негритянскую.

Чимаманда полтора года изучала медицину и фармакологию в Университете Нигерии. Но осознав, что медицина — не ее призвание, в 1996 году уехала учиться в США. Прослушав курс лекций по коммуникации и политологии в Дрексельском университете в Филадельфии, она перевелась в Университет Восточного Коннектикута, чтобы жить поближе к сестре Айджеоми, у которой была медицинская практика в Ковентри. В 2001 году Чимаманда с отличием окончила этот вуз и получила степень бакалавра.

Вскоре она стала магистром в области литературы в университете Джонса Хопкинса, а также магистром искусств, специализируясь в африканистике в Йельском университете.

Четыре ее произведения — «Ты в Америке», «Дерево в бабушкином саду», «Этот утренний харматан» и «Американское посольство» — были отмечены различными престижными номинациями и премиями.

В Коннектикуте она приступила к своему первому роману «Пурпурный гибискус», в котором повествование ведется от имени главной героини — пятнадцатилетней Камбили Ачике, которая вместе с братом по имени Джаджа страдает от произвола отца-бизнесмена, самодура и католического святоши. Действие произведения развивается на фоне событий в постколониальной Нигерии. Семья

Ачике разваливается, но в итоге все заканчивается счастливо. Роман был издан в 2003 году и в течение следующих двух лет был удостоен двух литературных премий стран Содружества наций в категориях «Лучшая первая книга (Африка)» и «Лучший дебют (в целом)» и еще семи наград, включая номинацию на литературную премию «Оранж» (2004).

В названии ее второй прозаической книги «Половина желтого солнца» отражен один из мотивов флага Биафры — непризнанного государства, существовавшего на территории Нигерии во время гражданской войны в Нигерии 1967–1970 годов. В этом романе показано, как межэтнический конфликт народов хауса и игбо, а затем и эта война повлияли на судьбы главных героев — сельского юноши Угву, его хозяина Оденигбо и двух сестер-близнецов Оланны и Кайнене. Роман был награжден семью премиями, а в 2013 году по мотивам «Половины желтого солнца» был снят одноименный фильм. В конце того же года роман отметили на Международном кинофестивале в Торонто.

В 2009 году вышла книга Чимаманды Адичи «Штука у тебя на шее» — сборник из двенадцати рассказов, преимущественно на нигерийскую и американскую тематику. Один из них, «Холм прыгающей обезьяны», содержит элементы автобиографии. В рассказе «Американское посольство» показана женщина, которая добивается убежища в США, но в конце концов отказывается от этого намерения, потому что не хочет, чтобы ее сына убили ради визы.

В 2010 году Адичи вместе с другими авторами вошла в список «Двадцатка моложе сорока», составленный журналом «Нью-Йоркер» в категории «Художественная литература». В следующем году ее рассказ «Потолок» вошел в список «Лучшие американские рассказы».

В 2013 году она опубликовала свой третий роман, «Америка». Этот труд был удостоен двух наград — премии газеты «Чикаго трибюн» в категории «Художественная литература» и премии Национального круга книжных критиков в категории «Художественная литература».

Адичи неоднократно выступала с докладами на лекциях и конференциях. На конференции TED писательница выступила с докладом «Опасность отдельно взятого рассказа», в Гилдхолле (Лондон) она прочитала лекцию на тему культурных связей между странами Содружества «Читать реалистичную литературу — значит искать человечность», на конференции TEDx Адичи произнесла речь «Мы все должны быть феминистами».

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---



## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

#### **Мазынская М. В.**

Совершенствование системы отбора персонала в авиакомпании (на примере авиакомпании «Россия») ..... 801

#### **Маслов А. М.**

Цифровая трансформация: тенденции, вызовы и перспективы для бизнеса и общества в условиях технологической революции ..... 803

#### **Матросова О. Р.**

Формирование и развитие государственной политики в сфере здравоохранения ..... 808

#### **Мвамолада А. Л.**

Взаимосвязь мотивации персонала и эффективности деятельности предприятия: показатели и критерии оценки ..... 812

#### **Мвамолада А. Л.**

Современные подходы к формированию системы мотивации персонала на предприятия (на примере ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат») ..... 813

#### **Микенас К. И.**

Создание новых перспективных паевых инвестиционных фондов в России: проблемы и направления развития ..... 815

#### **Муравьева В. И.**

Исследование практики применения льгот по уплате таможенных пошлин и налогов в Российской Федерации ..... 818

#### **Мусалева В. М., Юнусова С. Ш.,**

#### **Мирзахалилова Д. М.**

Влияние социальной составляющей ESG-стратегии на удержание персонала в АО «Узбекнефтегаз» ..... 820

#### **Неустроева П. В.**

Влияние корпоративного бренда работодателя на закрепление молодых специалистов ..... 822

#### **Никодимов Д. Р.**

Текущее состояние и перспективы инновационного развития Объединённых Арабских Эмиратов ..... 825

#### **Николайчук К. И.**

Низкорисковые входные форматы как инструмент управления продвижением B2B SaaS-продуктов в LegalTech-сегменте ..... 827

#### **Огнев А. Я.**

История становления аудита как профессии и проблема перехода к различным этапам его развития ..... 830

#### **Прокуда В. М.**

Диспропорции жилищного строительства и социальной инфраструктуры в городах-спутниках (на примере Верхней Пышмы) ..... 832

#### **Савчин М. Ю.**

Стратегическое планирование развития региона в контексте экономической безопасности (на примере Ленинградской области) ..... 833

#### **Смирнова А. С.**

Исследование практики проведения государственного контроля при перемещении через таможенную границу ЕАЭС драгоценных металлов и драгоценных камней ..... 836

#### **Сокерина Ю. А.**

Виды стоимости объектов недвижимого имущества и подходы к оценке ..... 837

#### **Филоненко А. Д.**

Методика превентивной идентификации финансовых рисков на основе анализа корпоративного архива значимых инцидентов ..... 840

#### **Черепанов В. Е.**

Основные направления развития рынка вторичного жилья города Екатеринбурга ..... 845

#### **Чыонг Хай Линь**

Влияние политики ограничения экспорта необработанных полезных ископаемых на таможенные процедуры Вьетнама ..... 848

## ЭКОЛОГИЯ

**Кирланов Т. Г.**

Разработка воздухоохраных мероприятий на основе показателей загрязнения атмосферного воздуха в СВАО г. Москвы ..... 853

**Старкова В. А.**

Проблематика ландшафтных пожаров в Астраханской области и влияние пирогенного фактора на нижнюю зону дельты Волги ..... 858

**Талавира М. Ю.**

Фактор повышения экологической пригодности городов ..... 860

## СОЦИОЛОГИЯ

**Даниленко Н. Н.**

Студенческие отряды как инструмент профессиональной социализации обучающихся психолого-педагогического вуза (на примере Московского государственного психолого-педагогического университета) ..... 865

**Шульгина Е. А.**

Проблемы доверия и коммуникации в онлайн-волонтерстве ..... 869

## ТЕОЛОГИЯ

**Сейтказинов А. Н.**

Сравнение идей Шигабутдина Марджани с идеями других исламских мыслителей XIX века ..... 872

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Совершенствование системы отбора персонала в авиакомпании (на примере авиакомпании «Россия»)

Мазынская Мария Валерьевна, студент магистратуры

Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова

*В статье на основе анализа существующей системы отбора персонала в Авиакомпании «Россия» выявлены ключевые проблемы (длительные сроки, высокая текучесть новичков, недостаток современных оценочных технологий). Предложен комплекс мероприятий по совершенствованию отбора: внедрение ассессмент-центра, автоматизация процессов с помощью IT-решений, развитие профориентационной работы. Приведена оценка экономической эффективности предложенных мер.*

**Ключевые слова:** отбор персонала, авиакомпания, управление человеческими ресурсами, ассессмент-центр, автоматизация, профориентация.

В условиях высокой конкуренции на рынке авиаперевозок и ужесточения требований к безопасности полётов качество отбора персонала становится стратегическим фактором успеха авиакомпании. Особую значимость это приобретает для крупных перевозчиков, где человеческий капитал напрямую влияет на операционную надёжность и репутацию. Авиакомпания «Россия» (входит в группу «Аэрофлот») с численностью персонала более 5000 человек и годовым пассажиропотоком свыше 10 млн пассажиров нуждается в постоянной модернизации кадровых процессов [11].

**Цель данного исследования** — разработать и обосновать практические рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала в Авиакомпании «Россия» на основе анализа текущих проблем и современных HR-трендов.

В ходе работы была проанализирована нормативно-правовая база (Трудовой кодекс РФ, Воздушный кодекс РФ, Федеральные авиационные правила № 50) [1, 2, 3], а также внутренние регламенты компании. Изучена специфика отбора для основных категорий авиационного персонала: лётного состава, бортпроводников, авиадиспетчеров, инженерно-технических работников и наземных служб [4, с. 45–67].

Существующий процесс отбора в компании включает восемь этапов (от подачи заявки до итоговой оценки на испытательном сроке). Проведённый анализ выявил следующие системные проблемы (таблица 1).

Для решения выявленных проблем предложен комплекс мероприятий:

**1. Внедрение комплексной системы оценки кандидатов.** Для ключевых должностей предлагается использовать ассессмент-центр (ролевые игры, кейс-стади, групповые дискуссии), валидизированное психологическое тестирование (стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект, когнитивные способности) и структурированное компетентностное интервью по методике STAR.

Таблица 1. Основные проблемы системы отбора персонала в авиакомпании «Россия»

Группа проблем	Конкретные проявления
Организационные	Длительные сроки отбора (2–3 месяца), несогласованность HR и линейных руководителей, отсутствие единой базы кандидатов
Методические	Нестандартизированная оценка soft skills, субъективность собеседований, слабое использование современных технологий
Кадровые	Высокая текучесть бортпроводников в первый год (до 30 %), дефицит пилотов и инженеров, несовпадение ожиданий кандидатов
Технологические	Устаревшее ПО для управления отбором, отсутствие автоматического скрининга резюме и онлайн-тестирования
Стратегические	Слабая профориентационная работа, отсутствие кадрового резерва, недостаточная аналитика

**2. Автоматизация процесса отбора.** Рекомендовано внедрение системы управления талантами (TMS) для скрининга резюме, управления воронкой найма и аналитики; платформы онлайн-тестирования и системы видеонайма для дистанционных собеседований.

**3. Развитие профориентационной работы.** Предлагается заключение целевых договоров с профильными вузами (МГТУ ГА, СПбГУТА, УВАУ ГА), организация производственных практик и летних стажировок, проведение дней открытых дверей и экскурсий для школьников.

В модернизированном процессе отбора новыми элементами становятся: автоматический скрининг резюме в TMS, онлайн-тестирование, ассессмент-центр, видеособеседования, а также системная работа по профориентации и взаимодействию с учебными заведениями.

Особое внимание уделено дифференциации методов отбора для различных категорий персонала. Для лётного состава предложено расширенное симуляционное тестирование на тренажёрах с нестандартными сценариями и оценкой работы в экипаже. Для бортпроводников — кейсы по разрешению конфликтных ситуаций и тестирование сервисного мышления. Для авиадиспетчеров — компьютерные тренажёры для оценки многозадачности и психофизиологическое тестирование бдительности и устойчивости к стрессу.

Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий рассчитана на основе данных компании за 2023–2024 гг. (таблица 2).

Таблица 2. Прогнозные показатели эффективности внедрения мероприятий

Мероприятие	Срок реализации	Ожидаемый эффект	Количественный показатель
Внедрение ассессмент-центра	6 мес	Повышение качества отбора, снижение текучести	–15 % текучести на испытательном сроке
Автоматизация отбора (TMS)	9 мес	Сокращение сроков закрытия вакансий	–30 % времени на подбор
Развитие профориентации	12 мес	Увеличение доли целевых выпускников	до 40 % по отдельным специальностям
Программы наставничества	4 мес	Снижение увольнений новичков в первый год	–25 %

Экономический эффект от внедрения рассчитан по трём направлениям: снижение затрат на подбор (экономия 30 000 руб. на вакансию, при 100 вакансиях в год — 3 млн руб.), снижение затрат на адаптацию за счёт уменьшения текучести (экономия 750 тыс. руб. в год), рост производительности за счёт повышения качества отбора (2,5 млн руб. в год). Общий годовой экономический эффект составит около 6,25 млн рублей.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий позволяет системно улучшить процесс отбора персонала в Авиакомпании «Россия»: сократить сроки, повысить объективность оценок, снизить текучесть новичков и сформировать долгосрочный кадровый резерв через сотрудничество с учебными заведениями. Реализация рекомендаций не требует значительных единовременных инвестиций (основные затраты — на приобретение TMS и обучение персонала) и окупается в течение первого года. Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию предложенных инструментов для авиакомпаний среднего и малого бизнеса, а также на разработку отраслевых стандартов оценки компетенций авиационного персонала.

Литература:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.09.2024). — М.: Кодекс, 2024.
2. Воздушный кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 01.07.2024). — М.: Транспорт, 2024.
3. Федеральные авиационные правила № 50 «Медицинское освидетельствование летного, диспетчерского состава, бортпроводников, курсантов и кандидатов, поступающих в учебные заведения гражданской авиации» (утв. приказом Минтранса России от 22.04.2002 № 50). — М.: Транспорт, 2002.
4. Иванова М. О. Управление трудовым потенциалом на воздушном транспорте: учебное пособие. — М.: Транспорт, 2023. — 345 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2022. — 848 с.
6. Официальный сайт Авиакомпании «Россия». — URL: <https://www.rossiya-airlines.com> (дата обращения: 20.05.2026).



## Цифровая трансформация: тенденции, вызовы и перспективы для бизнеса и общества в условиях технологической революции

Маслов Андрей Михайлович, студент магистратуры

Научный руководитель: Ромашкова Ирина Ивановна, кандидат юридических наук, доцент

Национальный исследовательский университет «МЭИ» (г. Москва)

*Статья посвящена анализу современных тенденций и перспектив цифровой трансформации в 2026 году. Рассматриваются ключевые направления внедрения цифровых технологий, включая искусственный интеллект, устойчивое развитие, блокчейн и квантовые вычисления. Раскрывается влияние цифровых изменений на бизнес-модели, рынок труда и взаимодействие государства с гражданами. Особое внимание уделяется стратегическим принципам успешной трансформации и формированию конкурентных преимуществ организаций в условиях цифровой экономики.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, искусственный интеллект, инновации, устойчивое развитие, блокчейн, бизнес, технологии.

## Digital transformation: trends challenges and prospects for business and society in the technological revolution

Maslov Andrey Mikhailovich, master's student

Scientific advisor: Romashkova Irina Ivanovna, PhD in law, associate professor

National Research University «MEI» (Moscow)

*The article analyzes current trends and prospects of digital transformation in 2026. It explores key areas of technology implementation, including artificial intelligence, sustainable development, blockchain, and quantum computing. The paper highlights the impact of digital change on business models, labor markets, and government–citizen interaction. Special attention is given to the strategic principles of successful transformation and the creation of competitive advantages for organizations in the digital economy.*

**Keywords:** digital transformation, artificial intelligence, innovation, sustainable development, blockchain, business, technology.

### Введение

Цифровая трансформация представляет собой стратегический процесс внедрения передовых цифровых технологий, направленный на глубокое изменение всех аспектов деятельности организации. Это не просто автоматизация существующих операций, а фундаментальное переосмысление бизнес-моделей, корпоративной культуры и способов создания ценности для клиентов. В основе цифровой трансформации лежит интеграция таких технологий, как искусственный интеллект (Artificial intelligence, AI), машинное обучение, роботизация процессов (Robotic process automation, RPA), облачные вычисления, большие данные и электронный документооборот.

Цель: исследовать ключевые тенденции цифровой трансформации, определить вызовы и возможности для организаций и общества, а также выявить перспективы их применения в разных отраслях.

Задачи:

- изучить основные концепции и подходы к цифровой трансформации в бизнесе и обществе;
- проанализировать тенденции и драйверы цифровой трансформации, такие как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, «Интернет вещей» (Internet of things, IoT) и другие;

– оценить влияние цифровой трансформации на структуру организаций и бизнес-модели;

– выявить основные вызовы и проблемы, связанные с внедрением цифровых технологий;

– оценить перспективы цифровой трансформации в разных отраслях, включая здравоохранение, образование, промышленность и финансы;

– проанализировать роль государства и политики в поддержке и регулировании процессов цифровой трансформации.

Объект исследования: процесс цифровой трансформации в организациях и обществах, охватывающий различные аспекты — от внедрения новых технологий до изменения бизнес-моделей.

Предмет исследования: технологические, организационные и социальные аспекты цифровой трансформации, ее влияние на эффективность организаций и устойчивость экономики.

Актуальность исследования в том, что цифровая трансформация является неотъемлемой частью развития современных организаций и общества в целом. Технологические изменения, такие как искусственный интеллект, блокчейн, автоматизация и цифровизация, трансформируют бизнес-процессы, меняют рынок труда и влияют на общественные отношения [1]. В условиях быстро меняющихся технологий, вызовов и возможностей необходимо

разобраться в текущих тенденциях и перспективах, чтобы эффективно интегрировать цифровые инновации в стратегическое развитие различных секторов экономики.

Степень разработанности проблемы: цифровая трансформация активно изучается в научных и прикладных исследованиях, включая такие направления, как экономика цифровых технологий, инновации в управлении, влияние технологий на рынок труда и социальные изменения. Однако, несмотря на широкую исследовательскую деятельность, существуют пробелы в понимании долгосрочных последствий цифровой трансформации в разных отраслях и влияния на устойчивость экономики и общества.

Принципы успешной цифровой трансформации

Цифровая трансформация невозможна без четкого понимания принципов, на которых строится эффективное внедрение новых технологий. В современном мире недостаточно просто инвестировать в ИТ-инфраструктуру — успех зависит от стратегического подхода, культуры организации и способности быстро адаптироваться к изменениям. Основные принципы успешной цифровой трансформации включают технологичность, ориентацию на клиента, инновационность и адаптивность.

Технологичность предполагает комплексное использование цифровых инструментов и решений во всех процессах компании. Это включает внедрение искусственного

интеллекта, автоматизацию, роботизацию, использование облачных технологий и систем аналитики. Компании, способные интегрировать технологии не фрагментарно, а системно, получают конкурентное преимущество за счет повышения эффективности и снижения издержек.

Ориентация на клиента — один из ключевых факторов успеха. Цифровая среда позволяет лучше понимать потребности клиентов, анализировать их поведение и формировать персонализированные предложения [2]. Внедрение CRM-систем (Customer relationship management — Система управления взаимоотношениями с клиентами), интеллектуальных чат-ботов и омниканальных коммуникаций обеспечивает непрерывный и качественный клиентский опыт, повышая уровень лояльности.

Инновационность подразумевает постоянный поиск новых идей и решений. Это не просто внедрение технологий, а создание среды, способствующей креативности и экспериментам. Компании, ориентированные на инновации, активно используют пилотные проекты, гибкие методологии управления (agile, design thinking) и стратегические партнерства со стартапами.

Адаптивность — способность бизнеса и сотрудников быстро реагировать на внешние изменения. Мир технологий развивается стремительно, и успеха достигают те организации, которые обладают гибкой структурой, поддерживают культуру непрерывного обучения и не боятся пересматривать устоявшиеся процессы.

Таблица 1. Основные принципы цифровой трансформации и их проявление в практике компаний

Принцип	Содержание	Примеры реализации	Ожидаемый эффект
Технологичность	Интеграция современных ИТ-решений во все бизнес-процессы	Внедрение AI, RPA, облачных решений, систем аналитики	Повышение эффективности, снижение издержек
Ориентация на клиента	Создание персонализированного клиентского опыта	Использование CRM, чат-ботов, омниканальных платформ	Рост лояльности, повышение продаж
Инновационность	Постоянный поиск и внедрение новых идей и решений	Пилотные проекты, agile-подход, сотрудничество со стартапами	Создание конкурентных преимуществ, ускорение развития
Адаптивность	Гибкость стратегий и организационной структуры, развитие цифровых компетенций сотрудников	Внедрение системы непрерывного обучения, адаптация корпоративной культуры	Повышение устойчивости, готовность к изменениям

Реализация этих принципов требует системного подхода и поддержки со стороны высшего руководства. Цифровая трансформация не может быть успешной без вовлеченности всех уровней организации — от топ-менеджмента до линейных сотрудников. Руководство должно не только инициировать цифровые проекты, но и формировать культуру открытости к изменениям, мотивировать персонал на освоение новых инструментов и поддерживать обмен знаниями [3].

Важным элементом является также управление изменениями. Часто сопротивление сотрудников становится ключевым барьером на пути к цифровизации. Для его преодоления необходимо сочетать технологические инновации

с мерами по развитию человеческого капитала: обучением, менторством, стимулированием внутренней мотивации.

Кроме того, цифровая трансформация должна быть встроена в стратегию устойчивого развития. Принципы экологичности (Green IT), ответственного использования данных и этического взаимодействия с искусственным интеллектом становятся неотъемлемыми требованиями современного цифрового бизнеса.

Таким образом, успех цифровой трансформации определяется не только уровнем технологических инвестиций, но и готовностью компании меняться изнутри. Сбалансированное сочетание технологий, инноваций, ориентации на клиента и организационной гибкости создает основу

для устойчивого роста и долгосрочного конкурентного преимущества в цифровой экономике.

### Тенденции цифровой трансформации 2026 года

Цифровая трансформация продолжает изменять экономику и бизнес-ландшафт, а новые технологии становятся важнейшими драйверами этого процесса. В 2026 году ожидается ускорение внедрения инновационных решений, которые смогут значительно повысить производительность, улучшить клиентский опыт и оптимизировать операционные процессы. Рассмотрим ключевые тенденции цифровой трансформации, которые будут оказывать влияние на компании в ближайшие годы.

Искусственный интеллект и машинное обучение становятся основой для принятия решений, автоматизации и улучшения процессов. Эти технологии помогают обрабатывать огромные объемы данных, выявлять скрытые закономерности и прогнозировать тренды. В 2026 году большинство компаний будут использовать AI для создания интеллектуальных систем, которые смогут обучаться и адаптироваться в реальном времени, что значительно улучшит бизнес-процессы и позволит компаниям быстрее реагировать на изменения внешней среды.

С каждым годом возрастает внимание к экологической ответственности в бизнесе, и 2026 год не станет исключением. Устойчивое развитие и снижение углеродного следа будут важными критериями для компаний, внедряющих цифровые технологии. Green IT включает в себя использование энергоэффективных технологий, таких как облачные вычисления и использование возобновляемых источников энергии для работы дата-центров. Многие организации будут стремиться к минимизации вредных выбросов и внедрению экологически чистых решений в своей IT-инфраструктуре.

С развитием цифровых технологий и электронной коммерции растет потребность в локализации продуктов и услуг. В 2026 году все больше компаний будут ориентироваться на местное производство и локальные рынки. Цифровизация торговли, создание омниканальных платформ и развитие онлайн-торговли позволят компаниям достигать широкой аудитории, а также предлагать персонализированные товары и услуги. Это будет способствовать укреплению локальных экономик и повышению доступности товаров для конечных пользователей.

Блокчейн (blockchain), или технология распределенного реестра, становится неотъемлемой частью цифровой трансформации, обеспечивая высокую степень безопасности данных и прозрачность транзакций. В 2026 году ожидается рост стартапов, использующих блокчейн для разработки инновационных решений, таких как смарт-контракты, децентрализованные приложения и новые способы обмена активами [4]. Эти технологии могут существенно изменить бизнес-модели и процессы в разных отраслях, включая финансы, логистику и здравоохранение.

Квантовые вычисления представляют собой революционную технологию, способную значительно ускорить обработку данных и решение сложных задач. В 2026 году квантовые компьютеры будут использоваться в сфере науки и технологий для решения задач, которые не под силу традиционным вычислительным системам. Эти технологии откроют новые горизонты для разработки более эффективных алгоритмов и повышения производительности в таких областях, как криптография, материалы для фармацевтики и создание новых химических соединений.

Перечисленные тенденции не только определяют направления цифровой трансформации, но и открывают новые возможности для компаний и организаций, стремящихся быть на переднем крае технологических изменений. Внедрение этих решений поможет компаниям

Таблица 2. Ключевые тенденции цифровой трансформации и их влияние на бизнес в 2026 году

Тенденция	Содержание	Примеры реализации	Ожидаемый эффект
Искусственный интеллект	Использование AI для автоматизации, улучшения процессов и прогнозирования	Внедрение интеллектуальных систем, чат-ботов, систем для анализа данных в реальном времени	Повышение эффективности, улучшение качества обслуживания
Устойчивое развитие (Green IT)	Внедрение экологически чистых технологий, снижение углеродного следа, повышение энергоэффективности	Использование возобновляемых источников энергии, экосертификация продуктов, энергоэффективные дата-центры	Снижение воздействия на окружающую среду, улучшение репутации
Локализация и электронная коммерция (E-commerce)	Ориентация на местные рынки и цифровизацию торговли	Развитие омниканальных платформ, локализация производства, электронная коммерция	Укрепление локальных рынков, улучшение доступности товаров
Блокчейн	Использование технологии распределенного реестра для обеспечения безопасности и прозрачности	Внедрение смарт-контрактов, децентрализованных финансовых систем, прозрачных цепочек поставок	Повышение безопасности, снижение рисков мошенничества
Квантовые вычисления	Применение квантовых технологий для решения сложных вычислительных задач	Разработка квантовых алгоритмов для фармацевтики, криптографии, материаловедения	Ускорение обработки данных, новые научные открытия

не только повысить свою конкурентоспособность, но и успешно адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

### **Влияние цифровой трансформации на бизнес и общество**

Цифровая трансформация оказывает глубокое влияние как на бизнес-процессы, так и на общественные структуры. Внедрение новых технологий меняет не только способы ведения бизнеса, но и то, как взаимодействуют компании с потребителями, а также как функционируют государственные и частные учреждения [5]. Рассмотрим, как цифровизация меняет ключевые аспекты бизнеса и общества, а также какие последствия она несет для различных сфер.

Цифровые технологии способствуют существенному увеличению операционной эффективности. Инструменты автоматизации, такие как роботизация процессов, искусственный интеллект и системы управления данными, позволяют существенно сократить время на выполнение рутинных задач. Внедрение облачных технологий и систем аналитики обеспечивает быстрый доступ к необходимой информации, что ускоряет принятие решений и улучшает координацию работы внутри компании. В результате компании могут снизить операционные расходы, повысить производительность труда и уменьшить количество ошибок.

Одним из самых заметных эффектов цифровой трансформации является улучшение клиентского опыта. Использование персонализированных рекомендаций, интеллектуальных чат-ботов и омниканальных сервисов помогает компаниям предоставлять клиентам более точную и своевременную информацию, а также улучшать качество обслуживания. Такие решения позволяют компаниям всегда быть на связи с клиентами, предлагая им актуальные предложения и сервисы круглосуточно и без выходных, 24/7. Это, в свою очередь, повышает лояльность клиентов и способствует росту продаж.

Цифровизация открывает новые возможности для расширения рынков. С помощью онлайн-платформ и цифровых каналов компании могут выходить на глобальные рынки, предлагая свою продукцию не только в своем регионе, но и за рубежом [6]. Цифровая трансформация помогает организациям быстрее адаптироваться к изменениям в потребительских предпочтениях и находить новые сегменты рынка. Кроме того, использование больших данных (big data) позволяет компаниям точно прогнозировать потребности и предпочтения аудитории, что способствует успешному выходу на новые географические рынки.

Одним из важнейших аспектов цифровой трансформации является переход к стратегии принятия решений на основе данных. Современные инструменты аналитики и искусственного интеллекта позволяют собирать и обрабатывать огромные объемы информации о потребительских предпочтениях, поведении пользователей

и рыночных трендах. Компании могут использовать эти данные для более точных прогнозов, оптимизации бизнес-процессов и улучшения стратегии развития.

Цифровая трансформация влечет за собой важные политико-правовые вызовы, среди которых наиболее актуальны вопросы защиты данных, цифрового суверенитета, регулирования конкуренции и этических аспектов.

**Защита персональных данных** является ключевым вопросом в условиях цифровизации, особенно в свете Общего регламента по защите данных (General data protection regulation, GDPR) в ЕС и аналогичных законов в других странах [7]. Эти регламенты устанавливают для компаний строгие требования по сбору, хранению и обработке данных пользователей, что обостряет вопросы безопасности и конфиденциальности данных.

**Цифровой суверенитет** также становится важным элементом цифровой трансформации. Страны требуют, чтобы данные, созданные внутри их границ, хранились и обрабатывались локально, что ведет к необходимости создания новых правовых норм для международного обмена данными.

**Регулирование конкуренции** в цифровой сфере требует внимания к платформам, которые могут злоупотреблять своим положением. Для этого разрабатываются законы, которые призваны обеспечить честную конкуренцию. К ним относится, например, Закон о цифровых рынках (Digital Markets Act) в ЕС.

Наконец, **этические проблемы** в использовании искусственного интеллекта и автоматизации требуют принятия законодательных мер, чтобы обеспечить справедливость, прозрачность и защиту прав человека в условиях технологических изменений.

Цифровая трансформация оказывает влияние и на государственные структуры. Электронные правительственные сервисы и цифровизация административных процессов обеспечивают большую прозрачность и доступность государственных услуг для граждан. Внедрение электронных государственных услуг позволяет упростить бюрократические процедуры, ускорить время обработки запросов и повысить качество обслуживания граждан. Такие меры создают более эффективное и прозрачное взаимодействие между государством и его гражданами.

Цифровая трансформация меняет не только бизнес-процессы, но и общественные структуры, обеспечивая большую прозрачность и доступность информации, улучшая качество обслуживания и создавая новые возможности для развития экономики [8]. Эти изменения открывают перед компаниями и государственными учреждениями возможности для улучшения внутренней эффективности, увеличения прибыли и укрепления доверия со стороны клиентов и граждан.

### **Выводы**

Цифровая трансформация обещает изменить многие аспекты экономики и жизни общества, однако на пути



Таблица 3. Влияние цифровой трансформации на бизнес и общество

Аспект	Содержание	Примеры реализации	Ожидаемый эффект
Операционная эффективность	Повышение производительности и снижение издержек через автоматизацию и интеграцию цифровых решений	Внедрение RPA, AI для автоматизации рутинных задач, использование облачных решений для хранения данных	Снижение расходов, повышение скорости и качества работы
Качество обслуживания	Улучшение взаимодействия с клиентами через персонализированные предложения и круглосуточное обслуживание	Использование чат-ботов, персонализированных рекомендаций, омниканальных платформ	Повышение клиентской лояльности, улучшение сервиса
Расширение рынков	Выход на новые рынки с помощью цифровых каналов и онлайн-платформ	Развитие электронной коммерции, выход на международные рынки через цифровые каналы	Рост продаж, расширение географического присутствия
Управление и принятие решений на основе данных (Data-driven)	Принятие решений на основе анализа больших данных, использования AI и аналитических систем	Применение инструментов аналитики для прогнозирования потребностей клиентов, улучшение логистических процессов	Более точные прогнозы, оптимизация бизнес-стратегий
Цифровизация госуслуг	Внедрение цифровых платформ для улучшения взаимодействия граждан с государственными органами	Электронные паспорта, цифровые госуслуги, онлайн-запись на прием к госслужащим	Повышение прозрачности, упрощение бюрократических процедур

к полной интеграции технологий компании и государства сталкиваются с рядом серьезных вызовов. Эти вызовы касаются как технологических, так и организационных, а также социальных и этических аспектов. Рассмотрим основные проблемы и перспективы, с которыми будут сталкиваться компании и общества в процессе цифровизации в ближайшие годы.

Одним из главных вызовов цифровой трансформации является необходимость значительных финансовых вложений. Внедрение новых технологий требует не только покупки программного обеспечения и оборудования, но и создания новых инфраструктурных решений, что требует крупных инвестиций. Для успешной трансформации компаниям необходимо разработать комплексную стратегию, которая будет включать не только IT-платформы, но и управление изменениями, обучение персонала и внедрение новых бизнес-процессов. Это требует времени и ресурсов, а также ответственности со стороны высшего руководства.

Одной из самых важных проблем, с которой сталкиваются организации при внедрении цифровых решений, является формирование доверия к новым технологиям. В частности, доверие к искусственному интеллекту и автоматизированным системам остается низким у части пользователей и сотрудников. Это касается не только безопасности данных, но и морально-этических вопросов. Необходимо выработать механизмы обеспечения прозрачности и контроля за AI-системами, а также проводить активную работу по информированию сотрудников и клиентов о безопасности и надежности новых технологий.

Еще одним важным вызовом является нехватка квалифицированных специалистов. В эпоху цифровизации компании сталкиваются с дефицитом IT-экспертов, спе-

циалистов по данным, искусственному интеллекту, кибербезопасности и многим другим направлениям. Для успешной цифровой трансформации необходимо не только нанимать новых сотрудников, но и инвестировать в обучение и переквалификацию текущих работников. Это требует создания системы непрерывного образования и развития кадрового потенциала внутри компании.

Внедрение новых технологий требует от организации гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям. Многие компании сталкиваются с проблемами, связанными с устаревшими организационными структурами и устоявшимися бизнес-процессами, которые не всегда могут быть адаптированы к новым цифровым решениям. Для успешной трансформации необходимо пересматривать корпоративные структуры, внедрять agile-методологии и развивать корпоративную культуру, ориентированную на инновации и постоянное улучшение.

Цифровая трансформация поднимает ряд этических вопросов, особенно в сфере искусственного интеллекта и автоматизации. Например, вопросы, связанные с влиянием на занятость: «Как автоматизация повлияет на рабочие места?», «Как избежать цифрового неравенства и сократить разрыв между развитыми и развивающимися странами в доступе к новым технологиям?». Решение этих проблем требует внедрения комплексных подходов и международного сотрудничества, а также разработки соответствующих законодательных инициатив, которые смогут сбалансировать интересы бизнеса, общества и государства.

Несмотря на все вызовы, цифровая трансформация открывает перед обществом и бизнесом широкие перспективы. В первую очередь, это создание новых бизнес-моделей, расширение возможностей для инновационных стартапов и развитие новых отраслей, таких как кибер-



безопасность, квантовые вычисления, IoT и AI. Вторая важная перспектива — это повышение уровня жизни за счет улучшения качества государственных и частных услуг, развития интеллектуальных систем, которые смогут работать с большими данными и помогать в принятии более обоснованных решений.

В будущем цифровизация продолжит расширять горизонты для бизнеса, создавая новые возможности для интеграции технологий в различные сферы жизни. Главная задача заключается в том, чтобы эффективно преодолеть

существующие вызовы, максимально использовать возможности новых технологий и при этом соблюдать этические и социальные нормы.

Цифровая трансформация — это не просто технологический процесс, но и стратегическое изменение в подходах к ведению бизнеса и организации общественной жизни. Важно, чтобы цифровизация была направлена на повышение качества жизни, создание новых рабочих мест и обеспечение справедливого доступа к технологиям для всех слоев общества.

#### Литература:

1. Kraus, S., Schneider, M., Wilhelm, S. et al. Digital transformation in business and management research // International Journal of Information Management. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596> (дата обращения: 10.05.2026).
2. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478> (дата обращения: 10.05.2026).
3. Vărzaru, A. A., Nigri, G. M., Hofmann, A. et al. Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation // MDPI Systems. — URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/359> (дата обращения: 01.03.2026).
4. OECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Report, 2021. — URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes\\_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf) (дата обращения: 12.05.2026).
5. Islam, M. R., Bhuiyan, M. et al. Digital Transformation and Society // ResearchGate. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/365438198\\_Digital\\_Transformation\\_and\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/365438198_Digital_Transformation_and_Society) (дата обращения: 10.04.2026).
6. Rodriguez-Vasquez, J. G., Cea d'Ancona, F., Bolanos-Burgos, F. et al. Mapping trends in digital business research: from bit transformation to sustainable data-centric enterprises // Humanities & Social Sciences Communications. — URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05082-6> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Implementing digital transformation in industry: Make Digital White Paper // INESC TEC. — URL: <https://www.inesctec.pt/uploads/inline/iilab/WhitePaperLivrovF.pdf> (дата обращения 10.04.2026).
8. Assessment of digital transformation challenges for business model innovation // Journal of Innovation & Knowledge. — URL: <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-avance-resumen-assessment-digital-transformation-challenges-for-S2444569X24000660> (дата обращения: 10.11.2025).

## Формирование и развитие государственной политики в сфере здравоохранения

Матросова Оксана Рудольфовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Щетинина Ирина Сергеевна, кандидат технических наук, доцент

Московский международный университет

*В статье анализируются процессы формирования и развития государственной политики в сфере здравоохранения Российской Федерации. Рассматриваются ключевые тенденции (цифровизация, профилактика, кадровое обеспечение), системные проблемы (дефицит кадров, региональные диспропорции, недостаточное финансирование) и перспективные направления развития отрасли. Особое внимание уделяется анализу нормативно-правовых актов 2024–2026 гг., определяющих стратегию развития здравоохранения до 2030 года.*

**Ключевые слова:** государственная политика, здравоохранение, кадровый дефицит, цифровизация, обязательное медицинское страхование, профилактика заболеваний.

Сфера здравоохранения является одним из ключевых приоритетов государственной политики, напрямую влияющих на качество жизни населения, демографиче-

скую ситуацию и социально-экономическое развитие страны. В условиях глобальных вызовов — пандемий, роста хронических заболеваний, старения населения

и технологического прогресса — необходимость эффективного формирования и развития государственной политики в этой сфере становится особенно острой [1, с. 14].

Актуальность темы обусловлена следующими факторами: возрастающей нагрузкой на систему здравоохранения из-за роста неинфекционных заболеваний и старения населения (по данным Росстата, доля граждан старше трудоспособного возраста в РФ к 2025 году превысила 27 %); внедрением цифровых технологий (телемедицина, искусственный интеллект в диагностике), требующим нормативно-правового регулирования; геополитическими и экономическими вызовами; необходимостью повышения эффективности расходования бюджетных средств.

Целью данной работы является комплексный анализ процессов формирования и развития государственной политики в сфере здравоохранения в Российской Федерации, выявление ключевых тенденций, проблем и перспектив ее совершенствования.

В 2024–2026 гг. принят ряд ключевых документов, задающих новые векторы развития:

- Приказ Минздрава России от 25.03.2026 № 209н «Об утверждении Порядка организации системы документооборота в сфере охраны здоровья в части ведения медицинской документации в форме электронных документов» утверждает порядок электронного документооборота в здравоохранении, что дает повышение прозрачности и ответственности, расширение доступа пациентов к информации, развитие цифрового здравоохранения.

- Приказ Минздрава России от 05.03.2026 № 167н «Об утверждении Положения о наставничестве в сфере здравоохранения» вводит систему наставничества, устанавливает правила организации наставничества для медицинских специалистов, приказ направлен на систематизацию процесса адаптации молодых медицинских работников. [3]. Также расширяются программы целевого обучения «Земский доктор/фельдшер» с усилением мер поддержки.

- Постановление правительства РФ от 02.04.2026 № 365 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» расширяет программу государственных гарантий бесплатного оказания медицинской помощи на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 гг. Постановление направлено на расширение возможностей получения качественной медицинской помощи, повышение доступности высокотехнологической помощи, улучшение ситуации с акушерской помощью в отдаленных регионах, усиление профилактической направленности, оптимизация диспансерного наблюдения. [2].

- Указ Президента РФ от 08.12.2025 № 896 «О Стратегии развития здравоохранения в РФ на период до 2030 года», который определяет приоритетные направления: цифровизацию, профилактику заболеваний, развитие телемедицины и повышение доступности первичной медико-санитарной помощи [7].

На основе анализа публикаций и нормативных актов можно выделить несколько ключевых тенденций развития государственной политики в сфере здравоохранения.

На Рис. 1 представлены основные тенденции развития государственной политики в здравоохранении Российской Федерации.

Несмотря на позитивные изменения, ряд системных проблем остается актуальным. Ключевой проблемой является кадровый дефицит. По данным исследований, нагрузка на участковых терапевтов превышает нормативы в 1,5–2 раза [1]. Отток квалифицированных кадров продолжается из-за низкой оплаты труда и высокой нагрузки. Как отмечают А. А. Золотов и С. В. Паникарова, «кадровый дефицит носит системный характер и обусловлен комплексом взаимосвязанных факторов: экономических (низкая оплата труда), социальных (старение кадров), географических (неравномерное распределение) и организационных (условия труда)» [5, с. 78].

Региональные диспропорции также остаются острой проблемой. Обеспеченность врачами в регионах Российской Федерации рассмотрим на Рис. 2.

Обеспеченность врачами в Еврейской АО составляет 26,7 %, в Псковской области — 26,9 %, в Курганской — 27,3 %, что существенно ниже среднероссийских показателей [4]. Разрыв доступности и качества медицинской помощи между мегаполисами и отдаленными территориями продолжает увеличиваться.

Проблемы финансирования и эффективности расходов проявляются в том, что доля расходов на здравоохранение в ВВП остается ниже среднеевропейского уровня [4]. Тарифы ОМС часто не покрывают реальные затраты на оказание помощи, существует проблема нецелевого использования средств [6]. Н. И. Ниналова и М. М. Саадуева отмечают, что многоканальность финансирования в России приводит к тому, что источники часто взаимозамещают друг друга, что снижает управляемость системы [6, с. 45].

Согласно данным Росстата, продолжительность жизни в РФ на 2025 год составляет 73,5 года, что ниже целевых показателей национального проекта «Продолжительная и активная жизнь» (78 лет к 2030 году). Это подчеркивает необходимость совершенствования государственной политики в данной сфере.

Анализ текущих инициатив и научных прогнозов позволяет выделить перспективные направления развития отрасли.

В докладе НИУ ВШЭ «Российское здравоохранение: перспективы развития» под редакцией С. В. Шишкина сформулированы предложения о главных приоритетах развития российского здравоохранения на перспективу до 2036 г., включая создание единой цифровой среды, развитие первичной медико-санитарной помощи и совершенствование кадровой политики [8, с. 41–45].

Цифровая трансформация предполагает расширение применения искусственного интеллекта для прогнозирования и управления ресурсами, создание персонализированной медицины на основе генетических данных.



Рис. 1. Основные тенденции развития государственной политики в здравоохранении

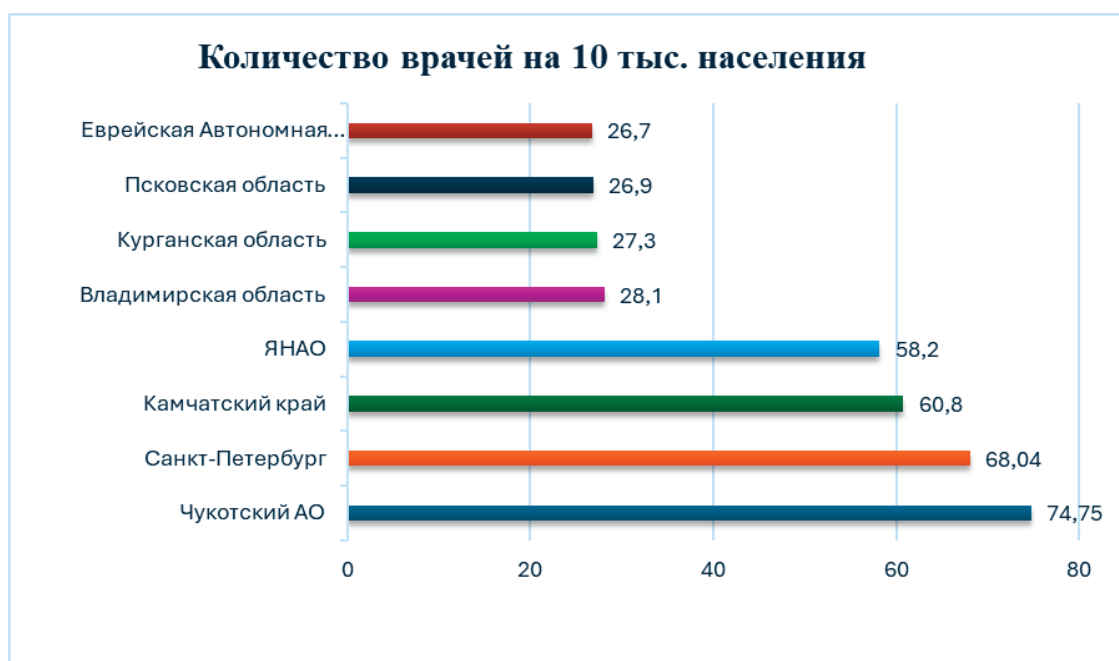


Рис. 2. Обеспеченность врачами в регионах РФ на начало 2025 года [4]

Оптимизация структуры оказания медицинской помощи требует развития амбулаторной хирургии и дневного стационара для снижения нагрузки на круглосуточные койки, укрепления паллиативной помощи и длительного ухода.

В кадровой политике необходимо внедрение непрерывного медицинского образования с использованием

VR-технологий, расширение мер поддержки медицинских работников в сельской местности.

В сфере профилактики и общественного здоровья предлагается внедрение стимулирования здорового образа жизни через налоговые льготы и корпоративные программы, расширение скринингов на наследственные заболевания и онкомаркеры.

В сфере профилактики и общественного здоровья предлагается внедрение стимулирования здорового образа жизни через налоговые льготы и корпоративные программы, расширение скринингов на наследственные заболевания и онкомаркеры.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Государственная политика в сфере здравоохранения Российской Федерации развивается в направлении повышения доступности, качества и эффективности медицинских услуг. Ключевыми тенденциями являются цифровизация, усиление кадрового обеспечения и профилактической направленности.

2. Несмотря на позитивные изменения, сохраняются системные проблемы: кадровый дефицит (особенно в пер-

вичном звене и регионах), региональные диспропорции, недостаточное финансирование (доля расходов на здравоохранение в ВВП остается ниже среднеевропейского уровня), низкая приверженность населения профилактике.

3. Принятые в 2024–2026 гг. нормативные правовые акты, включая Стратегию развития здравоохранения до 2030 года, создают необходимую правовую базу для модернизации отрасли, но требуют эффективной реализации на региональном уровне.

4. Перспективными направлениями совершенствования государственной политики являются: создание единой национальной базы данных здоровья, расширение применения ИИ, развитие амбулаторной хирургии, внедрение системы непрерывного медицинского образования и стимулирование здорового образа жизни.

#### Литература:

1. Шипова В. М., Щепин В. О. Государственные гарантии медицинской помощи на 2024–2026 гг. и вопросы кадрового обеспечения // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. 2024. Т. 10, № 3. С. 14–27. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennye-garantii-meditsinskoj-pomoschi-na-2024-2026-gg-i-voprosy-kadrovogo-obespecheniya/viewer>
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 02.04.2026 № 365 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» — [Электронный ресурс]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202604060029>
3. Приказ Минздрава России от 05.03.2026 № 167н «Об утверждении Положения о наставничестве в сфере здравоохранения». — [Электронный ресурс]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru>
4. Исследование «Если быть точным». URL: <https://tochno.st/materials/gde-v-rossii-proshhe-popast-k-vracu-reiting-regionov-ot-esli-byt-tocnym>
5. Золотов А. А., Паникарова С. В. Кадровый дефицит в региональном здравоохранении: мифы, причины, решения // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13. № 1. С. 75–94. URL: <https://www.po-rt.ru/articles/2217>
6. Ниналова Ф. И., Саадиева М. М. Анализ финансового обеспечения учреждений здравоохранения в России: проблемы и пути решения. Научная статья по наукам о здоровье журнал Journal of Monetary Economics and Management. — 2024. — № 8 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovogo-obespecheniya-uchrezhdeniy-zdravoohraneniya-v-rossii-problemy-i-puti-resheniya/viewer>
7. Указ Президента Российской Федерации от 08.12.2025 № 896 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/75735>.
8. С. В. Шишкин, И. М. Шейман и др.; под ред. С. В. Шишкина; Российское здравоохранение: перспективы развития. Доклад НИУ ВШЭ / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом ВШЭ, 2024. — 60 с. — 50 экз. — ISBN 978-5-7598-2986-7 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4046-6 (e-book). URL: <https://publications.hse.ru/books/935802862>
9. Шейман И. М. Кадровый дефицит в здравоохранении: Причины и пути преодоления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 110–138. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-110-138 URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/1117848392.pdf>
10. Герсонская И. В. Система здравоохранения в России: основные проблемы и возможные пути их решения. Вестник Челябинского государственного университета, [S.l.], n. 3 (473), p. 53–63, june 2023. ISSN 2782–4829. URL: <https://journals.csu.ru/index.php/BulletinCSU/article/view/2026>
11. Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь» <http://government.ru/rugovclassifier/917/about/>
12. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 28.12.2024) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.



Взаимосвязь мотивации персонала и эффективности деятельности предприятия:  
показатели и критерии оценки

Мвамоганда Аксел Лува, студент магистратуры  
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

В статье исследуется взаимосвязь между мотивацией персонала и эффективностью предприятия через анализ ключевых показателей и критериев оценки. Рассматриваются теоретические основы мотивации, эмпирические методы измерения и практические рекомендации по повышению производительности. Полученные результаты демонстрируют прямую корреляцию между уровнем мотивации и финансовыми, операционными показателями бизнеса, что подтверждается анализом современных исследований.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, эффективность предприятия, показатели оценки, критерии производительности, управление персоналом.

Мотивация персонала представляет собой ключевой фактор, влияющий на эффективность деятельности предприятия. Согласно теориям Маслоу и Герцберга, мотивация формируется через удовлетворение базовых и гигиенических нужд сотрудников, что напрямую сказывается на их вовлеченности и производительности. Взаимосвязь проявляется в повышении операционной эффективности: мотивированный персонал снижает текучесть кадров на 20–30 %, увеличивает производительность труда на 15–25 % и способствует росту прибыли.

Основные показатели эффективности предприятия, коррелирующие с мотивацией:

- Финансовые: рентабельность продаж (ROS), чистая прибыль, ROI (возврат инвестиций в персонал).
- Операционные: производительность труда (выработка на сотрудника), коэффициент текучести кадров, absenteeism (прогулы).
- Корпоративные: уровень удовлетворенности сотрудников (по опросам NPS или eNPS), индекс вовлеченности (engagement score).

Критерии оценки мотивации включают многофакторный подход:

1. Субъективные: опросы и анкетирование (шкала Ликерта для оценки удовлетворенности зарплатой, карьерным ростом, корпоративной культурой).
2. Объективные: KPI сотрудников (достижение планов продаж, качество работы), корреляционный анализ (регрессия между мотивационными факторами и KPI).
3. Комплексные: модель BSC (Balanced Scorecard), где мотивация интегрируется в стратегические карты.

Для иллюстрации взаимосвязи представлена таблица корреляции показателей (на основе обобщенных данных исследований 2020–2025 гг.).

Таблица 1. Корреляция мотивации и эффективности (коэффициенты Пирсона)

Показатель мотивации	Производительность труда	Текучесть кадров	Рентабельность
Удовлетворенность зарплатой	0.72	-0.65	0.58
Карьерный рост	0.68	-0.59	0.62
Корпоративная культура	0.75	-0.71	0.67

Таблица демонстрирует сильную положительную связь мотивации с ключевыми метриками: рост удовлетворенности на 10 % повышает производительность на 7–8 %.

Мотивации персонала формируют фундамент для понимания ее влияния на эффективность предприятия. Классическая иерархия потребностей Абрахама Маслоу (1943) описывает мотивацию как пирамиду из пяти уровней: физиологические нужды (зарплата для базового выживания), безопасность (стабильность занятости), социальные (командная среда), уважение (признание достижений) и самореализация (карьерный рост). Мотивированный сотрудник проходит уровни снизу вверх, что повышает вовлеченность и снижает текучесть кадров на 20–30 %.

Фредерик Герцберг в двухфакторной теории (1959) разделяет факторы на гигиенические (зарплата, условия труда; предотвращают демотивацию) и мотивирующие (достижения, ответственность, продвижение; стимулируют производительность). Эта модель объясняет, почему материальные стимулы недостаточны: неудовлетворенные мотивирующие факторы снижают эффективность на 15–25 %, в то время как их активация коррелирует с ростом прибыли.

Дополнительно теория ожиданий Виктора Врума (1964) подчеркивает субъективный расчет сотрудника: мотивация = ожидание успеха × инструментальность (награда за результат) × валентность (ценность награды). Теория справедли-



ности Дж. Адамса (1963) акцентирует равенство вклада и вознаграждения, предотвращая демотивацию от восприятия несправедливости. Современные подходы, такие как модель Хакмана и Олдхэма (1975), вводят пять ядерных характеристик работы (вариативность, идентичность задачи, значимость, автономия, обратная связь), повышая внутреннюю мотивацию и производительность труда на 12–18 %.

Таблица 2. Сравнение ключевых теорий мотивации

ТеорияАвтор(ы)	Основные факторы	Влияние на эффективность	
Иерархия Маслоу	Маслоу (1943)	5 уровней потребностей	Рост вовлеченности при удовлетворении высших нужд
Двухфакторная	Герцберг (1959)	Гигиенические + мотивирующие	Снижение текучести на 25 %
Ожиданий	Врум (1964)	Ожидание × инструментальность × валентность	KPI-рост на 15–20 %
Справедливости	Адамс (1963)	Вклад/вознаграждение	Снижение конфликтов на 300 % %
Хакман–Олдхэм	1945	5 характеристик работы	Производительность. +12–18 %

Эмпирические исследования (например, Gallup Q12) подтверждают, что предприятия с высоким уровнем мотивации (топ-25 %) опережают конкурентов по прибыли на 21 %. В российском контексте анализ данных РАНХиГС показывает аналогичные тенденции в транспортной и финансовой отраслях.

Выводы

Взаимосвязь мотивации персонала и эффективности предприятия подтверждается через финансовые, операционные и субъективные показатели. Рекомендуется внедрять комплексную систему оценки: ежемесячные опросы, KPI-мониторинг и корреляционный анализ для выявления слабых мест. Практические меры включают дифференцированную мотивацию (материальную: 40 %, нематериальную: 60 %), обучение и геймификацию, что позволит повысить эффективность на 15–20 % в течение года. Дальнейшие исследования стоит ориентировать на цифровизацию оценки мотивации с использованием AI. Теоретические модели мотивации напрямую связаны с эффективностью через финансовые (ROS, ROI) и операционные (выработка, absenteeism) показатели. Рекомендуется комбинировать Маслоу–Герцберга с KPI-опросами и геймификацией для роста на 15–20 %. Дальнейший анализ с AI для персонализации.

Литература:

1.

Ф. Мотивация к работе. М.: Вернадский, 2022. 256 с.

2.

Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2021. 352 с.

3.

Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report. Washington: Gallup Press, 2025. 45 p.

4.

Kibanov A. Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2023.512.

5.

Врум В. Теория мотивации. — М.: Дело, 2020. — 180 с.

Современные подходы к формированию системы  
мотивации персонала на предприятия (на примере  
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»)

Мвамоганда Аксел Лува, студент магистратуры  
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

В статье анализируются современные подходы к формированию системы мотивации персонала на ПАО “ММК”: одном из крупнейших металлургических комплексов России. Рассматриваются трансформация мотивационных механизмов в условиях цифровизации и высокой волатильности рынка, включая KPI, нематериальные стимулы и долгосрочные бонусы. Результаты показывают рост производительности труда на 15–20 % при комплексном внедрении. Ос-

новой акцент сделан на теоретических основаниях мотивации, особенностях их применения в крупной промышленной компании и влиянии мотивационных механизмов на эффективность труда, вовлеченность и устойчивость кадрового состава. Показано, что в современных условиях наиболее результативной является комбинированная модель, соединяющая материальные, нематериальные и стратегические стимулы.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, ПАО ММК, современные подходы, KPI, производительность труда, теория мотивации, промышленное предприятие, эффективность труда.

Современные подходы к мотивации на ПАО “ММК” эволюционировали от традиционных материальных стимулов к комплексным системам, интегрирующим KPI и поведенческие факторы. В условиях импортозамещения и цифровизации (2023–2026 гг.) комбинат внедряет трансформацию мотивации по модели “финансовые + нефинансовые стимулы”, опираясь на международный опыт (lean production) и российские холдинги. Это включает долгосрочные планы (3+ года) с привязкой к устойчивым финансовым показателям: EBITDA, рентабельность, снижение текучести кадров [1].

Ключевые элементы:

- Материальная мотивация: базовая зарплата + бонусы по KPI (выработка стали, качество проката, энергоэффективность) — 60–70 % фонда оплаты.
- Нематериальная: корпоративная культура (“ММК-стиль”), обучение (цифровые платформы), геймификация (рейтинги цехов).
- Долгосрочная: опционы и акции для топ-менеджеров, коллективные бонусы за проекты цифровизации (AI-мониторинг оборудования).

Таблица 1. Сравнение подходов мотивации на ПАО “ММК”

Описание	Эффект (2023–2025)	
Традиционный	Фикс + сдельная выработка	Текучесть 12 %
Современный (KPI)	Бонусы за EBITDA, качество	+15 % производительности
Цифровой	Геймификация, AI-опросы	Вовлеченность +20 %
Долгосрочный	Акции, проекты устойчивости	ROI персонала +25 %

Линейный график: рост выработки на сотрудника (т/чел) с 2023 (120 т) до 2026 (145 т) при мотивации по новой модели. Корреляция с EBITDA — 0.82. На ПАО “ММК” (выпуск 12,5 млн т стали в 2025 г.) акцент на безопасность (нулевые травмы в ключевых цехах) и экологию интегрирует мотивацию в ESG-цели.

Теоретическая база формирования системы мотивации персонала опирается на классические и современные концепции управления поведением работников. В основе лежит понимание того, что мотивация не сводится только к размеру заработной платы: она включает потребности, ожидания, восприятие справедливости, профессиональную значимость труда и возможности развития. Для промышленного предприятия, такого как ПАО «ММК», это особенно важно, поскольку здесь одновременно действуют факторы высокой физической нагрузки, производственной дисциплины, технологической сложности и необходимости устойчивого результата. [2]

Современные подходы также включают концепции вовлеченности персонала, управления по целям и нематериальной мотивации. В промышленности это выражается в развитии корпоративной культуры, обучении, внутреннем наставничестве, признании достижений, участии работников в программах улучшений и рационализаторства. Для ММК особенно актуальны инструменты, которые позволяют соединить производственные показатели с личной заинтересованностью работника в результате, не сводя мотивацию только к денежным выплатам. [5]

Теоретическая модель для ПАО «ММК» наиболее обоснованной является комбинированная модель мотивации, включающая три уровня. Первый уровень; базовая материальная мотивация, обеспечивающая стабильность, защищенность и предсказуемость дохода. Второй уровень; оценка по результатам труда через KPI, где учитываются производительность, качество, соблюдение сроков, безопасность и экономия ресурсов. Третий уровень: долгосрочная мотивация, связанная с развитием компетенций, карьерным продвижением, участием в проектах модернизации и признанием вклада работника в общий результат. Такая модель соответствует логике промышленного предприятия, где важны не только количественные показатели, но и надежность, дисциплина, качество, технологическая устойчивость и командная работа. Для металлургического комплекса мотивация должна поддерживать не только индивидуальную результативность, но и коллективную ответственность. Именно поэтому в теоретическом плане оптимальной считается не узкая система премирования, а целостная мотивационная архитектура, встроенная в стратегию предприятия. [3]

## Выводы

Современные подходы на ПАО «ММК» сочетают KPI, цифровизацию и долгосрочные стимулы, повышая эффективность на 15–25 %. Рекомендуется расширить геймификацию и AI-анализ для персонализации. Это обеспечит конкурентоспособность в тяжелой промышленности.

Теоретический анализ показывает, что система мотивации персонала на ПАО «ММК» должна строиться на сочетании классических и современных подходов. Одних только материальных стимулов недостаточно: они обеспечивают лишь краткосрочный эффект, тогда как устойчивый рост эффективности возможен при одновременном учете потребностей, справедливости, ожиданий и профессионального развития сотрудников.

Практика показывает, что применение ключевых показателей эффективности, гибких форм трудоустройства, элементов геймификации и долгосрочных программ вовлечения в корпоративные результаты помогает повысить вовлеченность, повысить производительность и повысить лояльность сотрудников. В то же время прозрачные критерии оценки становятся все более важными, поскольку именно четкая связь между вкладом сотрудника и вознаграждением обеспечивает устойчивую мотивацию для достижения целей организации. Главный вывод состоит в том, что мотивация на крупном промышленном предприятии должна быть многоуровневой и гибкой. Она должна учитывать специфику подразделений, различия в характере труда, уровень квалификации и вклад работников в общий производственный результат. Чем точнее система мотивации отражает реальные результаты труда и воспринимается как справедливая, тем выше ее влияние на производительность, дисциплину и снижение текучести кадров.

Таким образом, для ПАО «ММК» перспективной является модель, в которой материальные выплаты, KPI, развитие персонала и признание достижений образуют единую систему управления мотивацией. Именно такая модель позволяет не только повышать эффективность деятельности предприятия, но и формировать устойчивую кадровую основу для долгосрочного развития.

## Литература:

1. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии. — Удмуртский университет, 2023.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. — М.: Инфра-М, 2023. 512 с.
3. Концептуальные подходы к трансформации системы мотивации на металлургическом предприятии. — Удмуртский университет, 2023.
4. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, — 2023. — 524 с.
5. Отчет ПАО «ММК» за 2025 г. — Магнитогорск: ММК, 2026.
6. Gallup. State of the Global Workplace: 2025. — Washington, 2025.

## Создание новых перспективных паевых инвестиционных фондов в России: проблемы и направления развития

Микенас Кирилл Ильич, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель  
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

*В статье рассматриваются современное состояние рынка паевых инвестиционных фондов в Российской Федерации, основные тенденции его развития и перспективы создания новых инвестиционных продуктов. Особое внимание уделяется роли коллективных инвестиций в условиях трансформации финансового рынка, росту числа частных инвесторов, цифровизации инвестиционной деятельности и расширению линейки инвестиционных продуктов. Выявлены основные проблемы развития отрасли и предложены направления совершенствования рынка ПИФов в России.*

**Ключевые слова:** паевой инвестиционный фонд, коллективные инвестиции, управляющая компания, инвестиционный рынок, пайщик, фондовый рынок, цифровизация.

**Р**ынок коллективных инвестиций является одним из важнейших элементов современной финансовой системы. Его развитие способствует эффективному перераспределению капитала между участниками экономики, стимулирует инвестиционную активность населения и обеспечивает дополнительные источники финансирования

для бизнеса. Среди инструментов коллективного инвестирования особое место занимают паевые инвестиционные фонды (ПИФы), позволяющие объединять средства большого числа инвесторов и передавать их в профессиональное управление.

В последние годы рынок ПИФов в России развивается достаточно динамично. Рост числа частных инвесторов, расширение цифровых сервисов и повышение доступности инвестиционных продуктов способствуют увеличению объёмов коллективных инвестиций. В условиях трансформации финансового рынка особую актуальность приобретает вопрос создания новых перспективных ПИФов, способных обеспечить более эффективное распределение капитала и удовлетворить изменяющиеся потребности инвесторов.

Деятельность паевых инвестиционных фондов в Российской Федерации регулируется Федеральным законом от 29.11.2001 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах» [1]. Контроль за деятельностью управляющих компаний осуществляет Банк России, который обеспечивает соблюдение законодательства и защиту интересов инвесторов [2]. Современный рынок ПИФов включает широкий спектр инвестиционных инструментов, отличающихся уровнем риска, доходностью и составом активов.

Таблица 1. Классификация перспективных ПИФов в Российской Федерации [5, с. 14]

Вид ПИФ	Основные объекты инвестирования	Преимущества
Фонд акций	Акции российских компаний	Высокий потенциал доходности
Фонд облигаций	Государственные и корпоративные облигации	Относительно низкий риск
Фонд денежного рынка	Краткосрочные финансовые инструменты	Высокая ликвидность
Технологический ПИФ	Акции IT-компаний и высокотехнологичных предприятий	Ориентация на инновационный сектор
Инфраструктурный ПИФ	Транспортные и энергетические проекты	Долгосрочный инвестиционный потенциал
ПИФ искусственного интеллекта	Компании цифровой экономики и ИИ	Возможность участия в быстрорастущем рынке

Данные таблицы 1 показывают, что наиболее перспективными направлениями развития рынка коллективных инвестиций становятся фонды, ориентированные на инновационные отрасли экономики. В последние годы государство активно поддерживает процессы цифровой трансформации и технологического развития, что создаёт дополнительные возможности для роста специализированных инвестиционных фондов.

Существенное влияние на рынок коллективных инвестиций оказывает рост числа частных инвесторов. Благодаря развитию дистанционного обслуживания, мобильных приложений и инвестиционных платформ процесс приобретения паёв стал значительно проще и доступнее для населения.

Таблица 2. Основные показатели рынка ПИФов Российской Федерации за 2021–2025 гг.с [5, с. 21]

Год	Количество ПИФов	Число пайщиков, млн чел.	Стоимость чистых активов, трлн руб.
2021	1640	3,7	5,8
2022	1715	4,5	6,3
2023	1830	5,9	7,4
2024	1965	7,2	8,9
2025	2120	8,6	10,5

На основании данных таблицы 2 можно сделать вывод о стабильном развитии рынка ПИФов. За рассматриваемый период количество пайщиков увеличилось более чем в два раза, а стоимость чистых активов возросла почти на 81 %. Подобная динамика свидетельствует о постепенном росте доверия населения к инструментам коллективного инвестирования.

Увеличение количества инвесторов связано с несколькими факторами. Во-первых, происходит постепенное повышение финансовой грамотности населения. Во-вторых, развитие цифровой инфраструктуры значительно упростило доступ к инвестиционным услугам. В-третьих, ограничение ряда зарубежных инвестиционных инструментов привело к перераспределению капитала в пользу внутреннего финансового рынка [3].

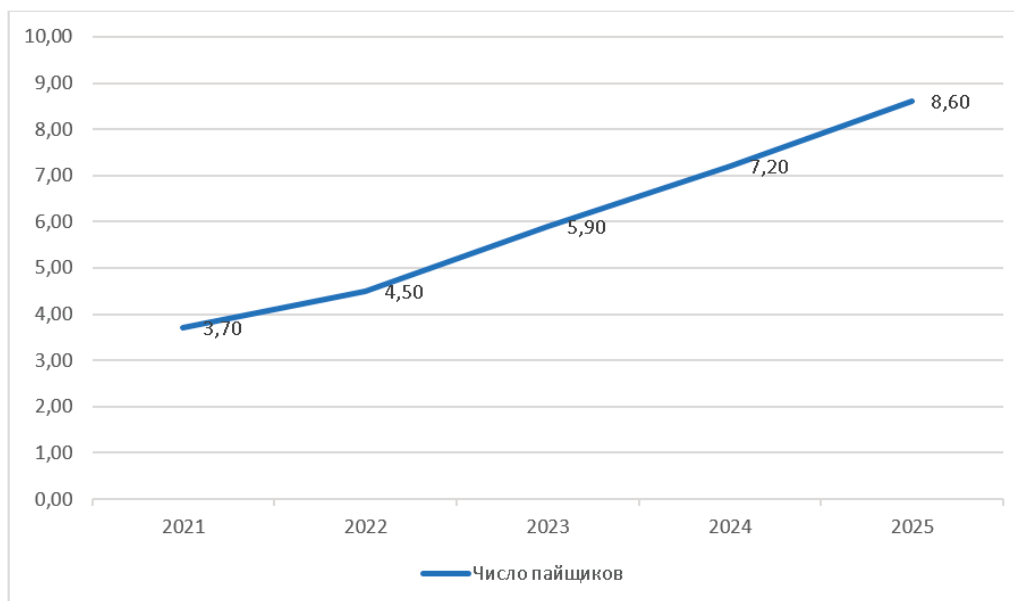


Рис. 1. Динамика числа пайщиков ПИФов в Российской Федерации за 2021–2025 гг., млн чел.

Как видно из рисунка 1, наиболее интенсивный рост количества пайщиков наблюдался после 2022 года. Расширение возможностей дистанционного инвестирования и активное развитие цифровых финансовых сервисов способствовали привлечению новых участников на рынок коллективных инвестиций.

Несмотря на положительную динамику развития отрасли, рынок ПИФов сталкивается с рядом проблем. Одной из наиболее значимых остаётся недостаточный уровень финансовой грамотности населения. Многие граждане продолжают рассматривать банковские вклады как основной способ сохранения денежных средств, не используя возможности долгосрочного инвестирования [4].

Другой проблемой является недостаточная диверсификация инвестиционных продуктов. Значительная часть существующих ПИФов ориентирована на традиционные финансовые инструменты, тогда как современная экономика требует появления специализированных фондов, способных инвестировать в новые направления экономического развития.

Таблица 3. Преимущества и риски создания новых видов ПИФов в Российской Федерации [6, с.31]

Направление ПИФа	Основные преимущества	Возможные риски
Технологический ПИФ	Высокий потенциал роста активов	Повышенная рыночная волатильность
Инфраструктурный ПИФ	Стабильный долгосрочный доход	Длительный срок окупаемости проектов
ПИФ искусственного интеллекта	Инвестиции в инновационный сектор	Зависимость от технологических изменений
Экологический ПИФ	Соответствие мировым инвестиционным тенденциям	Ограниченный круг эмитентов
ПИФ поддержки МСП	Развитие отечественного предпринимательства	Повышенный уровень риска

Данные таблицы 3 свидетельствуют о наличии значительного потенциала для дальнейшего развития рынка коллективных инвестиций. Наиболее перспективными направлениями представляются технологические и инфраструктурные фонды, поскольку именно данные сектора рассматриваются в качестве приоритетных для развития российской экономики в долгосрочной перспективе.

Особое значение приобретает создание ПИФов, ориентированных на высокотехнологичные отрасли. Активное развитие цифровой экономики, искусственного интеллекта и отечественного программного обеспечения создаёт предпосылки для формирования специализированных инвестиционных фондов, ориентированных на вложения в перспективные российские компании.

Значительный потенциал имеют также инфраструктурные ПИФы. Их средства могут направляться на финансирование транспортных, энергетических и логистических проектов, что позволит привлекать частный капитал для реализации стратегически важных программ развития страны.



Отдельного внимания заслуживают фонды поддержки малого и среднего бизнеса. Такие ПИФы способны обеспечить дополнительное финансирование перспективных российских предприятий, способствуя развитию предпринимательства и повышению конкурентоспособности экономики.

Важным фактором дальнейшего роста рынка выступает цифровизация инвестиционной деятельности. Современные технологии позволяют автоматизировать многие процессы, связанные с приобретением и погашением паёв, снизить операционные издержки и повысить прозрачность деятельности управляющих компаний. Кроме того, внедрение технологий искусственного интеллекта позволяет более эффективно анализировать финансовые рынки и принимать инвестиционные решения [5].

Не менее важным направлением развития остаётся повышение финансовой грамотности населения. Расширение образовательных программ, развитие инвестиционного консультирования и повышение доступности аналитической информации способны увеличить число граждан, использующих инструменты коллективного инвестирования для формирования долгосрочных накоплений.

Таким образом, рынок паевых инвестиционных фондов в Российской Федерации обладает значительным потенциалом дальнейшего развития. Рост числа частных инвесторов, совершенствование цифровой инфраструктуры финансового рынка и повышение уровня финансовой грамотности населения создают благоприятные условия для расширения сферы коллективных инвестиций.

Наиболее перспективными направлениями создания новых ПИФов являются фонды, ориентированные на высокотехнологичные отрасли экономики, инфраструктурные проекты, искусственный интеллект, экологические инициативы и поддержку малого и среднего бизнеса. Развитие данных инструментов позволит повысить эффективность перераспределения финансовых ресурсов, расширить возможности инвесторов и обеспечить дополнительный приток капитала в приоритетные отрасли российской экономики.

В долгосрочной перспективе создание новых специализированных ПИФов может стать одним из факторов повышения инвестиционной активности населения и укрепления устойчивости финансовой системы Российской Федерации.

#### Литература:

1. Об инвестиционных фондах: Федеральный закон от 29.11.2001 № 156-ФЗ (ред. от 2026 г.).
2. О рынке ценных бумаг: Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 2026 г.).
3. Московская биржа: официальный сайт. — URL: <https://www.moex.com>.
4. Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР): официальный сайт. — URL: <https://www.naufor.ru>.
5. Обзор российского финансового рынка / Центральный банк Российской Федерации. — Москва, 2025.
6. Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года. — Москва, 2025.

## Исследование практики применения льгот по уплате таможенных пошлин и налогов в Российской Федерации

Муравьева Валерия Игоревна, студент

Научный руководитель: Скудалова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты применения льгот по уплате таможенных пошлин и налогов в Российской Федерации. Исследованы экономическая сущность таможенных льгот, нормативно-правовые основы их предоставления в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и национального законодательства РФ. Особое внимание уделено анализу современной практики применения льгот участниками внешнеэкономической деятельности, проблемам правоприменения и перспективам совершенствования механизма таможенного льготирования в условиях импортозамещения и технологического развития экономики.*

**Ключевые слова:** таможенные льготы, таможенные пошлины, налоговые льготы, ЕАЭС, внешнеэкономическая деятельность, таможенное регулирование, импортозамещение.

В современных условиях развития мировой экономики и трансформации международных торговых отношений вопросы применения льгот по уплате таможенных

пошлин и налогов приобретают особую актуальность. Таможенные льготы выступают важным инструментом государственного регулирования внешнеэкономической

деятельности, позволяющим одновременно обеспечивать экономическую безопасность государства, стимулировать инвестиционную активность и поддерживать приоритетные отрасли экономики.

Льготы по уплате таможенных пошлин и налогов представляют собой форму государственного стимулирования, выражающуюся в полном или частичном освобождении участников внешнеэкономической деятельности от уплаты обязательных таможенных платежей. Их основная функция заключается в создании благоприятных условий для развития отдельных отраслей экономики и реализации приоритетных направлений государственной политики.

В современной практике выделяют несколько основных видов таможенных льгот. По виду платежа различают тарифные льготы, связанные с освобождением от уплаты таможенных пошлин или снижением их ставок, а также налоговые льготы, предусматривающие освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость и акцизов при ввозе отдельных категорий товаров. По характеру предоставления льготы подразделяются на безусловные и условные. Последние предполагают соблюдение определенных требований к использованию ввезенных товаров и находятся под контролем таможенных органов.

Правовое регулирование механизма предоставления льгот осуществляется на двух уровнях. Наднациональный уровень представлен нормами права Евразийского экономического союза, включая Договор о ЕАЭС и Таможенный кодекс ЕАЭС. Национальный уровень включает Налоговый кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации» и подзаконные нормативные акты.

Особое место занимает единая система тарифных преференций ЕАЭС, предусматривающая льготный режим ввоза товаров из развивающихся и наименее развитых стран. Данная система способствует развитию международного экономического сотрудничества и реализации внешнеторговой политики государств-членов Союза.

Анализ современной практики свидетельствует о сохранении высокой значимости таможенных льгот для российской экономики. В последние годы наблюдается трансформация подходов к их предоставлению: происходит постепенный переход от массовых антикризисных мер поддержки к более адресному и селективному льготированию.

Наибольший удельный вес в структуре предоставляемых льгот занимают льготы по налогу на добавленную стоимость. Их основными получателями являются организации, осуществляющие ввоз медицинских изделий, лекарственных средств и технологического оборудования, аналоги которого отсутствуют в Российской Федерации. Существенное значение также сохраняют тарифные льготы, предоставляемые в рамках инвестиционных проектов и деятельности особых экономических зон.

Особую роль играют льготы в отношении социально значимых товаров. К ним относятся медицинские из-

делия, лекарственные препараты, товары для детей и отдельные категории продовольственной продукции. Предоставление таких льгот направлено на обеспечение доступности жизненно важных товаров для населения и сдерживание инфляционных процессов.

Значительное развитие получили инвестиционные льготы. Освобождение от уплаты НДС и таможенных пошлин при ввозе технологического оборудования способствует модернизации производственных мощностей предприятий, внедрению инновационных технологий и повышению конкурентоспособности российской промышленности. Дополнительные преимущества предоставляются резидентам особых экономических зон, территорий опережающего развития и Свободного порта Владивосток.

Несмотря на положительное влияние таможенных льгот на развитие экономики, практика их применения сопровождается рядом проблем. Одной из наиболее распространенных является формальный подход к оценке документов, подтверждающих право на льготу. Нередко таможенные органы отказывают в предоставлении льгот по причине несвоевременного представления подтверждающих документов, что становится предметом судебных споров.

Сложности также возникают при классификации товаров в соответствии с Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности ЕАЭС. Ошибки в определении кода товара могут привести к отказу в предоставлении льгот либо к последующему доначислению таможенных платежей. Кроме того, участники внешнеэкономической деятельности сталкиваются с проблемами, связанными с неоднозначностью отдельных нормативных положений и частыми изменениями законодательства.

Для повышения эффективности системы таможенного льготирования необходима дальнейшая цифровизация таможенного администрирования. Важным направлением является развитие механизмов электронного взаимодействия между Федеральной таможенной службой и Федеральной налоговой службой, а также внедрение технологий искусственного интеллекта для автоматизированного анализа рисков.

Перспективным инструментом выступает национальная система прослеживаемости товаров, обеспечивающая контроль за движением льготированной продукции на всех этапах ее обращения. Существенное значение имеет развитие таможенного мониторинга, предусматривающего постоянное взаимодействие государства и бизнеса на основе обмена цифровыми данными.

В условиях реализации политики импортозамещения особую актуальность приобретает переход к проектному принципу предоставления льгот. Поддержка должна предоставляться прежде всего тем организациям, которые осуществляют модернизацию производства, внедряют новые технологии и создают дополнительные рабочие места.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что система льгот по уплате таможенных пошлин

и налогов является важнейшим элементом механизма государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. Она способствует развитию инвести-

онной активности, модернизации производства, обеспечению технологического суверенитета и поддержке социально значимых отраслей экономики.

#### Литература:

1. Халипов, С. В. Таможенное право: учебник для вузов / С. В. Халипов. — 7-е изд. — М.: Юрайт, 2025. — 430 с.
2. Федеральная таможенная служба. Итоги работы ФТС России за 2024 год: отчёт. — М., 2025. — 85 с.
3. Федеральная таможенная служба. Предварительные итоги 2025 года: доклад. — М., 2026.
4. Определение Верховного Суда РФ от 30.11.2021 № 305-ЭС21-9393 по делу № А41-10540/2020.
5. Указ Президента Республики Беларусь от 04.03.2024 № 77 «Об освобождении от налога на добавленную стоимость».
6. Постановление Правительства РФ от 10.12.2021 № 1018 «О мерах тарифного стимулирования реализации масштабных инвестиционных проектов».
7. Постановление Правительства РФ от 04.10.2022 № 1193 (ред. от 20.01.2026) «О проведении эксперимента по таможенному мониторингу».

## Влияние социальной составляющей ESG-стратегии на удержание персонала в АО «Узбекнефтегаз»

Мусалева Вераника Максимовна, студент;

Юнусова Самира Шухратовна, студент;

Мирзахалилова Дамира Миннисалиховна, кандидат экономических наук, доцент

Филиал Российского государственного университета нефти и газа (Национальный исследовательский университет) имени И. М. Губкина в г. Ташкенте (Узбекистан)

*В статье исследуется влияние социальной составляющей ESG-стратегии на динамику текучести кадров в АО «Узбекнефтегаз» в период с 2021 по 2024 гг. На основе анализа официальных ESG-отчетов компании изучена взаимосвязь между ростом социальных инвестиций, программами профессионального обучения и уровнем оттока квалифицированного персонала. Выявлены ключевые драйверы стабилизации кадрового состава: опережающий рост социальных расходов (в 3,05 раза) и расширение практики непрерывного обучения. Доказана устойчивая обратная корреляционная зависимость между объемом социальной поддержки и коэффициентом текучести, снизившимся за исследуемый период с 14,0 % до 7,3 %.*

**Ключевые слова:** ESG, социальная ответственность, текучесть кадров, удержание персонала, нефтегазовый сектор, Узбекистан, обучение, охрана труда.

### Введение

Нефтегазовая отрасль Узбекистана характеризуется высокой долей физически тяжёлого и опасного труда, удалённостью производственных объектов, изношенностью оборудования. В этих условиях традиционные методы удержания персонала перестают быть достаточными. В мировой практике всё большее значение приобретают нефинансовые факторы — социальная поддержка, возможности профессионального развития, безопасные условия труда. Именно эти аспекты охватывает социальный блок ESG (Environmental, Social, Governance).

АО «Узбекнефтегаз» — крупнейшая государственная нефтегазовая компания страны, численность персонала которой в 2024 г. составила 34,3 тыс. человек [4, с 5]. С 2021 г. Компания публикует ежегодные ESG-отчеты в соответствии со стандартами GRI, что позволяет проследить динамику ключевых социальных показателей. Цель исследования — на основе доступных данных за 2021–2024 гг. выявить количественные взаимосвязи между реализацией социальных программ и изменением коэффициента текучести кадров.

### Методология исследования

Методологическую основу работы составляет экономико-статистический анализ. Источниками данных послужили ESG-отчеты АО «Узбекнефтегаз» за 2021–2024 гг., размещённые на официальном сайте компании. Обработка данных велась методами сравнения динамических рядов, расчёта темпов роста и визуального корреляционного анализа.

## Анализ и результаты

За 2021–2024 гг. коэффициент текучести кадров в АО «Узбекнефтегаз» снизился почти вдвое — с 14,0 % до 7,3 %. Наиболее значительное падение произошло в 2024 году, когда текучесть уменьшилась на 4,5 процентных пункта. Одновременно объём социальной поддержки вырос в 3,05 раза — с 69,0 млрд сум до 210,5 млрд сум [1, с. 39; 2, с. 45; 3, с. 48; 4, с. 49]. Рост носил опережающий характер: в 2024 г. при увеличении расходов на 41 % текучесть упала на 38 % (с 11,8 % до 7,3 %). Это свидетельствует о кумулятивном эффекте — сотрудники начинают воспринимать социальный пакет как долгосрочную гарантию.

Таблица 1. Текучесть кадров и социальные расходы, 2021–2024 гг. [1, с. 37–39; 2, с. 42–45; 3, с. 46–48; 4, с. 46–49]

Показатель	2021	2022	2023	2024
Текучесть кадров, %	14	13,6	11,8	7,3
Социальная поддержка, млрд сум	69	119,4	149,7	210,5
Темп роста соцрасходов, % к пред. году	–	73 %	25 %	41 %

Число сотрудников, прошедших обучение, увеличилось с 9 016 человек в 2021 г. до 9 742 человек в 2024 г. [1, с. 43; 2, с. 47; 3, с. 52; 4, с. 50]. Доля обученных от общей численности персонала выросла с 23,9 % до 28,4 %. В 2024 г. 297 специалистов прошли стажировки за рубежом, а 5 092 студента — производственную практику на предприятиях Компании, хотя в 2021 году их было всего 479 [4, с. 54]. Высокий и стабильный охват обучением создаёт у персонала ощущение профессионального роста, что снижает мотивацию к смене работодателя.

Таблица 2. Показатели обучения персонала, 2021–2024 гг. [1, с. 43–44; 2, с. 47–48; 3, с. 52–53; 4, с. 50–51]

Показатель	2021	2022	2023	2024
Обучено сотрудников, чел.	9 016	9 195	9 155	9 742
Доля обученных, %	23,90 %	25,90 %	28,30 %	28,40 %
Расходы на обучение, млрд сум	1,94	1,91	1,63	2,26
Зарубежные стажировки, чел.	н/д	400+	232	297

Несмотря на то, что нефтегазовая отрасль относится к категории высокого риска, Компания ежегодно инвестирует в охрану труда значительные средства. В 2024 г. расходы на ОТиПБ составили 50,6 млрд сум [4, с. 57]. Количество предприятий, сертифицированных по стандарту ISO 45001, достигло 19 [4, с. 58]. При росте абсолютного числа несчастных случаев в 2023–2024 гг. текучесть, однако, не увеличилась. Это позволяет предположить, что сотрудники оценивают не столько отдельные инциденты, сколько системность работы над безопасностью — проведение учений, внедрение четырёхуровневого мониторинга, наличие медицинских пунктов на объектах.

Таблица 3. Затраты на охрану труда и производственный травматизм [1, с. 51; 2, с. 54; 3, с. 60; 4, с. 60–61]

Показатель	2021	2022	2023	2024
Расходы на ОТиПБ, млрд сум	48	53,9	50,7	50,6
Количество несчастных случаев	2	2	3	3
Из них со смертельным исходом	2	0	1	2

Сопоставление динамики социальных расходов и текучести показывает устойчивую отрицательную связь. Коэффициент корреляции (по четырём точкам) приближается к -0,95. Аналогичная отрицательная связь прослеживается между долей обученных сотрудников и текучестью.

## Выводы

На основании проведённого анализа можно сделать следующие выводы. За 2021–2024 гг. АО «Узбекнефтегаз» удалось снизить текучесть кадров с 14,0 % до 7,3 %. Основным фактором выступил опережающий рост социальных расходов — в 3,05 раза за четыре года. Охват обучением на уровне 28 % персонала ежегодно и расширение зарубежных

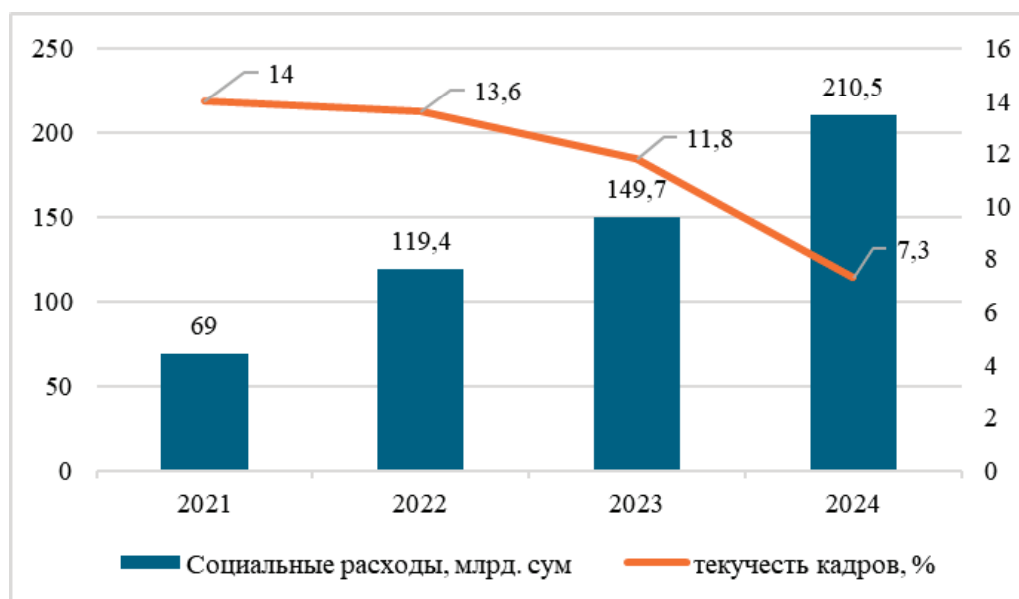


Рис. 1. Сопоставление динамики социальных расходов и текучести кадров, 2021–2024 гг.  
(составлено автором по данным [1; 2; 3; 4])

стажировок создают у работников долгосрочные карьерные перспективы, что напрямую снижает отток. Инвестиции в охрану труда и внедрение международных стандартов безопасности формируют доверие к работодателю даже при наличии отдельных несчастных случаев.

Выявленная отрицательная корреляция между ростом социальных расходов и снижением текучести свидетельствует о том, что социальная политика становится ключевым инструментом удержания персонала в условиях дефицита квалифицированных кадров. Полученные результаты могут быть использованы при разработке кадровой политики нефтегазовых компаний Узбекистана.

#### Литература:

1. АО «Узбекнефтегаз». ESG-отчет об устойчивом развитии за 2021 год [Электронный ресурс]. — Ташкент, 2022. — 110 с. — Режим доступа: [<https://www.ung.uz/shareholders/reports/11/sub/59/1>] (дата обращения: 01.06.2026).
2. АО «Узбекнефтегаз». ESG-отчет об устойчивом развитии за 2022 год [Электронный ресурс]. — Ташкент, 2023. — 140 с. — Режим доступа: [<https://www.ung.uz/shareholders/reports/11/sub/59/1>] (дата обращения: 01.06.2026).
3. АО «Узбекнефтегаз». ESG-отчет об устойчивом развитии за 2023 год [Электронный ресурс]. — Ташкент, 2024. — 160 с. — Режим доступа: [<https://www.ung.uz/shareholders/reports/11/sub/59/1>] (дата обращения: 01.06.2026).
4. АО «Узбекнефтегаз». ESG-отчет об устойчивом развитии за 2024 год [Электронный ресурс]. — Ташкент, 2025. — 176 с. — Режим доступа: [<https://www.ung.uz/shareholders/reports/11/sub/59/1>] (дата обращения: 01.06.2026).

## Влияние корпоративного бренда работодателя на закрепление молодых специалистов

Неустроева Полина Владимировна, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

В статье рассмотрено влияние корпоративного бренда организации на закрепление молодых специалистов. Обоснована актуальность применения корпоративного бренда не только в виде инструмента привлечения, но и удержания работников в условиях высокой конкуренции на рынке труда и роста профессиональной мобильности работников. Разработана графически представленная модель влияния корпоративного бренда работодателя на закрепление молодых специалистов, которая отражает взаимосвязь элементов бренда, процесса адаптации и дальнейшего удержания персонала.



**Ключевые слова:** корпоративный бренд работодателя, HR-бренд, молодые специалисты, адаптация персонала, закрепление персонала, удержание персонала, корпоративная культура, управление человеческими ресурсами.

В рамках современных социально-экономических условий труда, большое значение при развитии организации приобретает эффективное управление человеческими ресурсами. Молодые поколения работников имеют большую профессиональную мобильность и повышенные требования к условиям профессиональной деятельности за счёт высокой конкуренции на рынке труда, а также демографических изменений и модернизации ценностей. Данный процесс обеспечивает необходимость искать новые способы привлечения, а также последующего удержания работников.

В последние годы многие коммерческие предприятия приходят к активному развитию своего корпоративного бренда, делая его инструментом для привлечения на рынке труда, а также способом развития имиджа компании. Корпоративный бренд обеспечивает возможность целенаправленного формирования, поддержания и развития имиджа организации как привлекательного работодателя на рынке труда, что является объективной предпосылкой привлечения, вовлечения и удержания конкурентоспособного персонала [2, с. 5].

На основе анализа литературных источников можно выделить пять подходов к пониманию сущности корпоративного бренда: корпоративный бренд как идентификатор организации, корпоративный бренд как инструмент построения корпоративного имиджа, корпоративный бренд как символ идентичности, корпоративный бренд как способ выстраивания социальной идентичности заинтересованных сторон, корпоративный бренд как основа для маркетинга впечатлений. [2, с. 6].

Исходя из определений, данных выше, можно сделать вывод, что корпоративный бренд является не только инструментом формирования идентичности компании, а также путём формирования эмоциональной связи между работодателем и работником, что влияет на создание устойчивых рабочих отношений в будущем. В данном процессе большое значение имеет закрепление молодых специалистов в первые месяцы работы. Именно в этот период происходит первичная адаптация: формирование отношения сотрудника к предприятию, сравнения своих ожиданий относительно реальных условий труда, внедрение в корпоративную культуру и принятие окончательного решения о продолжении деятельности в компании.

Создание корпоративного бренда решает сразу несколько задач:

1. Создание конкурентоспособности бренда за счёт подчёркивания собственной идентичности и выделения сильных сторон
2. Привлечение высококвалифицированных сотрудников за счёт предоставления перспектив для развития, высокой оплаты труда и лучших условий трудовой деятельности

3. Сокращение затрат при введении нового продукта на рынок благодаря заранее заслуженному доверию потребителей к компании

4. Привлечение большего количества инвестиций за счёт хорошей репутации и чётко сформированных идентичности, миссии и ценностей.

В связи с этим значимость корпоративного бренда в организации повышается, поскольку процесс его формирования и развития влияет не только на привлечение персонала, но и на дальнейшее закрепление. Особенную актуальность данный вопрос приобретает в рамках адаптации молодых специалистов, которые часто делают акцент на корпоративную культуру, качество процессов межличностной коммуникации в организации и соответствие предприятия ценностям и миссии. Влияние корпоративного бренда на потенциального работника происходит ещё до непосредственного трудоустройства — первое впечатление потенциальный сотрудник формирует ещё на этапе просмотра вакансий на сайте, в социальных сетях или агрегаторах поиска вакансий.

К элементам HR-бренда следует относить следующие:

1. Ценности компании (корпоративные ценности) — это принципы, объединяющие сотрудников
2. Традиции компании — это образцы поведения и деятельности, признанные большинством сотрудников компании.
3. Внутренние коммуникации — это выработанные нормы взаимодействия сотрудников между собой и с руководством компании.
5. Компетенция персонала — это готовность и способность работников компании решать профессиональные задачи.
6. Стиль управления отражает используемые способы воздействия руководителя на подчиненных, которые он использует для достижения целей организации
7. Перспективы профессионального и карьерного роста — напрямую связаны с кадровой политикой организации. Если организации предоставляет сотрудникам возможность обучения, развития и продвижения внутри организации, то сотрудники работают с большей эффективностью и отдачей.
8. Имидж компании — это представление об организации в глазах внешнего окружения [3, с. 14]

Согласно исследованию «Корпоративный бренд компании как работодателя», проведенному международной организацией RosExpert при содействии «ЭКОПСИ Консалтинг», ключевыми элементами, формирующими позитивное восприятие работодателя, являются:

- образ руководителя компании, его известность, репутация;
- перспективы развития компании, место на рынке;
- стабильность компании, ее история развития, время существования на рынке, узнаваемость в обществе;
- организационная структура компании;
- корпоративная культура, ценности, стиль

— управления, сложившийся социально-психологический климат;

- карьерное развитие, наличие кадрового резерва;
- профессиональное развитие, затраты организации на обучение сотрудников;

— условия труда, содержание работы.

Исходя из вышеизложенного, становится возможным составить модель влияния корпоративного бренда работодателя на закрепление молодых специалистов. Модель представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Модель влияния корпоративного бренда работодателя на закрепление молодых специалистов

На рисунке 1 графически представлен процесс влияния корпоративного бренда компании на процесс конечного закрепления начинающего сотрудника. На схеме модели видно, что ключевое влияние на финальное решение нового сотрудника о продолжении трудовой деятельности в организации оказывают: корпоративные ценности, качество внутренних коммуникаций, стиль управления и возможности профессионального развития. Данные элементы формируют опыт молодого специалиста в период первичной адаптации и способствуют развитию лояльности, удовлетворённости трудом и организационной приверженности, что в конечном итоге повышает вероятность его закрепления в организации.

Таким образом, проведённый анализ показал, что корпоративный бренд работодателя является не только инструментом привлечения персонала, но и важным фактором закрепления молодых специалистов в организации. В современных условиях высокой профессиональной мобильности работников и усиления конкуренции на рынке труда работодателям недостаточно формировать исключительно привлекательный внешний образ компании. Для обеспечения долгосрочного удержания персонала необходимо создавать благоприятную внутреннюю среду, соответствующую ожиданиям сотрудников и способствующую их успешной адаптации.

#### Литература:

1. Гречихина П. М. Бренд Яндекс как пример развития успешного корпоративного бренда в России //Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2024. — №. 1 (89). — С. 76.
2. Дурович А. П. Корпоративный бренд как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентных преимуществ организации. — 2025.
3. Зоркова В. А., Мичурина Д. Д. HR-бренд работодателя на рынке труда: факторы формирования в современных условиях //Финансовые рынки и банки. — 2023. — №. 8. — С. 13–17.

## Текущее состояние и перспективы инновационного развития Объединённых Арабских Эмиратов

Никодимов Данил Романович, студент магистратуры  
Казанский (Приволжский) федеральный университет

*Целью статьи является анализ текущего состояния инновационного развития Объединённых Арабских Эмиратов (ОАЭ), а также выявление ключевых направлений и перспектив дальнейшего роста в данной сфере. В работе рассматриваются основные институциональные и финансовые механизмы, направленные на стимулирование научных исследований и внедрение технологий в экономику. Методологическая основа исследования включает структурный анализ инновационной экосистемы ОАЭ и сравнительный анализ с инновационными моделями других стран-лидеров (Сингапура и Южной Кореи) для выявления конкурентных преимуществ и точек роста инновационных процессов. Результаты исследования показывают, что инновационная политика ОАЭ основывается на стратегическом планировании, масштабных государственных инвестициях в НИОКР и активном привлечении частного капитала. Выявлены приоритетные отрасли технологического развития, такие как возобновляемая энергетика, информационные технологии и искусственный интеллект. Определена высокая значимость инновационного направления в рамках долгосрочной диверсификации экономики страны.*

**Ключевые слова:** Объединённые Арабские Эмираты, инновационное развитие, НИОКР, экономическая диверсификация, государственная политика, технологические отрасли.

Проблематика инновационного развития ОАЭ активно исследуется как зарубежными, так и национальными исследователями. Среди авторов, анализировавших данную тему, можно выделить А. Крупин и Д. Шилиро [4], изучавших роль государственного планирования в диверсификации экономики ОАЭ, Яра Абу Фарраджа [1] и Фархода Аминжонова [3], исследовавших динамику технологических стартапов и стратегии инвестиций в возобновляемую энергетику.

Также стоит отметить интерес к инновациям в ОАЭ, который резко возрос после запуска National Innovation Strategy [7] и программы «Vision 2021» [10], направленной на переход к «экономике знаний». Позже эти инициативы были дополнены в рамках программ «Principles of the 50» [8] и «UAE Centennial 2071» [9], закрепившими технологическое развитие как ключевой приоритет. Поэтому в работах К. Узбёк [6] и Мохаммеда Дулаими [5] анализируются институциональные механизмы поддержки инноваций, включая Abu Dhabi Fund for Development, Dubai Future Foundation и свободные экономические зоны (Abu Dhabi Global Market, Dubai Internet City). При этом Ахмед Джума Саиф Аль-Захми и Исхак Ибрахим [2] акцентируют внимание на вызовах, таких как зависимость от иностранных кадров и необходимость развития локальных R&D-центров.

В рамках определения основной терминологии в исследованиях выделяются следующие виды инноваций, характерные для изучаемой страны:

- технологические (ИИ, блокчейн, робототехника);
- энергетические (возобновляемая энергетика);
- социальные («умные города», цифровизация).

Однако несмотря на достаточное количество исследований на данную тематику и обилие стратегических документов, а также аналитических отчетов, остаются малоисследованными вопросы эффективности частно-

государственного партнерства и долгосрочного влияния инноваций на ВВП.

Инновационная политика ОАЭ, как отмечают А. Крупин и Д. Шилиро, строится на системной диверсификации экономики, где ключевым драйвером выступает государственное стратегическое планирование [4, с. 2288]. Программы «Vision 2021» и «Principles of the 50» заложили основу для перехода от сырьевой зависимости к модели, ориентированной на технологии и знания. К 2023 году ОАЭ достигли значительных успехов, например доля углеводородного сектора в ВВП превысила 52 %, а инвестиции в НИОКР выросли до 1,5 % ВВП (для сравнения: в 2014 году данный показатель был равен 0,7 %) [14].

Отмечая институциональную инфраструктуру ОАЭ, можно выделить такие фонды, как Abu Dhabi Fund for Development и Dubai Future Foundation, которые обеспечивают финансирование стартапов и масштабных проектов, здесь наблюдается развитие социальных инноваций, таких как строительство города Масдар (проект будущего крупнейшего экогорода), создание свободных экономических зон (Abu Dhabi Global Market, Dubai Internet City), которые создают льготные условия для иностранных компаний, что способствует притоку инвестиций и частного капитала. Согласно Яра Абу Фарраджу, только во втором квартале 2024 года в Дубае зарегистрировано 5,600 технологических стартапов, что на 40 % больше, чем в 2023 году [1].

Также выделяются приоритетные отрасли в инновационном развитии страны, энергетические инновации, такие как возобновляемая энергетика (проект «Solar Park» мощностью 5 ГВт к 2030 году) и технологические инновации — внедрение искусственного интеллекта, регулируемое национальной стратегией ИИ до 2031 года, демонстрируют устойчивый рост. Однако, как подчёркивает Фарход Аминжонов, использование возобновляемой

энергетики не в состоянии полностью удовлетворить потребности страны, поэтому сохраняется зависимость от импорта технологий, особенно в области водородной энергетики [3, с. 2401].

При оценке конкурентоспособности ОАЭ был проведён сравнительный анализ с инновационными моделями Сингапура и Южной Кореи — странами, которые совершили переход от ресурсной экономики в пользу технологического развития, демонстрируя траекторию, аналогичную современным преобразованиям в исследуемой стране.

Сингапур акцентирует внимание на государственно-частном партнёрстве и создании экосистемы при стартапах, поэтому доля инвестиций в НИОКР в стране приближается к 3 % ВВП, а число патентных заявок на 1 млн населения — 14,653 (к примеру в ОАЭ — 2,848) [13]. Одним из ключевых факторов такого успеха является поддержка малых и средних предприятий, которые в Сингапуре генерируют 50 % инновационных решений согласно статистике.

Южная Корея демонстрирует эффективность корпоративных R&D-центров (Samsung, LG и т. д.) и образовательных программ в STEM-направлениях. Также важной особенностью инновационного развития выделяют долю частных фирм в финансировании НИОКР, которая составляет 31 %, тогда как в ОАЭ — лишь 9 % [16]. В отличие от вышеперечисленных стран, ОАЭ делают ставку на мегапроекты (например, космическая программа Emirates Mars Mission) и привлечение глобальных талантов через «золотые визы», однако согласно **Ахмеду Джума Саиф Аль-Захи** и **Исхаку Ибрахиму**, слабая развитость локальных R&D-центров ограничивает глубину

технологического трансфера и является ключевым барьером для создания замкнутого инновационного цикла, поэтому в ОАЭ лишь 15 % технологических решений разрабатываются внутри страны, а остальные импортируются через партнёрства с иностранными компаниями [2, с. 135]. Таким образом, поднимается проблема зависимости от иностранных специалистов (80 % работников в R&D — экспаты) и неравномерного распределения инноваций между эмиратами (80–90 % стартапов сосредоточены в Дубае и Абу-Даби).

Инновационная политика ОАЭ демонстрирует, что страна последовательно трансформирует экономику от углеводородной зависимости к модели, основанной на знаниях и технологиях. Ключевым инструментом этого перехода выступает системная государственная политика, сочетающая масштабные инвестиции в НИОКР, создание инфраструктуры (свободные экономические зоны и фонды развития), государственных программ, а также фокус на приоритетные отрасли — возобновляемую энергетику, искусственный интеллект и цифровизацию, однако сохраняются структурные ограничения, включая зависимость от импорта технологий и дефицит локальных кадров.

Перспективы устойчивого роста связаны с углублением реформ в образовании, стимулированием частных R&D-центров и усилением международных партнёрств. Несмотря на отставание от лидеров инноваций, ОАЭ демонстрируют уникальную модель, где крупные амбициозные проекты сочетаются с гибким регулированием. Дальнейшая диверсификация экономики потребует не только увеличения финансирования, но и обеспечения соответствующих благоприятных условий для инвестиционной политики страны.

#### Литература:

1. Abi Farraj Y. UAE emerges as region's top startup hub with over 5,600 registrations in Q2 2024 // [online]. 2024. URL: <https://economymiddleeast.com/news/uae-emerges-as-regions-top-startup-hub/> (дата обращения: 05.02.2026).
2. Alzahmi A. J. S. Regulatory Innovation in UAE: A Systematic Review / A. J. S. Alzahmi, I. Ibrahim // International Journal on Emerging Technologies. — 2025. — Vol. 16, No. 1. — P. 130–136. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/389950226\\_Regulatory\\_Innovation\\_in\\_UAE\\_A\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/389950226_Regulatory_Innovation_in_UAE_A_Systematic_Review) (дата обращения: 13.03.2026).
3. Aminjonov F. Policy Innovations and Rationale for Sustainable Energy Transition in the UAE / F. Aminjonov // Social Science Quarterly. — 2021. — Vol. 101, No. 7. — P. 2398–2412. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/348521930\\_Policy\\_Innovations\\_and\\_Rationale\\_for\\_Sustainable\\_Energy\\_Transition\\_in\\_the\\_UAE](https://www.researchgate.net/publication/348521930_Policy_Innovations_and_Rationale_for_Sustainable_Energy_Transition_in_the_UAE) (дата обращения: 13.03.2026).
4. Crupi A. The UAE Economy and the Path to Diversification and Innovation / A. Crupi, D. Schilirò // International Journal of Business Management and Economic Research. — 2023. — Vol. 14, No. 5. — P. 2286–2300. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/376408588\\_The\\_UAE\\_Economy\\_and\\_the\\_Path\\_to\\_Diversification\\_and\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/376408588_The_UAE_Economy_and_the_Path_to_Diversification_and_Innovation) (дата обращения: 13.03.2026).
5. Dulaimi M. The Climate of Innovation in the UAE and its Construction Industry / M. Dulaimi // Engineering, Construction and Architectural Management. — 2021. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/349292832\\_The\\_climate\\_of\\_innovation\\_in\\_the\\_UAE\\_and\\_its\\_construction\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/349292832_The_climate_of_innovation_in_the_UAE_and_its_construction_industry) (дата обращения: 13.03.2026).
6. Webb C. The Innovation Imperative: Adding Fire to the Fuel of Genius in UAE Schools? // Proceedings of FOE8 Conference. 2018. URL: <https://conference.pixel-online.net/files/foe/ed0008/FP/4935-SOE3276-FP-FOE8.pdf> (дата обращения: 02.02.2026).
7. National Innovation Strategy. Official Portal of the UAE Government. URL: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-until-2021/national-innovation-strategy> (дата обращения: 02.02.2026).



8. Principles of the 50. Official Portal of the UAE Government. 2021. URL: <https://u.ae/en/about-the-uae/uae-in-the-future/the-principles-of-the-50> (дата обращения: 02.02.2026).
9. UAE Centennial 2071. Official Portal of the UAE Government. URL: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/uae-centennial-2071> (дата обращения: 02.02.2026).
10. Vision 2021. Official Portal of the UAE Government. URL: <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/strategies-plans-and-visions-until-2021/vision-2021> (дата обращения: 02.02.2026).
11. Abu Dhabi Fund for Development: офиц. сайт. — Абу-Даби. — URL: <https://www.adfd.ae/en/home> (дата обращения: 01.02.2026).
12. Dubai Future Foundation: офиц. сайт. — Дубай. — URL: <https://www.dubaifuture.ae/> (дата обращения: 01.02.2026).
13. Patents by Country. WorldPopulationReview.com. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/patents-by-country> (дата обращения: 03.02.2026).
14. UNESCO Institute for Statistics (UIS). R&D and Scientific Indicators. Montréal: UIS, 2024. URL: [http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=SCN\\_DS&lang=en#](http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=SCN_DS&lang=en#) (дата обращения: 01.02.2026).
15. WIPO. Global Innovation Index 2025: Results and Rankings // World Intellectual Property Organization. 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.html> (дата обращения: 03.02.2026).
16. World Bank. R&D Expenditure (% of GDP) // World Bank Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IC.FRM.RSDV.ZS> (дата обращения: 03.02.2026).

## Низкорисковые входные форматы как инструмент управления продвижением B2B SaaS-продуктов в LegalTech-сегменте

Николайчук Кирилл Игоревич, студент магистратуры  
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (г. Москва)

*В статье рассматриваются низкорисковые входные форматы как инструмент управления продвижением B2B SaaS-продуктов в LegalTech-сегменте. Обосновывается, что для сложных цифровых решений демонстрация функциональности продукта недостаточно: бизнес-клиенту важно заранее проверить экспертность поставщика, снизить риск выбора и подготовить внутреннее согласование основной сделки. Показано, что консультация, диагностическая сессия, аудит, корпоративное обучение и пилотный проект могут выступать промежуточными точками взаимодействия между интересом клиента и покупкой основного SaaS-продукта.*

**Ключевые слова:** B2B SaaS, LegalTech, продвижение, B2B-маркетинг, воронка продаж, низкорисковый вход, консультация, аудит, корпоративное обучение, центр принятия решения.

Рынок цифровых решений для бизнеса становится все более насыщенным. Компании регулярно сталкиваются с новыми сервисами, платформами и автоматизированными инструментами, которые предлагают снижение затрат, ускорение процессов и повышение управляемости. В таких условиях поставщику B2B SaaS-продукта уже недостаточно просто показать, что его решение технологично. Потенциальному клиенту нужно понять, насколько поставщик действительно разбирается в отраслевой проблеме, способен ли он сопроводить внедрение и не создаст ли выбор такого решения новых рисков.

В LegalTech-сегменте эта проблема выражена особенно заметно. LegalTech-решения находятся на пересечении права, технологий и управления бизнес-процессами. Клиент оценивает не только интерфейс или набор

функций, но и юридическую корректность подхода, безопасность данных, надежность методологии и компетентность команды поставщика. Поэтому продвижение подобных продуктов должно строиться не только вокруг привлечения потенциальных клиентов, но и вокруг постепенного формирования доверия.

Актуальность темы усиливается изменением поведения B2B-покупателей. Бизнес-клиенты все чаще самостоятельно изучают рынок и формируют предварительное мнение о поставщике до разговора с отделом продаж. По данным Gartner, 61 % B2B-покупателей предпочитают покупку без взаимодействия с торговым представителем [3]. Исследование bsense также показывает, что B2B-покупатели нередко выбирают предпочтительного поставщика до прямого контакта с продажами [4]. Следовательно, поставщику важно создавать такие точки взаимодействия,



которые позволяют клиенту получить первичную пользу и проверить экспертность еще до основной сделки.

Цель статьи заключается в рассмотрении низкорискового входного формата как инструмента управления продвижением B2B SaaS-продуктов в LegalTech-сегменте. Для достижения этой цели необходимо определить место такого формата в B2B-воронке, раскрыть его управленческую функцию и предложить рамочную модель применения.

Классическая B2B-воронка для ИТ- и SaaS-продуктов включает несколько последовательных этапов: осознание проблемы, поиск информации, интерес к решению, первичное обращение, квалификацию клиента, встречу или демонстрацию, коммерческое предложение, внутреннее согласование, заключение договора, внедрение, использование

и расширение сотрудничества. Для SaaS-модели важно, что продажа не заканчивается подписанием договора: ценность продукта должна подтверждаться в процессе использования, иначе клиент не будет продлевать сотрудничество.

Подход К. N. Lemon и Р. С. Verhoef к пути клиента показывает, что клиентский опыт формируется через множество точек контакта и должен рассматриваться не только в момент покупки, но и до нее, а также после нее [2]. Для темы данной статьи это принципиально: низкорисковый входной формат является не случайной дополнительной услугой, а промежуточной точкой контакта между изучением решения и покупкой основного продукта. Место низкорискового входного формата в пути клиента B2B SaaS-продукта представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Место низкорискового входного формата в пути клиента B2B SaaS-продукта.

Источник: составлено автором на основе [4]

Как видно из рисунка 1, низкорисковый входной формат располагается между первичным интересом клиента и основной сделкой. Он может использоваться после знакомства клиента с экспертными материалами, после первичной консультации или после первой встречи, когда проблема уже понятна, но клиент еще не готов приобретать основной SaaS-продукт. В этот момент поставщик предлагает более безопасный способ взаимодействия: консультацию, диагностическую сессию, аудит, корпоративное обучение, практический семинар или пилотный проект. Однако главное отличие такого формата от обычного рекламного контакта состоит в том, что клиент получает содержательную пользу до основной сделки. Если презентация только объясняет ценность продукта, то консультация, аудит или обучение позволяют увидеть способ мышления поставщика, качество анализа и уровень понимания отраслевой проблемы. Для клиента это снижает риск выбора. Для поставщика это дает возможность лучше понять ситуацию клиента, выявить участников центра принятия решения и подготовить аргументацию для дальнейшей продажи. При этом низкорисковый вход не должен восприниматься как удешевление основного продукта. Его смысл не в том, чтобы

заменить основную сделку более простой услугой, а в том, чтобы снизить барьер первого серьезного взаимодействия. Поэтому каждый такой формат должен иметь понятную границу, конкретный результат и заранее определенный следующий шаг: повторную встречу, демонстрацию продукта, коммерческое предложение, пилотный проект или подготовку материалов для внутреннего согласования.

Консультация является самым легким форматом входа. Она подходит в ситуации, когда клиент только начал интересоваться проблемой и пока не готов к глубокой диагностике. Диагностическая сессия уместна, когда проблема уже обозначена, но ее масштаб и причины не до конца понятны. Аудит является более содержательным форматом и должен завершаться конкретным результатом: отчетом, перечнем выявленных проблем, картой рисков или рекомендациями.

Корпоративное обучение позволяет поставщику работать не только с одним инициатором, но и с группой сотрудников клиента. Это важно для LegalTech-сегмента, где решение может затрагивать юридическую, коммерческую, финансовую и операционную функции. Пилотный проект, в свою очередь, позволяет проверить примени-

мость решения на ограниченном объеме задач и подготовить переход к основной сделке.

Для практического применения низкорискового входного формата важно определить, на каком этапе B2B SaaS-воронки он используется и какую управленческую задачу решает. Такой формат не должен рассматриваться как самостоятельная разовая услуга, оторванная от даль-

нейшего продвижения продукта. Напротив, его эффективность зависит от того, насколько он встроен в общий путь клиента: от осознания проблемы и первичного интереса до проверки экспертности поставщика, внутреннего согласования и перехода к основной сделке. В таблице 1 представлена рамочная модель интеграции низкорискового входа в B2B SaaS-воронку.

Таблица 1. Модель интеграции низкорискового входа в B2B SaaS-воронку

Этап	Задача поставщика	Инструменты
1. Осознание проблемы	Показать управленческую значимость проблемы	Экспертные материалы, дистанционные семинары
2. Первичная заинтересованность	Перевести общий интерес в предметный контакт	Консультация, диагностическая встреча
3. Проверка экспертности	Показать качество анализа	Аудит, обучение, экспертный разбор
4. Снижение риска решения	Проверить применимость подхода	Пилотный проект, ограниченное внедрение
5. Внутреннее согласование	Подготовить аргументы для участников решения	Отчет, экономическое обоснование, ответы на типовые вопросы
6. Основная сделка	Перевести доверие в покупку основного продукта	Демонстрация, коммерческое предложение, план внедрения

Предложенная модель в таблице не является универсальной инструкцией для всех поставщиков LegalTech-решений. Ее следует рассматривать как рамочный управленческий подход, который требует адаптации под конкретный продукт, целевую аудиторию, среднюю сумму сделки, длительность цикла продаж, уровень зрелости клиента и структуру принятия решения. Для одних продуктов наиболее эффективным входом может быть консультация, для других аудит, обучение или пилотный проект [1].

Важно учитывать и риски самого низкорискового входа. Промежуточный формат может заменить основную продажу, если поставщик заранее не определил дальнейший маршрут клиента. Кроме того, слишком широкий аудит или слишком длительное обучение способны увеличить нагрузку на команду и снизить экономическую эффективность продвижения. Поэтому низкорисковый вход должен быть достаточно полезным для клиента, но ограниченным по объему и связанным с дальнейшим коммерческим маршрутом.

С управленческой точки зрения низкорисковый входной формат выполняет несколько функций: снижает неопределенность клиента, позволяет поставщику продемонстриро-

вать экспертность, помогает выявить структуру принятия решения, создает материалы для внутреннего согласования и повышает вероятность перехода к основной сделке. В отличие от простого рекламного контакта, такой формат строит доверие через практическое взаимодействие.

Таким образом, низкорисковые входные форматы являются одним из наиболее перспективных инструментов управления продвижением B2B SaaS-продуктов в LegalTech-сегменте. Их значение связано с тем, что они позволяют преодолеть ключевое противоречие сложной B2B-продажи: клиенту необходимо убедиться в экспертности и надежности поставщика до покупки, но полноценная ценность продукта часто раскрывается только в процессе практического взаимодействия.

Продвижение сложных LegalTech-решений должно строиться не только вокруг привлечения потенциальных клиентов, но и вокруг постепенного снижения риска принятия решения. Консультация, диагностическая сессия, аудит, корпоративное обучение и пилотный проект помогают перевести клиента от абстрактного интереса к предметному обсуждению, подготовить внутреннее согласование и повысить вероятность покупки основного SaaS-продукта.

#### Литература:

1. Sinha A. R., Choudhary G., Agarwal M., Bindal S., Pande A., Girabawe C. B2B Advertising: Joint Dynamic Scoring of Account and Users. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2209.14250>
2. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96.
3. Gartner. Gartner Sales Survey Finds 61 % of B2B Buyers Prefer a Rep-Free Buying Experience. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-sales-survey-finds-61-percent-of-b2b-buyers-prefer-a-rep-free-buying-experience>
4. 6sense. The B2B Buyer Experience Report for 2025. 2025. URL: <https://6sense.com/science-of-b2b/buyer-experience-report-2025/>

## История становления аудита как профессии и проблема перехода к различным этапам его развития

Огнев Александр Яковлевич, студент магистратуры  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

*В статье рассматриваются основные этапы исторического развития аудита от древнейших форм хозяйственного контроля до современного риск-ориентированного аудита. Особое внимание уделяется проблеме перехода между различными этапами развития аудиторской деятельности, обусловленной изменениями экономических отношений, развитием бухгалтерского учета и усложнением хозяйственных процессов. Исследуются особенности контрольных процедур в Древнем Египте, Вавилоне, странах Средневековой Европы, а также предпосылки формирования независимого аудита в период промышленной революции. Рассматриваются особенности становления аудита в России и современные тенденции развития аудиторской деятельности.*

**Ключевые слова:** аудит, история аудита, финансовый контроль, бухгалтерский учет, аудиторская деятельность, независимый аудит, развитие аудита, риск-ориентированный аудит.

### История становления аудита как профессии и проблема перехода к различным этапам его развития

В современных условиях аудит является одним из важнейших элементов системы финансового контроля, обеспечивающим достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций и повышение доверия заинтересованных пользователей к представленной информации [2, с. 34]. Вместе с тем аудит как самостоятельный институт сформировался сравнительно недавно. Его становление стало результатом длительного исторического развития методов контроля, учета и проверки хозяйственной деятельности.

Первые предпосылки аудиторской деятельности возникли одновременно с появлением организованных государств и развитием хозяйственных отношений. Необходимость контроля за сохранностью имущества, полнотой сбора налогов и эффективностью управления государственными ресурсами обусловила формирование специальных механизмов проверки хозяйственных операций.

Одним из наиболее ранних примеров организации финансового контроля считается Древний Египет. Развитая система государственного управления требовала постоянного учета земельных ресурсов, урожая, скота и трудовых повинностей населения. Учетные функции выполняли специальные чиновники — писцы, которые фиксировали сведения о хозяйственной деятельности на папирусах. Для обеспечения достоверности информации применялись элементы разделения обязанностей: регистрация хозяйственной операции и ее проверка осуществлялись разными должностными лицами. Кроме того, проводились регулярные инвентаризации имущества и переписи населения, необходимые для расчета налоговых обязательств [4, с. 9].

Схожие механизмы контроля существовали и в государствах Месопотамии. Вавилонская система учета отличалась более высокой степенью формализации. Хозяйственные операции фиксировались на глиняных табличках, а для подтверждения достоверности сведений

использовались договоры, расписки и специальные печати. Документы нередко создавались в нескольких экземплярах, что позволяло осуществлять перекрестную проверку данных. Значительную роль в обеспечении финансовой дисциплины играло законодательство. В частности, Законы Хаммурапи предусматривали ответственность за злоупотребления в хозяйственной деятельности и нарушение финансовых обязательств.

Следует отметить, что контрольные процедуры древних цивилизаций существенно отличались от современного аудита. Их основной целью являлось обеспечение сохранности государственного имущества и предотвращение злоупотреблений со стороны должностных лиц. Тем не менее именно в этот период были сформированы базовые принципы контроля, которые используются и в настоящее время: документальное подтверждение хозяйственных операций, разделение полномочий, независимая проверка и ответственность за нарушения.

Следующим важным этапом развития аудита стало Средневековье. Рост торговли, развитие городов и усложнение финансовых отношений потребовали совершенствования существующих механизмов контроля. Особое значение в развитии аудиторской деятельности принадлежит Англии, где уже в XII–XIII веках появились должностные лица, осуществлявшие проверку отчетов управляющих королевским имуществом [5, с.24].

В этот период проверки преимущественно носили устный характер. Ответственные лица представляли отчеты о доходах и расходах, которые заслушивались специальными проверяющими. Именно от латинского слова *audire* («слушать») впоследствии произошло понятие «аудит». Несмотря на отсутствие современных методов документального анализа, подобные процедуры позволяли выявлять злоупотребления и повышать уровень финансовой дисциплины.

Постепенно устная форма контроля стала дополняться письменными документами. Развитие бухгалтерского учета способствовало появлению учетных книг, в которых отражались сведения о доходах, расходах, обяза-

тельствах и налогах. Проверяющие начали сопоставлять данные учетных регистров с фактическими результатами хозяйственной деятельности. Таким образом, происходил постепенный переход от административного контроля к более сложным формам финансовой проверки.

Качественно новый этап развития аудита связан с промышленной революцией XVIII–XIX веков. В этот период наблюдался стремительный рост промышленного производства, расширение международной торговли и формирование крупных акционерных обществ. Возникновение новых организационно-правовых форм бизнеса привело к отделению собственников капитала от непосредственного управления предприятиями [5, с. 32].

В результате акционеры столкнулись с необходимостью получения объективной информации о деятельности наемных управляющих. Традиционные формы контроля уже не могли обеспечить необходимый уровень доверия к финансовой отчетности. Это обстоятельство стало одним из ключевых факторов формирования независимого аудита.

В Великобритании были приняты первые законодательные акты, предусматривавшие обязательную проверку отчетности отдельных категорий компаний. Значительное влияние на развитие профессии оказало создание профессиональных объединений аудиторов. Одним из важнейших событий стало учреждение в 1854 году Института бухгалтеров Эдинбурга, который считается одной из первых профессиональных аудиторских организаций в мире.

На данном этапе происходит переход от проверки отдельных операций к анализу финансовой отчетности организации в целом. Основной задачей аудитора становится подтверждение достоверности бухгалтерской информации для собственников и инвесторов.

Дальнейшее развитие аудиторской деятельности в XX веке сопровождалось совершенствованием методов проверки и формированием профессиональных стандартов. Если первоначально аудит был ориентирован преимущественно на выявление ошибок и мошенничества, то постепенно его цели расширились. Существенное внимание стало уделяться оценке системы внутреннего контроля организации, анализу рисков и формированию независимого мнения о достоверности отчетности.

В этот период были разработаны международные стандарты аудита, обеспечившие унификацию подходов к проведению проверок в различных странах мира. Развитие информационных технологий привело к появлению компьютеризированных методов аудита и расширению аналитических процедур [7, с. 6].

Отдельного внимания заслуживает развитие аудита в России. Первые элементы финансового контроля появились еще в эпоху Петра I, когда были созданы органы государственного надзора за расходованием казенных средств. Однако полноценное становление аудита как независимого института началось лишь в конце XX века в условиях перехода к рыночной экономике [3, с. 18].

Развитие предпринимательства, приватизация государственной собственности и появление акционерных обществ обусловили необходимость формирования системы независимой проверки финансовой отчетности. В 1990-х годах были созданы первые аудиторские организации, а также сформирована нормативно-правовая база аудиторской деятельности.

Значимым этапом стало принятие Федерального закона «Об аудиторской деятельности», который определил правовые основы профессии, требования к аудиторам и порядок проведения аудиторских проверок [1]. В дальнейшем российская аудиторская система была адаптирована к международным стандартам, что способствовало повышению качества аудиторских услуг и укреплению доверия пользователей финансовой отчетности.

Анализируя историю развития аудита, можно сделать вывод о том, что основная проблема перехода между этапами его развития заключается в необходимости адаптации существующих методов контроля к новым экономическим условиям. Каждый исторический этап характеризовался усложнением хозяйственных процессов, появлением новых участников экономических отношений и повышением требований к достоверности финансовой информации.

Переход от древних форм учета к средневековым системам контроля был обусловлен развитием торговли и государственного управления. Формирование независимого аудита стало следствием промышленной революции и появления акционерного капитала. Современный этап развития аудита связан с цифровизацией экономики, автоматизацией учетных процессов и внедрением риск-ориентированного подхода к проведению проверок [6, с.2].

Таким образом, история аудита представляет собой непрерывный процесс совершенствования методов контроля и проверки финансовой информации. Многие аудиторские процедуры в современности имеют глубокие исторические корни и основаны на принципах, сформировавшихся еще в древних цивилизациях. Изучение исторического опыта позволяет лучше понять закономерности развития аудиторской деятельности и определить перспективные направления ее дальнейшего совершенствования в условиях трансформации цифровой экономики.

#### Литература:

1. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 N 307-ФЗ (последняя редакция).
2. Шеремет А. Д., Суйц В. П. Аудит. — М.: ИНФРА-М, 2023.
3. Бычкова С. М. Аудит: теория и практика. — СПб.: Питер, 2022.
4. Соколов Я. В. История бухгалтерского учета. — М.: Магистр, 2019.
5. Lee T. A. The History of Auditing. — London: Routledge, 2018.



6. Porter B., Simon J., Hatherly D. Principles of External Auditing. — Chichester: Wiley, 2014.

7. Messier W., Glover S., Prawitt D. Auditing and Assurance Services. — New York: McGraw-Hill Education, 2022.

## Диспропорции жилищного строительства и социальной инфраструктуры в городах-спутниках (на примере Верхней Пышмы)

Прокуда Владислава Михайловна, студент  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*В статье рассматривается проблема диспропорции между темпами жилищного строительства и развитием социальной инфраструктуры в городах-спутниках на примере ГО Верхняя Пышма Свердловской области. Анализируются причины и количественные параметры инфраструктурного разрыва, включая переполненность школ, дефицит мест в детских садах и нагрузку на учреждения здравоохранения. На основе данных официальной статистики и прогнозных документов предложены механизмы синхронизации ввода жилья и социальных объектов с учетом утвержденной программы развития города до 2030 года.*

**Ключевые слова:** рынок первичного жилья, города-спутники, социальная инфраструктура, инфраструктурный разрыв, Верхняя Пышма.

Одной из характерных черт развития городов-спутников крупных агломераций является стремительный рост жилищного строительства на фоне отставания в развитии социальной, транспортной и инженерной инфраструктуры. Застройщики стремятся к максимизации прибыли и минимизации издержек, тогда как местное население и администрация заинтересованы в сбалансированном развитии территорий — строительстве школ, детских садов, обеспечении транспортной доступности. Особую остроту эта проблема приобретает в контексте реализации национальных проектов, стимулирующих увеличение объемов ввода жилья.

В Свердловской области города-спутники Екатеринбурга — Верхняя Пышма, Берёзовский, Среднеуральск — выступают основными площадками нового строительства. При этом именно в этих локациях инфраструктурный разрыв ощущается наиболее остро. Цель статьи — выявление количественных параметров диспропорции между вводом жилья и социальной инфраструктурой в Верхней Пышме и обоснование мер по ее устранению.

Верхняя Пышма обладает выгодным транспортно-географическим положением (расстояние до Екатеринбурга менее 20 км) и мощным градообразующим предприятием — УГМК, которая финансирует инфраструктурные проекты. Эти факторы обусловили рекордные показатели ввода жилья: после спада 2022 года (84,6 тыс. кв. м) в 2024 году введено 141 тыс. кв. м (2-е место в области), а в 2025 году — 315 тыс. кв. м (рост на 120 % к 2024 году) (таблица 1).

Таблица 1. Динамика ввода жилья в Верхней Пышме (2020–2025 гг.)

Год	Ввод жилья (тыс. кв. м)	Динамика
2020	129,8	-
2021	129,8	0 %
2022	84,6	-35 %
2023	101,9	+20 %
2024	141,0	+38 %
2025	315,0	+123 %

Указанные темпы жилищного строительства требуют соразмерного наращивания мощностей социальной инфраструктуры. Однако, как показывают данные администрации и публичные отчёты образовательных учреждений, создание новых мест в школах, детских садах и поликлиниках значительно отстает.

Школа № 3 (микрорайоны «Северный», «Рифей»): после реконструкции проектная мощность — 1 500 мест, фактически в 2024–2025 учебном году обучалось 2 702 человека — перегрузка на 80 %. В отчете школы прямо указано: «школа вынуждена вернуться к работе в две смены».

Дошкольное образование: по данным на 2023 год, доля детей в возрасте 1–6 лет, получающих услуги дошкольного образования, составляла 89 % (каждый девятый ребёнок оставался вне системы). В новых микрорайонах, где селятся молодые семьи, нагрузка на детские сады критически высока.



Вторая смена: по городу доля учащихся во вторую смену составляет 27 % (при целевом ориентире 0 %). Ввод 6 000 новых школьных мест за 2018–2023 гг. позволил снизить этот показатель с 46 %, но проблема остаётся острой. Индикаторы диспропорции представлены в таблице 2.

Таблица 2. Индикаторы диспропорции

Показатель	Значение	Норматив/цель	Отклонение
Ввод жилья в 2025 г., тыс. кв. м	315	-	рекорд
Учащиеся школы № 3 при мощности 1500 мест	2 702	1 500	перегрузка 80 %
Доля учащихся во вторую смену	27 %	0 %	27 %
Охват детей 1–6 лет ДОУ	89 %	100 %	11 %

Администрацией и правительством области утверждена комплексная программа развития Верхней Пышмы до 2030 года с объёмом инвестиций 109,5 млрд рублей. Ключевые показатели по социальной инфраструктуре: ввод 9 500 новых школьных мест; ввод 1 200 мест в детских садах; строительство 5 спортивных объектов (ФОК в Исети, три комплекса в городе, реконструкция стадиона); реконструкция терапевтического корпуса ЦГБ и строительство диагностического центра в Северном микрорайоне.

Реализация этих мероприятий позволит к 2030 году: полностью перейти на односменное обучение; обеспечить 100 %-ную доступность дошкольного образования; снизить нагрузку на поликлиники.

Ключевой механизм синхронизации — переход к комплексному развитию территорий (КРТ), при котором застройщик получает земельный участок под жилую застройку только при обязательстве софинансировать строительство социальных объектов или при наличии уже утверждённых планов их ввода.

Таким образом, инфраструктурный разрыв в Верхней Пышме имеет чёткие количественные параметры: двукратная перегрузка школы № 3, доля второй смены 27 %, неполный охват детей дошкольным образованием. Это прямое следствие опережающего роста жилищного строительства. Основная причина диспропорции — отсутствие синхронизации между выдачей разрешений на строительство жилья и планами по вводу социальных объектов. Застройщики не заинтересованы в инвестировании в школы и детские сады, перекладывая эту нагрузку на муниципальный бюджет. Утверждённая программа развития Верхней Пышмы до 2030 года (109,5 млрд руб.) создаёт финансовую базу для устранения разрыва. Ввод 9 500 школьных мест и 1 200 мест в детских садах при условии синхронизации с жилищным строительством позволит ликвидировать вторую смену и обеспечить доступность дошкольного образования. Для устойчивого развития городов-спутников необходимо: синхронизировать выдачу разрешений на строительство с планами ввода соцобъектов; внедрить механизмы государственно-частного партнерства для строительства школ; ужесточить нормативные требования к обеспеченности инфраструктурой при проектировании новых жилых комплексов.

Опыт Верхней Пышмы показывает, что количественный рост жилья без опережающего развития инфраструктуры ведёт к снижению качества жизни. Однако системная реализация программных мероприятий способна кардинально изменить ситуацию.

#### Литература:

1. Строительство жилья профессиональными застройщиками: аналитический обзор / Единый ресурс застройщиков (ЕРЗ.РФ). — Август 2025. — Режим доступа: <https://erzrf.ru/images/repfle/28179870001REPFLE.pdf>
2. О предварительных итогах ввода жилья на территории городского округа Верхняя Пышма в 2023 году. — Официальный сайт администрации ГО Верхняя Пышма. — Режим доступа: <https://movp.ru>

## Стратегическое планирование развития региона в контексте экономической безопасности (на примере Ленинградской области)

Савчин Матвей Юрьевич, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

В статье на основе теоретических положений учебного пособия К. В. Швецова «Основы экономической безопасности» (СПбПУ, 2021) и официальных данных Ленинградской области за 2025–2026 гг. анализируется практика интеграции задач экономической безопасности в региональное стратегическое планирование. Выявлены расхождения между теоре-

тическими пороговыми значениями индикаторов и фактическими параметрами региона. Предложена адаптивно-рисковая модель стратегического планирования (АРМСП-ЛО), включающая цифровой мониторинг, стресс-тестирование и функционально-целевую декомпозицию безопасности. Обоснована необходимость создания контрициклического бюджетного резерва и внедрения ежемесячного цифрового двойника экономики региона.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность региона, стратегическое планирование, пороговые значения индикаторов, Ленинградская область, адаптивно-рисковая модель, стресс-тестирование, цифровой мониторинг.

В учебном пособии «Основы экономической безопасности» (СПбПУ, 2021) К. В. Швецов определяет экономическую безопасность региона как «комплекс мер, направленных на устойчивое развитие региональной экономики, её определённую независимость и интеграцию с экономикой всей страны» [6, с. 154]. Автор выделяет четыре ключевых проявления:

- возможность проводить собственную экономическую политику в рамках страны;
- способность своевременно реагировать на возникающие угрозы регионального и национального характера;
- возможность осуществлять крупные экономические мероприятия по неотложным социально-опасным ситуациям;
- способность стабильно поддерживать действующие экономические нормативы, обеспечивающие достойный уровень жизни населения [6, с. 154].

Швецов К. В. подчёркивает, что под воздействием факторов дестабилизации (спад производства, разрушение научно-технического потенциала, утрата продовольственной независимости, рост безработицы, криминализация экономики) возникает региональная кризисная ситуация, которая угрожает национальной экономической безопасности [6, с. 154–155]. При этом главные угрозы в настоящее время и в обозримой перспективе носят преимущественно внутренний характер и сосредоточены во внутривнутриполитической и социально-экономической сферах [6, с. 77].

Особое значение в пособии придаётся системе показателей-индикаторов с пороговыми значениями. Швецов констатирует: «Для экономической безопасности значимость имеют не сами показатели, а их пороговые значения. Пороговые значения — это предельные показатели, превышение которых нарушает нормальное воспроизводство, формирует деструктивные тенденции в области экономической безопасности и дестабилизирует национальную экономику. [6, с. 158]. При этом количественные параметры пороговых значений до сих пор не утверждены, и вопрос остаётся нерешённой проблемой [6, с. 162].

Ленинградская область обладает особым статусом в экономическом пространстве РФ. С одной стороны, это приграничный регион (сопредельный с Финляндией и Эстонией), с другой — территория, непосредственно примыкающая к Санкт-Петербургу, городу федерального значения. Такая двойственная конфигурация обуславливает специфические вызовы: высокую чувствительность к изменениям транзитных потоков, жёсткую конкуренцию за трудовые ресурсы с агломерацией мега-

полиса и потребность в координации инфраструктурных проектов.

Как следует из отчёта губернатора А. Ю. Дрозденко за 2025 год, регион показывает впечатляющие результаты: объём инвестиций вырос до 1,6 трлн рублей (увеличение в 2,6 раза за пять лет), создано свыше 21 тыс. рабочих мест, а средняя зарплата достигла 94,3 тыс. рублей, что на 16,3 % выше уровня 2024 года. Уровень безработицы — 0,2 %, уровень бедности достиг исторического минимума в 5,2 % [4]. Вместе с тем бюджетная отчётность выявляет системные проблемы:

1. бюджетная безопасность: в 2025 году расходы бюджета Ленинградской области впервые превысили 300 млрд рублей (300,7 млрд руб. при доходах 281,9 млрд руб.). Дефицит составил 30,7 млрд руб., или 11,9 % от налоговых и неналоговых доходов [5]. Государственный долг при этом остаётся низким — 11,8 млрд руб. (4,6 % от налоговых доходов), коммерческие кредиты отсутствуют. Однако прогноз на 2026–2028 годы показывает рост долга до 19,2 млрд руб. (в 1,5 раза) и возврат к коммерческим кредитам [4].

2. реальный сектор и импортозамещение: регион последовательно реализует курс на снижение зависимости от внешних поставок. Примером служит соглашение с ООО «РОЛТЭК» (сентябрь 2025 г.) об инвестициях 640 млн руб. в расширение производства кранового оборудования и автоматизированных систем, что создаст 200 рабочих мест к 2029 году [7]. Регион заявляет о готовности «настроить учебные программы колледжей под конкретные запросы инвестора»: в 2025 году число бюджетных мест в системе СПО увеличено почти до 8 тыс., введены новые специальности (эксплуатация беспилотных систем, пожарная безопасность), сформировано пять отраслевых кластеров [4].

3. социальная безопасность: почти 60 % расходов бюджета (более 180 млрд руб.) направлено на социально-культурную сферу. Введено 4,2 млн кв. метров жилья, открыто 7 новых школ более чем на 6 тыс. учеников, создано более 3,7 тыс. мест в детских садах [4]. Однако депутатские слушания выявили локальные дефициты: закрытие гемодиализного центра в Приозерске привело к тому, что пациенты (в большинстве — инвалиды I группы) вынуждены трижды в неделю ездить в Санкт-Петербург [2]. Это классический пример скрытой социальной угрозы.

Сопоставим теоретические пороговые значения из таблицы 9.1 пособия Швецова [6, с. 161] с фактическими данными Ленинградской области. Представим данные в таблице 1 (составлено автором на основании [3], [4], [5]).

Таблица 1. Верификация индикаторов К. В. Швецова на данных Ленинградской области (ЛО)

Индикатор (по К. В. Швецову)	Пороговое значение	Факт/план в ЛО	Оценка
Объём инвестиций, % к ВРП	25	32 (оценка)	Выше порога
Доля машиностроения в промпроизводстве, %	20	16 (оценка)	Ниже порога
Расходы на научные исследования, % к ВРП	2	0,9 (оценка)	Ниже порога
Численность населения с доходами ниже ПМ, %	7	5,2	В пределах
Продолжительность жизни, лет	70	73,5 (оценка)	Выше порога
Соотношение доходов 10 % к 10 %, раз	8	12,4 (оценка)	Выше порога
Уровень безработицы, %	7	0,2	Значительно ниже
Уровень инфляции за год, %	20	7,3	В пределах
Объём внутреннего долга, % к ВРП	20	4,6	В пределах
Доля импорта в потреблении (продовольствие), %	20	35	Выше порога

Таким образом, Ленинградская область демонстрирует устойчивую бюджетную позицию и высокую инвестиционную активность, но сталкивается с превышением порогов по дифференциации доходов и продовольственной импортозависимости, а также с дефицитом расходов на науку и низкой долей машиностроения.

Для дальнейшего решения проблем возможно использование инновационного подхода, а именно адаптивно-рисковую модель стратегического планирования экономической безопасности Ленинградской области. В отличие от традиционных статичных стратегий, разрабатываемых на 5–10 лет, данная модель предполагает непрерывный цикл мониторинга, прогнозирования и оперативной корректировки управленческих решений.

Основу модели составляет функционально-целевая декомпозиция экономической безопасности. Предлагаемый подход предполагает отказ от отраслевой структуризации в пользу четырёх сквозных функциональных подцелей, каждая из которых обеспечена системой индикаторов раннего оповещения. Подцель бюджетной устойчивости включает отношение государственного долга к налоговым доходам (порог — 50 %) и долю коммерческих кредитов в структуре долга (порог — 20 %). Производственная независимость оценивается через долю импортных поставок по критическим товарным позициям (порог — 35 %). Социальная стабильность определяется коэффициентом фондов (порог — 10) и уровнем безработицы (порог — 3 %). Инфраструктурная безопасность измеряется степенью износа коммунальных сетей (порог — 60 %). Фиксация превышения любого из пороговых значений служит основанием для автоматической инициации процедуры корректировки стратегии вне рамок планового цикла.

Ключевым инновационным решением выступает создание цифрового двойника экономики региона, работающего в реальном масштабе времени. Интеграция данных ФНС, таможенной службы, Росстата и региональных информационных систем позволяет сформировать имитационную модель с недельным горизонтом актуализации. Цифровой двойник не только фиксирует отклонения фактических показателей от плановых, но и прогнозирует их развитие на 3–6 месяцев с использованием методов машинного обучения. При устойчивом отклонении любого индикатора более чем на 5 % система формирует автоматическое предупреждение для региональных властей с предложением конкретных мер корректировки — от изменения бюджетных назначений до пересмотра инвестиционных приоритетов.

Дальнейшее развитие подхода предполагает масштабирование на другие типы регионов. Для сырьевых регионов потребуются включение индикаторов истощения ресурсной базы и волатильности мировых цен, для аграрных — показателей продовольственной безопасности и климатических рисков, для депрессивных — индикаторов миграционного оттока. В перспективе 2027–2028 годов целесообразно разработать типовую цифровую платформу, пригодную для внедрения в любом субъекте РФ, а также внести изменения в Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании», закрепив обязанность регионов проводить ежегодные стресс-тесты.

Ленинградская область, обладающая высоким кадровым, финансовым и технологическим потенциалом, может стать пилотным регионом для апробации данной модели с последующим тиражированием лучших практик по всей стране.

#### Литература:

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. — Текст: электронный // consultant.ru: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 31.05.2026).
2. Правительство, Л. о. Бюджет Ленобласти 2026 принят в первом чтении / Л. о. Правительство. — Текст: электронный // Правительство Ленинградской области: [сайт]. — URL: <https://lenobl.ru/ru/dlya-smi/news/88721/> (дата обращения: 31.05.2026).

3. Правительство, Л. о. ЗАКЛЮЧЕНИЕ по результатам экспертизы проекта областного закона «Об областном бюджете Ленинградской области на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» / Л. о. Правительство. — Текст: электронный // Правительство Ленинградской области: [сайт]. — URL: [https://finance.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2025/11/05/Заключение\\_КСП\\_ЛО\\_на\\_проект\\_2026–2028.pdf](https://finance.lenobl.ru/media/uploads/userfiles/2025/11/05/Заключение_КСП_ЛО_на_проект_2026–2028.pdf) (дата обращения: 31.05.2026).
4. Законодательное, собрание Ленинградской области «Итоги 2025. 10 шагов к мечте»: Александр Дрозденко представил отчёт о работе Правительства Ленобласти за 2025 год / собрание Ленинградской области Законодательное. — Текст: электронный // Законодательное собрание Ленинградской области: [сайт]. — URL: <https://lenoblzaks.ru/news/itogi-2025–10-shagov-k-mechte-aleksandr-drozdenko-predstavil-otchyot-o-rabote-pravitelstva-lenoblasti-za-2025-god> (дата обращения: 31.05.2026).
5. Ведомости, Северо-Запад Дефицит бюджета Ленобласти в 2025 году составил 7,3 % / Северо-Запад Ведомости. — Текст: электронный // Ведомости: [сайт]. — URL: <https://spb.vedomosti.ru/economics/news/2026/04/15/1190585-defitsit-byudzheta-lenoblasti> (дата обращения: 31.05.2026).
6. Швецов, К. В. Основы экономической безопасности: учебное пособие / К. В. Швецов. — СПб.: Издательство Политехнического ун-та, 2021. — 251 с.
7. Ещё одно соглашение о социально-экономическом сотрудничестве подписано между Правительством Ленинградской области и ООО «Ролтэк». — Текст: электронный // lenoblinvest.ru: [сайт]. — URL: <https://lenoblinvest.ru/blog/category/novosti/yeshche-odno-soglashenie-o-sotsialno-ekonomicheskom-sotrudnichestve-podpisano-mezhdu-pravitelstvom-leningradskoy-oblasti-i-ooo-roltek/> (дата обращения: 31.05.2026).

## Исследование практики проведения государственного контроля при перемещении через таможенную границу ЕАЭС драгоценных металлов и драгоценных камней

Смирнова Арина Сергеевна, студент

Научный руководитель: Данилов Роман Владимирович, кандидат экономических наук, доцент  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

*В статье автор исследует практику проведения государственного контроля при перемещении драгоценных металлов и драгоценных камней через таможенную границу ЕАЭС, анализируя нормативно-правовую базу, типичные ошибки участников ВЭД и системные проблемы правоприменения. Предлагаются направления совершенствования механизма контроля, включая расширение функциональных возможностей ГИИС ДМДК, технологическую модернизацию пунктов пропуска и создание единого информационного ресурса.*

**Ключевые слова:** драгоценные металлы, драгоценные камни, ЕАЭС, государственный контроль, таможенный контроль, Кимберлийский процесс, ГИИС ДМДК.

Современный этап развития интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) характеризуется углублением экономического взаимодействия государств-членов и созданием единого таможенного пространства. Однако именно в этих условиях особую значимость приобретает государственный контроль за перемещением товаров стратегического значения, к числу которых относятся драгоценные металлы и драгоценные камни [1].

Правовую основу таможенного контроля драгоценных металлов и камней образует многоуровневая система нормативных актов. На наднациональном уровне ключевым документом является Таможенный кодекс ЕАЭС [1]. Наряду с ним действуют решения Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), в том числе Решение Коллегии ЕЭК № 30 «О мерах нетарифного регулирования» [2]. На национальном уровне базовыми актами выступают Федеральный закон от 26.03.1998 № 41-ФЗ «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» [3].

Особую значимость в системе таможенного контроля занимает соблюдение требований Кимберлийского процесса — международной сертификационной схемы, призванной исключить из оборота «конфликтные» алмазы, добытые в зонах вооружённых конфликтов [4]. Каждая партия необработанных природных алмазов в обязательном порядке сопровождается сертификатом Кимберлийского процесса.

Практика применения форм таможенного контроля в отношении драгоценных металлов и камней имеет существенные особенности. Проверка документов является первой и обязательной формой контроля — декларант обязан представить комплект документов, подтверждающих происхождение ценностей, их качество и законность приобретения. Таможенный досмотр проводится с применением специального геммологического оборудования. В целях противодействия незаконному перемещению ценностей таможенные органы применяют систему управления рисками (СУР).



Анализ оборота драгоценных металлов и камней в государствах-членах ЕАЭС показывает, что экспорт товаров 71-й группы ТН ВЭД ЕАЭС существенно превосходит импорт. По итогам 2021 года стоимостной объём экспорта составил 31 589 млн долл. США, тогда как импорт не превысил 1 139 млн долл. США. В структуре импорта преобладают готовые ювелирные изделия зарубежного производства. Начиная с 2022 года, поставки в государства Европейского союза резко сократились.

Типичные ошибки участников ВЭД при декларировании драгоценных металлов и камней включают недекларирование товаров, подлежащих обязательному письменному декларированию, занижение стоимости товаров, а также отсутствие или ненадлежащее оформление разрешительных документов, включая сертификаты Кимберлийского процесса. По данным Федеральной таможенной службы РФ, за январь-июнь 2025 года пресечена контрабанда драгоценных и полудрагоценных камней, золота, драгоценных металлов и ювелирных изделий на общую сумму 753,4 млн руб., возбуждено 63 уголовных дела.

К числу системных проблем выявления и пресечения нарушений относятся: сложность идентификации драгоценных металлов и камней непосредственно в условиях таможенного контроля; фрагментарность информационного взаимодействия между таможенными органами государств — членов ЕАЭС (национальные информационные системы, включая ГИИС ДМДК, не интегрированы в единое пространство данных); отсутствие единого кодифицированного документа, содержащего структу-

рированную информацию о порядке перемещения драгоценных металлов и драгоценных камней в пределах ЕАЭС; недостаточное количество специализированных таможенных постов.

В целях совершенствования механизма государственного контроля предлагается: расширить функциональные возможности ГИИС ДМДК путём интеграции с национальными информационными системами государств-членов ЕАЭС; оснастить ключевые пункты пропуска портативными геммологическими спектро스코пами для экспресс-определения пробы и состава металлов; создать единый информационный ресурс, содержащий структурированные сведения о порядке перемещения драгоценных металлов и драгоценных камней через таможенную границу ЕАЭС; увеличить количество специализированных таможенных постов в зонах, прилегающих к рудникам и приискам; внести изменения в Таможенный кодекс ЕАЭС [1].

Таким образом, государственный контроль при перемещении драгоценных металлов и драгоценных камней через таможенную границу ЕАЭС представляет собой комплексный механизм, эффективность которого напрямую влияет на сохранность стратегических ресурсов и противодействие теневому обороту ценностей. Реализация предложенных рекомендаций позволит создать единую, технологически оснащённую и нормативно обеспеченную систему контроля, способствующую предупреждению и снижению количества совершаемых нарушений в данной сфере.

#### Литература:

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ред. от 29.05.2019) (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/)
2. О мерах нетарифного регулирования: Решение Коллегии Евразийской экономической комиссии от 21.04.2015 № 30. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/0107584/clcd\\_22042015\\_30](https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/0107584/clcd_22042015_30)
3. Федеральный закон «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» от 26.03.1998 N 41-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_18254](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18254)
4. Кимберлийский процесс. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://kimberleyprocess.com>

## Виды стоимости объектов недвижимого имущества и подходы к оценке

Сокерина Юлия Алексеевна, студент

Научный руководитель: Иванова Ольга Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

Оценочная деятельность занимает значимое место в системе имущественных отношений Российской Федерации. Ее основная задача заключается в определении наиболее вероятной стоимости объекта недвижимости с учетом его индивидуальных характеристик, особенностей использования и текущей рыночной конъюнктуры.

Результаты оценки востребованы как в гражданском обороте, так и при решении государственных, финансовых и инвестиционных задач.

Правовые основы оценочной деятельности закреплены в Федеральном законе от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» [1].



Указанный нормативный акт определяет правовой статус участников оценочной деятельности, устанавливает требования к процедуре оценки и регулирует вопросы определения различных видов стоимости имущества.

Под оценочной деятельностью понимается профессиональная деятельность, направленная на установление рыночной, кадастровой, инвестиционной, ликвидационной либо иной стоимости объекта оценки, предусмотренной законодательством Российской Федерации. Результатом такой деятельности является формирование объективного представления о стоимости имущества на конкретную дату с учетом действующих экономических условий.

Субъектами оценочной деятельности выступают физические лица — оценщики, соответствующие установленным законом требованиям. Для осуществления профессиональной деятельности специалист обязан состоять в саморегулируемой организации оценщиков, иметь действующий квалификационный аттестат по соответствующему направлению подготовки, а также обеспечить страхование своей профессиональной ответственности.

Оценщик вправе осуществлять деятельность как самостоятельно, так и в рамках трудовых отношений с юридическим лицом. При этом организация, оказывающая оценочные услуги, обязана соблюдать требования законодательства, страховать свою ответственность и иметь в штате не менее двух специалистов, обладающих статусом оценщика.

В развитие положений Закона об оценочной деятельности приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 14.04.2022 № 200 утверждена система федеральных стандартов оценки [4]. В нее входят:

- «Структура федеральных стандартов оценки и основные понятия, используемые в федеральных стандартах оценки (ФСО I)»;
- «Виды стоимости (ФСО II)»;
- «Процесс оценки (ФСО III)»;
- «Задание на оценку (ФСО IV)»;
- «Подходы и методы оценки (ФСО V)»;
- «Отчет об оценке (ФСО VI)».

Наряду с указанными документами в профессиональной практике применяются специальные стандарты, в том числе «Оценка недвижимости (ФСО № 7)» [5] и «Оценка для целей залога (ФСО № 9)» [6]. Эти документы конкретизируют порядок проведения оценки применительно к отдельным категориям объектов и целям определения стоимости.

Особое значение в системе нормативного регулирования имеет Федеральный стандарт оценки «Виды стоимости (ФСО II)», который устанавливает основные виды стоимости и особенности их расчета. Согласно данному стандарту выделяются рыночная, равновесная и инвестиционная стоимость, однако законодательство допускает использование и иных видов стоимости, если необходимость их определения обусловлена целями оценки [1].

Рыночная стоимость представляет собой наиболее вероятную цену, по которой объект недвижимости может

быть отчужден на открытом рынке при наличии конкуренции и отсутствии чрезвычайных обстоятельств, способных повлиять на условия сделки. Фактически речь идет о цене, которую готов принять продавец и которую согласен уплатить покупатель при наличии полной информации об объекте и свободном волеизъявлении сторон.

Равновесная стоимость определяется в ситуациях, когда участники сделки обладают полной информацией как об объекте недвижимости, так и об условиях будущей сделки. Данный показатель учитывает преимущества и ограничения, возникающие для каждой стороны, а также предполагаемый характер дальнейшего использования объекта.

Инвестиционная стоимость отражает ценность недвижимости для конкретного инвестора или группы инвесторов. В отличие от рыночной стоимости, она определяется не только характеристиками объекта, но и его способностью приносить доход в будущем. По этой причине данный вид стоимости наиболее востребован при оценке коммерческой недвижимости, хотя может использоваться и в отношении жилых объектов, приобретаемых для последующей сдачи в аренду.

В отдельных ситуациях возникает необходимость определить стоимость недвижимости при условии ее ускоренной реализации. В таких случаях рассчитывается ликвидационная стоимость. Она отражает наиболее вероятную цену объекта в условиях ограниченного времени экспозиции, когда собственник вынужден продать имущество в более короткие сроки по сравнению с обычной рыночной практикой.

На практике необходимость определения ликвидационной стоимости чаще всего возникает в процедурах принудительной реализации имущества. Например, такая оценка может проводиться в рамках Федерального закона от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» [2] при продаже арестованного имущества.

Помимо видов стоимости, закрепленных в федеральных стандартах оценки, в профессиональной практике используются и другие оценочные категории. Одной из них является восстановительная стоимость. Она применяется преимущественно в отношении объектов, которые были повреждены или частично утратили свои характеристики.

Отдельное место в системе оценки недвижимости занимает государственная кадастровая оценка. Ее основной целью является определение кадастровой стоимости объектов недвижимости для решения публично-правовых задач, прежде всего в сфере налогообложения.

В отличие от индивидуальной оценки, кадастровая оценка носит массовый характер. Она проводится на основе единых методологических подходов в отношении значительного количества объектов недвижимости одновременно. Согласно Методическим указаниям, утвержденным Приказом Росреестра от 04.08.2021 № П/0336 [7], оценка может осуществляться как в отношении отдельных категорий объектов, например, земельных

участков, так и в отношении нескольких видов недвижимости одновременно.

Кадастровая стоимость служит базой для расчета имущественных налогов и играет важную роль в формировании доходной части бюджетов различных уровней. Именно поэтому к процедуре государственной кадастровой оценки предъявляются повышенные требования в части объективности, прозрачности и единообразия применяемых методик.

Правовое регулирование отношений, связанных с проведением государственной кадастровой оценки, осуществляется на основании Федерального закона от 03.07.2016 № 237-ФЗ «О государственной кадастровой оценке» [3]. Полномочия по выполнению кадастровой оценки возложены на специализированные бюджетные учреждения, создаваемые органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Ключевым нормативным документом, определяющим методологию проведения оценки, является Федеральный стандарт оценки «Подходы и методы оценки (ФСО V)». В нем закреплены три базовых подхода, применяемых в оценочной практике: сравнительный, доходный и затратный [4].

Наиболее распространенным в сфере оценки недвижимости считается сравнительный подход. Его сущность заключается в сопоставлении объекта оценки с аналогичными объектами, представленными на рынке. Основой для анализа служат сведения о совершенных сделках либо актуальных предложениях о продаже недвижимости.

Данный подход базируется на принципе замещения. Покупатель, действующий рационально, не станет приобретать объект по цене, существенно превышающей стоимость аналогичной недвижимости со схожими характеристиками. Именно поэтому при определении стоимости особое значение приобретает анализ рыночной среды и цен на сопоставимые объекты.

При проведении сравнительного анализа учитываются не только физические параметры недвижимости, такие как площадь, планировка, состояние отделки или конструктивные особенности здания. Не менее важным фактором выступает местоположение объекта. Практика показывает, что даже идентичные по своим характеристикам квартиры могут существенно различаться в цене исключительно из-за расположения в разных районах одного города.

Доходный подход основан на иной логике. В центре внимания находится не сам объект недвижимости, а тот экономический эффект, который он способен приносить собственнику в будущем. Стоимость объекта определяется через ожидаемые доходы от его использования и перспективы их получения.

В рамках данного подхода оценщик анализирует предполагаемый размер будущих денежных поступлений, сроки их получения, продолжительность извлечения дохода и возможные риски. По сути, речь идет о переводе ожидаемой будущей прибыли в текущую стоимость объекта недвижимости.

Доходный подход широко применяется при оценке коммерческой недвижимости — торговых центров, офисных помещений, складских комплексов, гостиниц и других объектов, способных генерировать регулярный доход. Для потенциального инвестора такой анализ позволяет определить экономическую эффективность приобретения недвижимости и оценить перспективы возврата вложенных средств.

Третий подход — затратный — основан на принципе замещения и предполагает расчет расходов, необходимых для воспроизводства или создания аналогичного объекта недвижимости на дату оценки. При этом обязательно учитывается накопленный износ объекта и снижение его потребительских характеристик.

В рамках затратного подхода различают стоимость воспроизводства и стоимость замещения. Стоимость воспроизводства отражает расходы на создание точной копии существующего объекта с сохранением всех его конструктивных и технических особенностей. Стоимость замещения, напротив, предполагает определение затрат на строительство объекта аналогичной полезности без обязательного повторения всех его характеристик.

Применение затратного подхода основано на предположении, что разумный покупатель не станет платить за объект сумму, превышающую расходы на строительство аналогичной недвижимости. По этой причине данный подход особенно востребован при оценке новых объектов, специализированных сооружений, а также недвижимости, для которой отсутствует достаточное количество рыночных аналогов.

Каждый из рассмотренных подходов обладает собственными преимуществами и ограничениями. Универсальной методики, способной одинаково эффективно применяться в любой ситуации, не существует. Именно поэтому при выборе инструментария оценщик должен учитывать цели оценки, специфику объекта недвижимости, качество исходных данных, а также существующие допущения и ограничения исследования.

Наиболее надежные результаты, как правило, достигаются при комплексном использовании нескольких подходов. Сопоставление полученных значений позволяет снизить вероятность ошибок, повысить объективность выводов и сформировать наиболее обоснованное мнение о стоимости объекта недвижимости.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс;
2. Федеральный закон от 02.10.2007 № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» // СПС КонсультантПлюс;

3. Федеральный закон от 03.07.2016 № 237-ФЗ «О государственной кадастровой оценке»/СПС КонсультантПлюс;
4. Приказ Минэкономразвития России от 14.04.2022 № 200 «Об утверждении федеральных стандартов оценки»// СПС КонсультантПлюс;
5. Приказ Минэкономразвития России от 25.09.2014 № 611 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Оценка недвижимости (ФСО № 7)»//СПС КонсультантПлюс;
6. Приказ Минэкономразвития России от 01.06.2015 № 327 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Оценка для целей залога (ФСО № 9)»//СПС КонсультантПлюс;
7. Приказ Росреестра от 04.08.2021 № П/0336 «Об утверждении Методических указаний о государственной кадастровой оценке»//СПС КонсультантПлюс.

## Методика превентивной идентификации финансовых рисков на основе анализа корпоративного архива значимых инцидентов

Филоненко Александр Дмитриевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Великосельский Андрей Владимирович, доктор экономических наук  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

*В статье рассматривается проблема недостаточной оценки рисков на промышленных предприятиях, связанная с неиспользованием накопленного корпоративного опыта. Предлагается методика превентивной идентификации рисков на основе автоматического сопоставления текстовых описаний новых угроз с архивом значимых инцидентов прошлых лет. Описываются архитектура модуля, алгоритм работы, механизм расчёта степени сходства текстов (с использованием токенизации, стемминга и метрики Жаккара), а также этапы внедрения и ключевые показатели эффективности.*

**Ключевые слова:** превентивное управление рисками, идентификация рисков, архив инцидентов, метрика Жаккара, модуль проверки аналогов.

В современных системах управления рисками, внедрённых на крупных промышленных предприятиях, ключевой этап — количественная и качественная оценка риска — в значительной степени зависит от личного опыта и квалификации владельца риска. Как показывают исследования, доля рисков, оцениваемых преимущественно качественными (экспертными) методами без количественного подтверждения, может достигать 70–80 % [1, 2]. Следствием этого является систематическая недооценка угроз: от 20 до 30 % значимых рисков не идентифицируются на этапе предварительной оценки.

Одной из причин сложившейся ситуации является неиспользование накопленного корпоративного опыта. За годы функционирования систем управления рисками на предприятиях формируются обширные архивы информации о значимых рисках — о тех угрозах, которые прошли полный цикл согласования, получили высокие оценки критичности и, возможно, уже реализовались с финансовыми потерями. Однако в большинстве систем этот архив играет роль пассивного хранилища. Он не используется для анализа новых рисков, не помогает выявлять «слабые сигналы» и не служит базой для обучения сотрудников [3].

Настоящая статья посвящена методике превентивной идентификации рисков, которая позволяет устранить указанный недостаток за счёт автоматического сопоставления новых предварительных рисков с архивом значимых инцидентов прошлых лет.

### Проблематика существующего процесса

Типовой процесс идентификации и согласования рисков на крупном промышленном предприятии представлен на рис. 1. Он включает следующие этапы:

- доступ и авторизация в системе;
- идентификация риска (заполнение базовых полей и паспорта риска);
- интеграция с системой электронного документооборота (СЭД) и отправка на согласование;
- доработка по замечаниям и утверждение;
- реализация мероприятий по управлению риском.

Ключевое узкое место существующего процесса — не предусмотрен этап проверки нового риска на предмет его сходства с уже известными значимыми инцидентами. Владелец риска заполняет паспорт, после чего сразу направляет его на

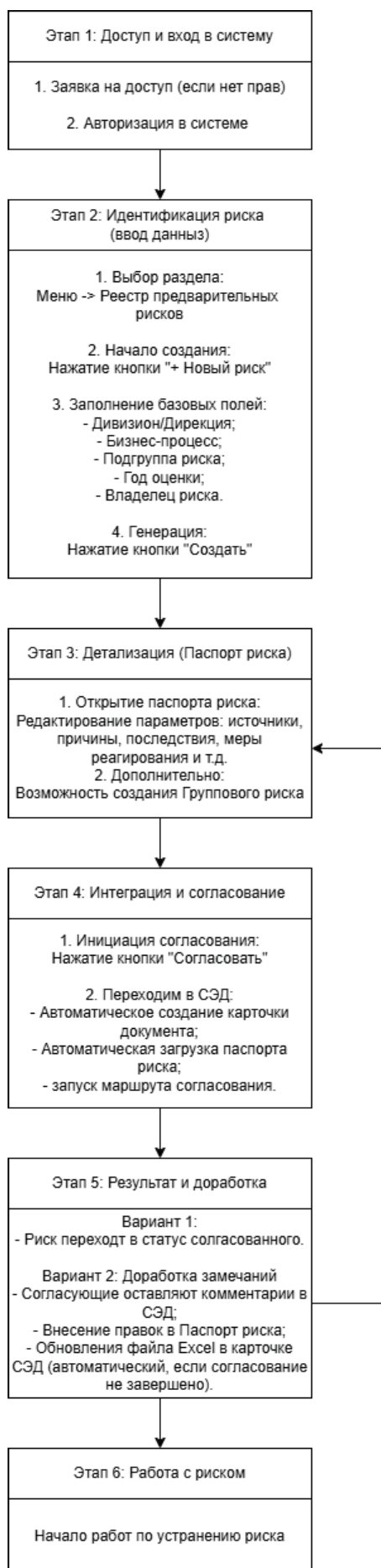


Рис. 1. Схема существующего процесса идентификации и согласования рисков



согласование, полагаясь исключительно на собственный опыт. При этом архив прошлых значимых рисков остаётся невостребованным.

## 2. Предлагаемый модуль и его место в процессе

Для устранения выявленного недостатка предлагается дополнительный аналитический модуль «Проверка на аналогии», который встраивается между этапом детализации паспорта риска и этапом отправки на согласование (рис. 2).

Модуль выполняет следующие функции:

- анализирует текстовые описания нового риска (причина, рисковое событие, последствия);
- выполняет автоматический поиск совпадений в архиве значимых рисков;
- отображает владельцу найденные аналоги с указанием их критичности и фактического ущерба (при наличии);
- предлагает скорректировать оценку риска на основе полученной информации или оставить без изменений.

Модуль включает три основных компонента:

1. Хранилище данных (архив значимых рисков). В базу данных автоматически заносятся все риски, получившие по итогам согласования высокую оценку критичности. Для каждого риска сохраняются: текстовое описание (причина, событие, последствия), итоговая критичность, применённые меры управления, фактический ущерб (при наличии).

2. Механизм сравнения (поисковый движок). Сопоставление текста нового риска с архивом осуществляется на основе анализа ключевых полей с использованием методов предобработки текста и расчёта степени сходства.

3. Пользовательский интерфейс. Взаимодействие организовано через кнопку «Проверить аналоги» в форме создания риска, окно с результатами поиска и дашборд риск-менеджера.

Алгоритм функционирования модуля включает семь последовательных шагов:

1. Создание записи о риске. Владелец риска заполняет текстовые поля «причина», «рисковое событие», «последствия».
2. Запуск проверки. Владелец нажимает кнопку «Проверить аналоги» (либо проверка запускается автоматически при сохранении записи).
3. Извлечение текста. Система извлекает текстовые значения из указанных полей.
4. Поиск в архиве. Алгоритм выполняет поиск в архиве значимых рисков, вычисляя степень сходства с каждой записью.
5. Ранжирование результатов. Результаты сортируются по убыванию степени сходства (от наиболее похожих к менее похожим).
6. Отображение подсказки. Система отображает список найденных аналогов с указанием их критичности и фактического ущерба.
7. Корректировка оценки (опционально). Владелец риска анализирует полученную информацию и при необходимости корректирует свою первоначальную оценку, после чего риск направляется на согласование.

Ключевым элементом модуля является механизм формализованного сопоставления текстов. Он включает следующие этапы.

Текстовые поля проходят следующую обработку:

- разбивка на отдельные слова (токены) с удалением знаков препинания;
- приведение к нижнему регистру;
- удаление стоп-слов (предлоги, союзы, местоимения, а также общеупотребительные слова без смысловой нагрузки);
- стемминг — приведение слов к начальной форме (например: «насосного» → «насос», «абразивного» → «абразив»).

Различным текстовым полям присваиваются весовые коэффициенты в зависимости от их значимости для идентификации риска:

- поле «рисковое событие» — коэффициент 0,5 (наиболее значимо);
- поле «причина» — коэффициент 0,3;
- поле «последствия» — коэффициент 0,2.

Сумма коэффициентов равна 1, что позволяет при расчёте итоговой степени сходства учитывать вклад каждого поля.

Для каждого поля вычисляется сходство по метрике Жаккара:

$$\text{Сходство\_поле} = |A \cap B| / |A \cup B|$$

где:

A — множество токенов текста нового риска в соответствующем поле;

B — множество токенов текста архивного риска в соответствующем поле.

Метрика принимает значения от 0 (полное отсутствие общих слов) до 1 (полное совпадение).

Итоговая степень сходства для записи в архиве рассчитывается как взвешенная сумма:

$$\text{Сходство} = (\text{Сходство\_событие} \times 0,5) + (\text{Сходство\_причина} \times 0,3) + (\text{Сходство\_последствия} \times 0,2)$$

В результатах поиска отображаются только те архивные риски, у которых итоговая степень сходства превышает пороговое значение 0,25 (настраиваемый параметр). При обнаружении более трёх аналогов система отображает топ-5 наиболее релевантных результатов.

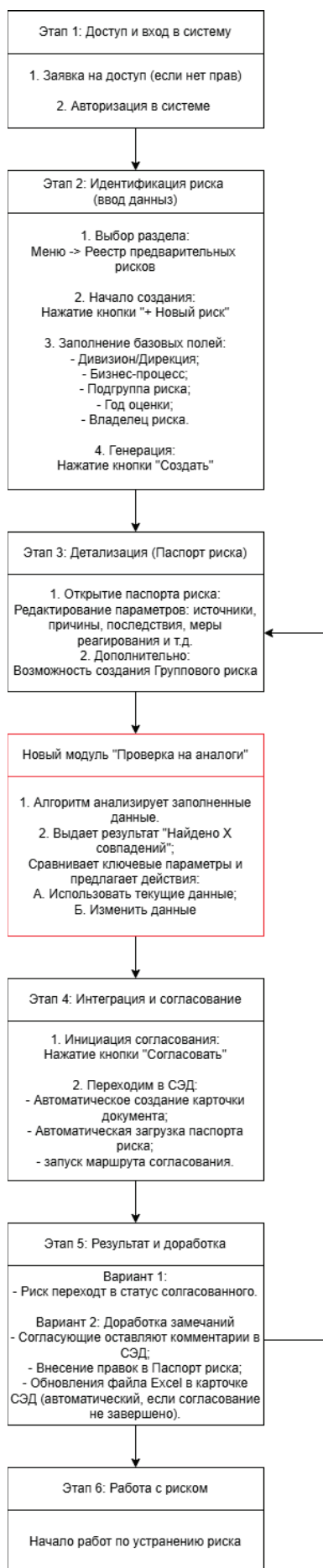


Рис. 2. Схема предлагаемого процесса с модулем «Проверка на аналогии»

Таблица 1. Рекомендации по внедрению модуля

Этап	Содержание	Длительность
1. Подготовительный	Аудит данных, формирование архива значимых рисков, «чистка» данных	1–2 месяца
2. Разработка прототипа	Создание интерфейса, настройка механизма поиска, интеграция с существующей системой	2–3 месяца
3. Пилотное внедрение	Выбор пилотной группы, обучение пользователей, сбор обратной связи	1–2 месяца
4. Масштабирование	Доработка по итогам пилота, развёртывание на всех подразделениях	1–2 месяца

Таблица 2. Расчет оценки эффективности модуля

Показатель	Способ расчёта	Целевое значение
Коэффициент принятия подсказок	(Число рисков, чья оценка скорректирована) / (Общее число рисков, проверенных модулем)	≥ 30 %
Точность (Precision)	$TP / (TP + FP)$	≥ 0,70
Полнота (Recall)	$TP / (TP + FN)$	≥ 0,60
Пользовательская удовлетворённость	Оценка по 5-балльной шкале	≥ 4 балла

Рассмотрим гипотетическую ситуацию. Владелец риска на горно-металлургическом предприятии создаёт новый риск с описанием:

«Риск выхода из строя насосного оборудования на участке гидротранспорта пульпы ввиду повышенного износа рабочих колёс по причине абразивного воздействия»

Без модуля владелец полагается исключительно на собственный опыт и может оценить риск как средний. После нажатия кнопки «Проверить аналоги» модуль находит в архиве два значимых риска за прошлые годы:

- риск № 1 с критичностью В: «Выход из строя насоса на гидротранспорте», фактический ущерб — 8 млн условных единиц;
- риск № 2 с критичностью А: «Аварийная остановка участка гидротранспорта», фактический ущерб — 15 млн условных единиц, простой — 14 дней.

Увидев эту информацию, владелец корректирует свою оценку в сторону повышения. Риск, который мог бы остаться незамеченным, получает корректную оценку и направляется на согласование как значимый.

Предложенная методика превентивной идентификации рисков на основе анализа корпоративного архива значимых инцидентов позволяет:

- Использовать накопленный архив как активный инструмент — от пассивного хранения к активной поддержке принятия решений.
- Снизить занижение оценок — владелец риска получает объективную информацию о прошлых инцидентах (критичность, фактический ущерб).
- Создать систему раннего предупреждения — риск, который мог бы быть недооценён, получает корректную оценку ещё до отправки на согласование.
- Измерить эффективность — предложенная система KPI позволяет количественно оценить вклад модуля в повышение качества идентификации рисков.

Разработанная методика может быть реализована на различных технологических платформах (SharePoint, «1С», SAP и т. п.) и не требует кардинальной перестройки существующих систем управления рисками.

#### Литература:

1. Казакова Н. А., Когденко В. Г. Подходы к мониторингу и прогнозированию секторальных рисков финансовой безопасности компаний в цифровой среде // Плехановский научный бюллетень. 2022. № 1 (21). С. 100–109.
2. Когденко В. Г. Разработка алгоритмов стресс-тестирования компаний (на примере металлургии) // Финансы и кредит. 2023. Т. 29. № 10 (838). С. 2376–2408.
3. Тивоненко В. А. Риск-ориентированный подход в вопросах ведения финансовой деятельности в горно-металлургической отрасли // Российский экономический интернет-журнал. 2024. № 3.

Основные направления развития рынка вторичного жилья  
города Екатеринбурга

Черепанов Владислав Евгеньевич, студент бакалавриата  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

В статье автор анализирует направления развития рынка вторичного жилья г. Екатеринбурга, исследует основные параметры, связанные со спросом, ценообразованием, объемом предложения и влиянии на рынок макроэкономических показателей. **Ключевые слова:** недвижимость, рынок, вторичный, предложение, спрос, макроэкономические показатели.

Рынок вторичного жилья — один из важнейших сегментов экономики, напрямую связанный с качеством жизни населения, доступностью жилья и инвестиционной привлекательностью регионов. В крупных городах этот рынок имеет особую значимость из-за высокой концентрации населения, развитой инфраструктуры и значительного объема жилищного фонда. Основные направления развития рынка вторичного жилья в городе Екатеринбурге связаны с изменениями в спросе, ценообразовании, структуре предложения и влиянии макроэкономических факторов, рис. 1.

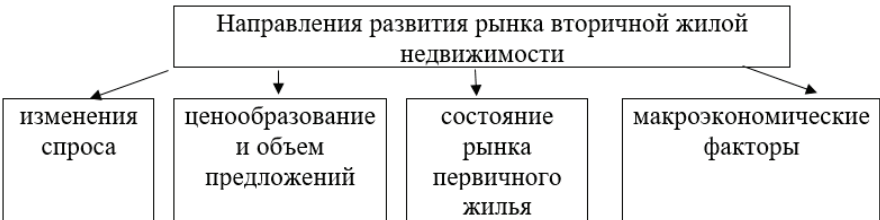


Рис. 1. Основные направления развития рынка вторичного жилья в городе Екатеринбурге

Основной объем текущего жилищного строительства застройщиками Свердловской области приходится на много-квартирные дома. В таких домах находится 99,5 % строящихся жилых единиц [1]. Доля блокированных домов составляет менее 0,1 % строящихся жилых единиц, таблица 1.

Таблица 1. Возведение домов в Свердловской области, январь-август 2025 год [1]

Вид дома	Строящихся домов		Жилых единиц		Совокупная S жилых единиц	
	ед.	%	ед.	%	ед.	%
многоквартирный дом	375	85,6	116 351	99,5	5 537 207	99,0
дом с апартаментами	5	1,1	572	0,5	50 186	0,9
блокированный дом	58	13,2	58	0,0	6 078	0,1
Общий итог	438	100	116 981	100	5 594 471	100

На конец 2025 года, в Екатеринбурге в разных стадиях строительства находились 115 тысяч квартир в 320 строи-тельных очередах 171 жилого комплекса. При этом около 78 тысяч квартир (68 %) оставались непроданными, рис.2.

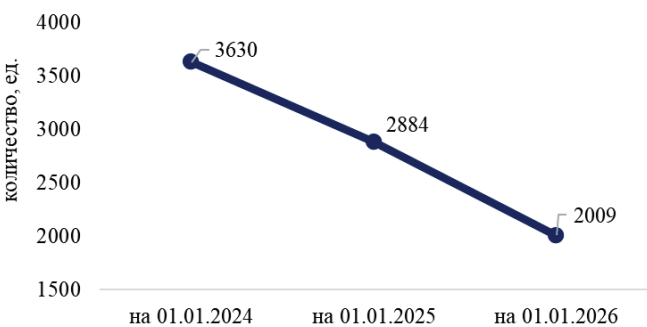


Рис. 2. Динамика предложений на рынке вторичного жилья город Екатеринбург [2]



Застройщики жилья в Свердловской области осуществляют строительство в 14 территориальных образованиях, наибольший объем жилищного строительства застройщиками приходится на город Екатеринбург (93,2 % совокупной площади жилых единиц).

По данным «Эксперт-Урал» Екатеринбург вошел в топ-3 городов России по объемам строительства жилья [3].

Темпы роста строительства жилья в Екатеринбурге кратно опережали средние показатели по России: с 2021 года прирост составил 90 % (с 3200 до 5500 тыс. кв. м), в то время как в целом по стране — 23 %. Однако в 2025 г. по отношению к 2024 г. показатели темпов роста строительства жилья шли с отставанием. В течение 2024 года в Екатеринбурге объем строительства жилья составил более 4,8 млн кв. м жилых площадей — в 2023 году он составил около 3,8 млн кв. м., рис. 3.



Рис. 3. Ввод жилья в эксплуатацию, Екатеринбург, 2024–2025 гг. [4]

В Екатеринбурге было введено 1768,0 тыс. кв. м. жилья в 2024 г., из них 284,5 тыс. кв. м. относится к индивидуальной застройке. В 2025 г. произошло снижение ввода площадей многоквартирных жилых домов, 1363,4 кв. м. (на 8,1 % меньше, чем в 2024 г.). При этом также снизились темпы роста ввода объектов индивидуальной застройки — на 4,8 % (270,9 тыс. кв. м. в 2025 г. по отношению к 284,5 тыс. кв. м. в 2024 г.)

По данным социально-экономических итогов ввода жилья в Екатеринбурге по районам в 2024–2025 г. наибольшую активность застройщиками была проявлена в Академическом районе — 354,7 тыс. кв. м., рис. 4.



Рис. 4. Ввод жилья по районам в 2024–2025 гг. в Екатеринбурге [4]

Вторым районом, лидирующим по количеству введенного жилья стал Чкаловский район, в 2025 г. было введено 229,7 тыс. кв. м.

В 2024 г. Верх-Исетский район города был на первом месте по возведению жилья, в нем было введено в эксплуатацию 286,7 тыс. кв. м.

На втором месте в 2024 г. опять оказался Чкаловский район, в котором было введено 282,1 тыс.кв.м.

Распределение жилого фонда города Екатеринбурга по годам постройки позволяет определить основной объем вторичного рынка, который представлен домами, возведенными в 60-х, 70-х и начала 80-х, в период доперестроечной эпохи, когда в стране не осталось ресурсов на домостроение, таблица 2.

На долю трех десятилетий прошлого века приходится 58,2 % многоквартирных домов вторичного рынка г. Екате-ринбурга.

Рынок вторичного жилья развивается в городе за счет увеличения «молодого вторичного жилья». К этому типу жилья относятся квартиры, возведенные не более 5-ти лет назад. Покупатели молодого вторичного жилья ценят ком-форт, современность, инфраструктурные решения застройщиков и, безусловно, пониженной ценой в сравнении с новым жильем. Так, по данным за 2025 год в продажу попала каждая 5-я квартира из этой категории.

Таблица 2. Жилой фонд города многоквартирных домов Екатеринбурга по годам постройки 2025 год [5]

Год постройки	Количество, шт.	Структура, %
1988–1940	276	3,4
1941–1950	463	5,6
1951–1960	1704	20,8
1961–1970	1981	24,2
1971–1980	1082	13,2
1981–1990	789	9,6
1991–2000	456	5,6
2001–2010	571	7,0
2010–2020	596	7,3
2021–2024	281	3,4
Итого	8199	100,0

Еще одним фактором, повышающим цену на вторичное жилье, является сдерживание собственниками продаж квартир и их использование под сдачу в аренду. Таким образом собственники квартир решают вопрос с рыночными ожиданиями, когда квартиру выгоднее сдавать, нежели продавать на пике спада. Данная ситуация может подогревать интерес к рынку вторичного жилья и повышать цены на него даже в условиях спада.

В целом в Екатеринбурге наблюдается ощутимый спад объема предложения на рынке вторичного жилья, рис. 5.

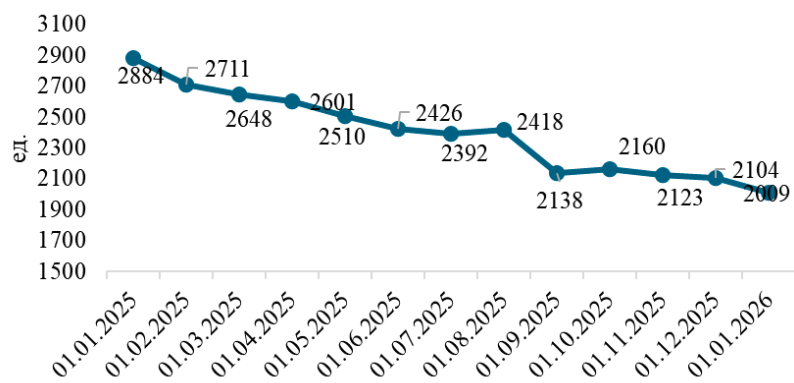


Рис. 5. Динамика предложений на рынке вторичного жилья города Екатеринбурга [6]

По мнению экспертов, на эту ситуацию оказывает влияние несколько причин [7].

1. Собственники превратили свои квартиры в актив, посредством сдачи жилья в аренду. В условиях высокой ипотечной ставки владельцы квартир подняли цены на квартиры в Екатеринбурге почти в 2 раза. Экономическая неопределённость заставила собственников пересмотреть отношение к жилью, сформировав выжидательную позицию с сохранением того, что имеет высокие риски (риск продать по одной цене, а покупать придётся по другой цене).
2. Вторая возможная причина, оказывающая влияние на вторичный рынок связывается с тем, что из-за роста цен на аренду большое количество жилого фонда сократилось и было выведено с рынка вторичного жилья. Предложение на рынке аренды увеличилось на 69 % в 2025 г. по отношению к 2024 году.

3. Многие собственники, по мнению экспертов, готовы продавать жилье только по максимальной цене с максимальной выгодой для себя, поэтому их стратегия занимает выжидательную позицию по отношению к рынку.

4. Альтернативные сделки также повлияли на рынок предложений вторичного жилья. Он формировался за счет того, что собственники продавали старые дома для приобретения жилья в новостройках с льготными программами. Это также способствовало сокращению общего количества предложения на рынке.

5. К макроэкономическим факторам, безусловно, в первую очередь относятся колебания ключевой ставки Центробанка. Именно через нее определяется доступность ипотеки для покупателей жилья. Маневренность продавцов нового жилья через снижение цен, рассрочку, участие в программах «семейных скидок на жилье» является конкурирующим фактором, замедляя спрос на вторичном рынке, где маневренность по ипотеке менее мобильна.

Уровень доходов населения — рост реальных располагаемых доходов населения является ключевым драйвером спроса на жилье.

По оценкам экспертов, уровень средней заработной платы в Екатеринбурге выше чем общероссийские показатели.

В таком случае, когда экономическая ситуация способствует увеличению доходов, это положительно сказывается на активности на рынке вторичного жилья. И наоборот, когда покупательская способность становится ниже, возникает опасность стагнации, ведущая к падению цен.

Таким образом характеристика рынка вторичного жилья Екатеринбурга в 2026 г. имеет тенденцию к повышенным требованиям покупателей к качеству и состоянию жилья, возрастающим интересом к инфраструктуре высокого класса. На рынок значительное влияние оказывают макроэкономические показатели, демографические перестройки и конкуренция, исходящая от первичного рынка недвижимости. Гибкость подходов, грамотный маркетинг, понимание тенденций будут теми опорными точками, которые помогут следовать за наиболее востребованными объектами при проведении сделок.

#### Литература:

1. ЕР3.Аналитика URL: 28179870001REPFLF.pdf (дата обращения 29.05.2026)
2. «Объектив.рф»: анализ рынка. — URL: <https://xn--90acimjv5a2d.xn--p1ai/> (дата обращения 02.06.2026)
3. Эксперт-Урал <https://expert-ural.com/news/ekaterinburg-voshyol-v-top-3-gorodov-rossii-po-obemam-stroitelstva-zhilya.html?ysclid=mpqv4jz7j2746924272> (дата обращения 29.05.2026)
4. Официальный сайт Екатеринбурга Итоги социально-экономического развития Екатеринбурга — Социально-экономическое развитие — Экономика — Деловая жизнь — Официальный портал Екатеринбурга (дата обращения 29.05.2026)
5. Федеральный реестр МКД «Домофонд». — URL: <https://домофонд.su/> (дата обращения 15.05.2026)
6. Сайт аналитики «Этажи». — URL: <https://www.etagi.com/> (дата обращения 21.05.2026)
7. Пиунова Н. Съемное жилье оказалось в избытке // Коммерсантъ. Недвижимость. 20.04.2026, 13:31 URL: <http://> Рынок аренды 2026: рост предложения снизил ставки в городах-миллионниках (дата обращения 23.05.2026).

## Влияние политики ограничения экспорта необработанных полезных ископаемых на таможенные процедуры Вьетнама

Чыонг Хай Линь, студент магистратуры

Научный руководитель: Шмелев Иван Валерьевич, кандидат юридических наук, старший преподаватель  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В данной статье анализируется взаимосвязь между политикой партии и государства по ограничению экспорта необработанных полезных ископаемых и последующими изменениями таможенных процедур в отношении экспортируемых минеральных товаров во Вьетнаме. На основе Резолюции Политбюро № 10-NQ/TW от 2022 года в статье раскрывается процесс институционализации данной политики — ее отражение в конкретных правовых нормах, включая Закон «О таможенном деле» 2014 года, Постановление Правительства № 26/2023/ND-CP «О тарифах экспортных пошлин», Циркуляр № 23/2021/TT-BCT и Циркуляр № 45/2023/TT-BCT «О перечне и стандартах качества экспортируемых полезных ископаемых». В статье описываются дополнительные требования к таможенной документации, механизм контроля качества, дифференцированная тарифная политика, а также практическая реализация на пограничных пунктах пропуска, отраженная в директивных документах Главного таможенного управления Вьетнама.*

**Ключевые слова:** экспортируемые полезные ископаемые, таможенные процедуры, Резолюция 10-NQ/TW, экспортная пошлина, контроль качества.

## The impact of the export restriction policy on unprocessed minerals on Vietnam's customs procedures

*This article analyzes the relationship between the Party and State's policy on restricting the export of raw minerals and the subsequent changes in customs procedures for exported mineral goods in Vietnam. Based on Politburo Resolution No. 10-NQ/TW of 2022, the article clarifies the process of institutionalizing this policy into specific legal provisions, including the 2014 Customs Law, Decree No. 26/2023/ND-CP on Export Tariff Schedules, Circular No. 23/2021/TT-BCT, and Circular No. 45/2023/TT-BCT on the list and quality standards for exported minerals. The article describes the additional requirements in customs documentation, the mechanism for quality inspection, the differentiated tariff policy, and the practical implementation at border gates as reflected in the directive documents of the General Department of Vietnam Customs.*

### Введение

Минерально-сырьевые ресурсы являются как важным источником для социально-экономического развития в ближайшем будущем, так и долгосрочным стратегическим резервом государства. Осознавая эту значимость, партия и государство Социалистической Республики Вьетнам в последние годы осуществили решительные корректировки политики управления минеральными ресурсами, в особенности курс на ограничение экспорта необработанных полезных ископаемых и поощрение глубокой переработки с целью повышения добавленной стоимости и защиты национальных ресурсов. Данный курс не ограничивается уровнем стратегической ориентации, но и институционализирован в конкретные правовые нормы, что, в свою очередь, непосредственно влияет на процедуры таможенного оформления экспортируемых минеральных товаров. В настоящей статье описывается взаимосвязь между макроэкономической политикой партии и государства и конкретными изменениями в оперативной деятельности таможенных органов, раскрывается механизм соответствия обязательных правовых требований текущему политическому курсу, предъявляемых в пунктах пропуска через государственную границу.

### 1. Курс и стратегические ориентиры политики Коммунистической партии Вьетнама

10 февраля 2022 года Политбюро издало Резолюцию № 10-NQ/TW «О стратегической ориентации в области геологии, полезных ископаемых и горнодобывающей промышленности до 2030 года с перспективой до 2045 года». Данная Резолюция, заменившая Резолюцию № 02-NQ/TW от 2011 года, знаменует собой важный сдвиг в парадигме управления национальными минерально-сырьевыми ресурсами. В концептуальном плане Резолюция утверждает, что геологические и минеральные ресурсы являются одновременно важным источником для социально-экономического развития и долгосрочным резервом государства, требующим централизованного, единого управления, устойчивого, рационального, экономного и эффективного освоения и использования [1]. Наряду с этим Резолюция акцентирует требование тесной взаимосвязи этапов пла-

нирования, изысканий, разведки, добычи, переработки и использования полезных ископаемых, ускоренного внедрения передовых научно-технологических достижений в соответствии с моделями циркулярной и зеленой экономики. Ключевым моментом, непосредственно касающимся таможенных процедур, является ориентация в области экспортно-импортной политики в отношении полезных ископаемых: Резолюция четко определяет задачу совершенствования политики экспорта, импорта и резервирования полезных ископаемых, обеспечения баланса между текущими потребностями и долгосрочным резервированием; экспорт полезных ископаемых осуществляется на основе баланса эффективности инвестиций в добычу и переработку. Одновременно Резолюция ставит задачу корректировки ставок налога на добычу полезных ископаемых в отношении некоторых их видов с целью стимулирования инвестиций в передовые, современные технологии для освоения месторождений со сложными геологическими условиями. Данные стратегические ориентиры создают политическую основу для издания нормативных правовых актов, регулирующих экспорт полезных ископаемых, и, как следствие, непосредственно воздействуют на процедуры таможенного оформления в пунктах пропуска.

### 2. Институционализация политического курса и ее отражение в правовых нормах о таможенных процедурах при экспорте полезных ископаемых

На основе направлений Резолюции № 10-NQ/TW была комплексно усовершенствована правовая система в отношении таможни и экспорта минералов. Закон «О таможне» № 54/2014/QH13, принятый Национальным собранием 23 июня 2014 года и вступивший в силу с 1 января 2015 года, является основополагающим правовым документом, регулирующим государственное управление таможенным делом в отношении экспортируемых, импортируемых, транзитных товаров и въезжающих/выезжающих транспортных средств. Закон предусматривает осуществление таможенных процедур преимущественно в электронной форме, создавая основу для модернизации и обеспечения прозрачности процесса таможенной очистки.

На основе Закона «О таможне» Правительство и соответствующие министерства и ведомства издали мно-



жество подзаконных актов для конкретизации процессов и процедур для отдельных групп специфических товаров, включая экспортируемые минералы. 31 мая 2023 года Правительство издало Постановление № 26/2023/ND-CP о тарифе экспортных пошлин, тарифе преференциальных импортных пошлин, перечне товаров и ставках абсолютных, комбинированных пошлин и импортных пошлин вне квот, вступившее в силу с 15 июля 2023 года. Для группы минеральных товаров Постановление устанавливает четко дифференцированные ставки пошлин на сырую руду и продукты переработки. Например, железная руда и концентраты (код ТН ВЭД 2601) облагаются по ставке экспортной пошлины 40 %; для марганцевой руды и концентратов (код ТН ВЭД 2602) ставка устанавливается в зависимости от степени переработки. Данный тариф разработан с целью создания финансового барьера для экспорта сырых минералов и одновременного поощрения предприятий инвестировать в глубокую переработку для получения более низких или нулевых ставок пошлин.

В то же время Циркуляр № 23/2021/ТТ-ВСТ и изменяющий его Циркуляр № 45/2023/ТТ-ВСТ Министерства промышленности и торговли систематизировали перечень и стандарты качества минералов, разрешенных к экспорту. Эти два документа трансформируют управленческую ориентацию Резолюции № 10-NQ/TW в обязательные технические требования: экспортируемые минералы должны быть включены в перечень, соответствовать спецификациям качества и иметь законное происхождение. Таким образом, уже на этапе формирования законодательства курс Партии был кодифицирован в систему стандартов, которые таможенные органы обязаны проверять, чтобы обеспечивать их соблюдение в пунктах пропуска.

Вышеупомянутая институционализация привела к фундаментальным изменениям в процессе таможенных процедур для экспортируемых минералов, касающимся трех основных элементов: документального подтверждения законного происхождения, механизма проверки качества и применения дифференцированных ставок пошлин.

*Во-первых*, что касается таможенной документации, Таможенное управление издало множество инструктивных документов для конкретизации требований о законном происхождении минералов. Официальное письмо № 1729/CHQ-GSQL требует от предприятий-экспортеров промышленной обожженной извести предоставлять копию лицензии на добычу полезных ископаемых; если это перерабатывающее предприятие, необходимо дополнительно предоставить документы, подтверждающие происхождение исходного сырья [15]. Официальное письмо № 24983/CHQ-GSQL предписывает предприятиям, экспортирующим продукцию из природного камня, предоставлять ведомость соотношения стоимости природных ресурсов в качестве основания для приме-

нения соответствующей ставки пошлины. Официальное письмо № 15912/CHQ-GSQL о редкоземельных металлах требует от предприятий подробного указания в декларации наименований минералов, стандартов качества, происхождения (месторождения), добывающего и перерабатывающего подразделения; торговые предприятия, не осуществляющие прямую добычу, также должны предоставить контракт и внутренние счета-фактуры купли-продажи. Кроме того, информация о лицензии на добычу, лицензии на попутную добычу или разрешении на экспорт также должна быть полностью указана в декларации. Что касается документации, декларант обязан предоставить все документы в соответствии с действующими правилами и несет ответственность перед законом за законность происхождения минералов. В случае возникновения сомнений таможенный орган вправе потребовать от предприятия предоставить дополнительные материалы для подтверждения законного происхождения товара.

*Во-вторых*, в отношении механизма проверки качества Таможенное управление требует проводить фактический досмотр всей партии экспортируемых редкоземельных металлов, за исключением некоторых особых случаев. Проверка осуществляется на основе управления рисками, сопоставления с перечнем и стандартами качества, утвержденными Министерством промышленности и торговли. В случае недостаточности оснований для вывода таможенный орган производит отбор проб для экспертизы по оценке соответствия в уполномоченной организации. Эта процедура является механизмом практического исполнения правовой базы, установленной Циркулярами 23 и 45, превращая стандарты качества из правовых норм в инструмент контроля в пунктах пропуска. Результаты проверки служат основанием для принятия решения о выпуске товара или применении санкций при наличии нарушений. Параллельно с этим в отношении товаров из редкоземельных металлов, прошедших глубокую переработку, таможенные подразделения также усиливают сбор и анализ информации о предприятиях, своевременно включая их в план посттаможенного аудита при выявлении признаков высокого риска [14].

*В-третьих*, что касается дифференцированных ставок пошлин, Постановление № 26/2023/ND-CP, определяющее ставку 40 % на сырую руду и 0 % — на продукты глубокой переработки, породило необходимость строгого контроля за классификацией кодов ТН ВЭД<sup>1</sup>. Риск мошеннического декларирования предприятиями продуктов глубокой переработки для получения низких ставок пошлин при фактическом экспорте сырой руды вынуждает таможенные органы усиливать посттаможенный аудит и консультирование по стоимости для борьбы с мошенничеством в декларировании. Таким образом, таможенно-тарифная политика является не только финансовым инструментом, но

<sup>1</sup> Код ТН ВЭД — это классификационный код экспортных и импортных товаров, указанный в Перечне экспортных и импортных товаров, издаваемом Министерством финансов, и в Перечне лома и отходов, разрешенных к ввозу из-за границы для использования в качестве производственного сырья, издаваемом премьер-министром Правительства.

и влечет за собой изменения в оперативных процедурах, направленных на обеспечение неукоснительного соблюдения цели ограничения экспорта сырья.

### 3. Недостатки и проблемы правоприменительной практики

Практика показывает, что в процессе реализации вышеуказанных положений выявились правовые пробелы, которые необходимо устранить.

*Во-первых*, действующее законодательство не содержит единого юридического определения и прозрачных технических критериев для разграничения понятий «сырой минерал» и «минерал глубокой переработки». Отсутствие таковых создает не только трудности для таможенных органов при классификации и начислении пошлин, но и серьезную проблему с точки зрения принципа верховенства права. Когда граница между этими двумя понятиями размыта, предприятие не может определить, какая ставка пошлины будет применена к его товару, в то время как правовые последствия в этих двух случаях значительно различаются (40 % против 0 %). Это нарушает принцип прозрачности и предсказуемости законодательства. Более того, отсутствие единого определения увеличивает риск того, что каждое таможенное подразделение будет устанавливать собственные критерии, что приведет к произволу и неравенству в применении закона. Вот почему введение юридического определения глубокой переработки, основанного на количественных технических критериях (таких как доля добавленной стоимости, степень изменения физико-химических свойств), является настоятельной необходимостью для обеспечения прозрачности и единообразия правовой системы.

*Во-вторых*, хотя оперативные документы требуют от предприятий предъявления лицензии на добычу полезных ископаемых, отсутствует механизм обязательного обмена данными между таможенными и лицензирующими органами для проверки законности, действительности и раз-

решенного объема лицензии в режиме реального времени. Текущая проверка в основном основывается на бумажных документах, предоставляемых самим предприятием, что снижает эффективность государственного контроля и увеличивает риск потери ресурсов. Для решения этой проблемы необходимо создать механизм электронного взаимодействия между национальной системой «единого окна» для таможни и базами данных соответствующих органов, позволяющий таможенным органам автоматически запрашивать и сверять лицензионную информацию в процессе таможенной очистки. Это не только создаст благоприятные условия для предприятий, но и повысит эффективность государственного контроля за минеральными ресурсами.

### Заключение

Курс на ограничение экспорта сырых минералов, заложенный в Резолюции № 10-NQ/TW, был успешно институционализирован через Постановление № 26/2023/ND-CP и циркуляры № 23/2021/TT-BCT, № 45/2023/TT-BCT. Соответствие требований таможенных процедур текущему политическому курсу было достигнуто благодаря их последовательной трансформации по следующим трем каналам: 1) требования в отношении документации, подтверждающей законное происхождение; 2) механизм проверки качества в соответствии с перечнем и стандартами; 3) дифференцированная тарифная политика, требующая строгого контроля кодов ТН ВЭД. Практика реализации показывает, что таможенные органы активно издавали множество инструктивных документов и усиливали фактический контроль для обеспечения надлежащего исполнения установленного курса. Однако для эффективного функционирования системы и ее соответствия принципу верховенства права введение единого юридического определения глубокой переработки и создание механизма электронного межведомственного взаимодействия являются неотложными требованиями, которые должны быть приоритетно выполнены.

### Литература:

1. Политбюро ЦК КПВ. Резолюция № 10-NQ/TW от 10 февраля 2022 г. «О стратегической ориентации в области геологии, полезных ископаемых и горнодобывающей промышленности до 2030 года с перспективой до 2045 года». — 2022.
2. Национальное собрание СРВ. Закон «О таможенном деле» № 54/2014/QN13 от 23 июня 2014 г., вступивший в силу с 1 января 2015 г. — 2014.
3. Правительство СРВ. Постановление № 26/2023/ND-CP от 31 мая 2023 г. «Об экспортных тарифах, преференциальных импортных тарифах, товарной номенклатуре и ставках абсолютных, комбинированных и внетарифно-квотных импортных пошлин». — 2023.
4. Министерство промышленности и торговли СРВ. Циркуляр № 23/2021/TT-BCT от 15 декабря 2021 г., регламентирующий перечень видов и стандарты качества экспортируемых полезных ископаемых, находящихся в ведении Министерства промышленности и торговли. — 2021.
5. Министерство промышленности и торговли СРВ. Циркуляр № 45/2023/TT-BCT от 29 декабря 2023 г., вносящий изменения и дополнения в Циркуляр № 23/2021/TT-BCT. — 2023.
6. Министерство строительства СРВ. Циркуляр № 04/2021/TT-BXD от 30 июня 2021 г., регулирующий порядок экспорта полезных ископаемых, используемых в качестве строительных материалов. — 2021.

7. Министерство финансов. Циркуляр № 31/2022/ТТ-ВТС от 08 июня 2022 г., утверждающий Товарную номенклатуру экспортируемых и импортируемых товаров Вьетнама. — 2022.
8. Главное таможенное управление СРВ. Официальное письмо № 1729/CHQ-GSQL от 11 апреля 2025 г. «О лицензии на добычу полезных ископаемых». — 2025.
9. Главное таможенное управление СРВ. Официальное письмо № 24983/CHQ-GSQL от 17 сентября 2025 г. «О таможенных процедурах в отношении экспортируемых товаров». — 2025.
10. Главное таможенное управление СРВ. Официальное письмо № 38334/CHQ-GSQL от 25 ноября 2025 г., разъясняющее процедуры экспорта полезных ископаемых. — 2025.
11. Главное таможенное управление СРВ. Официальное письмо № 21512/CHQ-GSQL от 4 сентября 2025 г. «Об экспорте полезных ископаемых импортного происхождения». — 2025.
12. Главное таможенное управление СРВ. Официальное письмо № 15912/CHQ-GSQL от 5 июня 2025 г. «Об усилении контроля в отношении экспортируемых редкоземельных элементов». — 2026.
13. Туан, Кьет. INFOGRAPHIC: Объемы добычи и сроки экспорта полезных ископаемых // Электронный журнал «Налоги — Таможня». — 1 декабря 2025 г. — URL: <https://thuehaiquan.tapchikinhthetachinh.vn/infographic-san-luong-khai-thac-va-thoi-han-xuat-khau-doi-voi-khoang-san-104896.html>
14. Шонг, Линь. Таможня ужесточает контроль за экспортом редкоземельных металлов: 100-процентная проверка партий товаров. — 2026. — URL: <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/tu-65-hai-quan-siet-chat-xuat-khau-dat-hiem-kiem-tra-100-lo-hang-196776.html>
15. Правительство. Постановление № 17/2020/NĐ-CP от 5 февраля 2020 г. «О внесении изменений и дополнений в некоторые статьи постановлений, касающихся условий инвестиционной и предпринимательской деятельности в сфере государственного управления Министерства промышленности и торговли». — 2020.

## ЭКОЛОГИЯ

### Разработка воздухоохраных мероприятий на основе показателей загрязнения атмосферного воздуха в СВАО г. Москвы

Кирланов Тимур Георгиевич, студент магистратуры  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

*В статье автор исследует комплекс воздухоохраных мероприятий на основе проведенного анализа загрязнения атмосферного воздуха в Северо-Восточном административном округе г. Москвы за период 2024–2025 гг., где автор фактически проживает с рождения. Автор приходит к обоснованному выводу о том, что основной вклад (93,7 % общего объёма выбросов) вносит автотранспорт, а промышленные предприятия, ТЭЦ и коммунальные котельные формируют дополнительные очаги загрязнения (формальдегид, сероводород, бенз(а)пирен). На основе анализа данных государственной сети мониторинга за 2024–2025 гг. автором разработан комплекс воздухоохраных мероприятий, включающий: модернизацию транспортной инфраструктуры, ликвидацию заторов, ограничение движения грузового транспорта, установку современных фильтров на ТЭЦ, расширение «зелёных коридоров» и усиление мониторинга. Реализация предложенных мер позволит снизить среднегодовые концентрации  $PM_{2,5}$  на 25–30 %, формальдегида — на 35 %, оксидов азота — на 40 % к 2028 году.*

**Ключевые слова:** воздухоохраные мероприятия, взвешенные вещества,  $PM_{10}$ ,  $PM_{2,5}$ , автотранспортные выбросы, дорожные заторы, мониторинг качества воздуха, предельно допустимые концентрации, экологический контроль, формальдегид, санитарно-защитные зоны.

**П**роблема загрязнения атмосферного воздуха в крупных урбанизированных центрах в последние десятилетия приобрела масштаб экологического кризиса, требующего незамедлительных решений на уровне государственного управления. Северо-Восточный административный округ (СВАО) г. Москвы относится к числу наиболее плотно заселённых (свыше 1,4 млн жителей) и активно используемых в транспортном отношении территорий столицы. Сочетание высокой плотности застройки, интенсивных транспортных потоков, присутствия значительных промышленных кластеров и теплоэлектроцентралей формирует сложный комплекс антропогенных нагрузок на качество атмосферного воздуха [1, 2].

Согласно сводке ГПБУ «Мосэкомониторинг» за 2025 год, совокупный объём выбросов загрязнителей в атмосферу на территории СВАО г. Москвы составил 48,7 тыс. тонн, причём 93,7 % этой массы (45,6 тыс. тонн) сформировано передвижными источниками — автомобильным парком [3]. Характерной особенностью округа является присутствие нескольких транспортных узлов, где в часы пик формируются многокилометровые заторы (Ярославское шоссе — Московская кольцевая автомобильная дорога, проспект Мира — Рижская эстакада, Алтуфьевское шоссе — Лианозово). В режиме замедленного движения автотранспорта удельные выбросы  $CO$ ,  $NO_x$  и мелкодисперсных фракций возрастают в 1,5–2,5 раза по сравнению с режимом равномерного движения [4].

Промышленные зоны «Алтуфьевское», «Северянин», «Медведково» и ТЭЦ-21, ТЭЦ-22 вносят дополнительный вклад, формируя локальные зоны сверхнормативного загрязнения формальдегидом, сероводородом и бенз(а)пиреном [5]. Реализуемые городские программы (внедрение электробусов, озеленение) обеспечили положительную динамику, однако темпы снижения загрязнения остаются недостаточными для достижения нормативов Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ).

**Цель исследования** — разработать и обосновать комплекс воздухоохраных мероприятий для СВАО г. Москвы, направленных на минимизацию выбросов от автотранспорта и устранение дорожных заторов, вносящих наибольший вклад в рост эмиссии загрязняющих веществ.

#### Задачи исследования:

1. Провести анализ структуры выбросов загрязняющих веществ на территории СВАО г. Москвы за 2024–2025 гг. с выделением вклада передвижных и стационарных источников.



2. Выявить на территории СВАО г. Москвы пространственно-временные закономерности загрязнения атмосферного воздуха взвешенными веществами, формальдегидом, оксидами азота и сероводородом на основе данных государственной сети мониторинга.

3. Разработать и оценить ожидаемую эффективность комплекса воздухоохраных мероприятий, ориентированных на снижение выбросов от автотранспорта и от модернизации промышленных объектов.

**Объект исследования** — атмосферный воздух СВАО г. Москвы, подверженный антропогенному загрязнению от автотранспорта и стационарных источников (промышленных предприятий, ТЭЦ, котельных).

**Предмет исследования** — разработать комплекс воздухоохраных мероприятий для минимизации выбросов в атмосферу СВАО г. Москвы загрязняющих веществ от автотранспорта и дорожных заторов.

### Методы исследования

В работе использованы следующие методы:

1. Анализ данных мониторинга — обработка ежечасных и среднесуточных концентраций загрязняющих веществ, полученных с 8 автоматических станций контроля загрязнения атмосферы (АСКЗА) ГПБУ «Мосэкомониторинг» за 2024–2025 гг. Рассчитывались средние арифметические, максимальные разовые концентрации, стандартный индекс загрязнения (СИ) и наибольшая повторяемость превышений допустимой концентрации (ПДК).

2. Картографический и географический анализ для выявления пространственного распределения превышений по районам СВАО г. Москвы и привязки к источникам (автомагистрали, промзоны, ТЭЦ).

3. Статистическая обработка — сравнение сезонных изменений концентраций (зима/лето) с использованием методов описательной статистики.

4. Программное моделирование (оценочное) для прогноза эффективности мероприятий использовались данные литературных источников [4, 10] и методики расчёта снижения выбросов при внедрении адаптивного управления светофорами, электробусов и каталитических нейтрализаторов.

5. Экспертный метод при формировании перечня приоритетных воздухоохраных мероприятий на основе мирового опыта.

### Характеристика территории СВАО г. Москвы и анализ источников загрязнения

В состав СВАО входят 17 муниципальных образований: Алексеевский, Алтуфьевский, Бабушкинский, Бибирево, Бутырский, Лианозово, Лосиноостровский, Марфино, Марьино Роща, Останкинский, Отрадное, Ростокино, Свиблово, Северное Медведково, Северный, Южное Медведково, Ярославский. Общая площадь округа составляет 106,7 км<sup>2</sup>. Ключевые транспортные магистрали представлены проспектом Мира, Ярославским, Алтуфьевским и Осташковским шоссе, а также участком МКАД на северо-востоке.

По данным Департамента транспорта г. Москвы, среднесуточная интенсивность движения на Ярославском шоссе достигает 120–140 тыс. автомобилей, на Алтуфьевском — 90–110 тыс. Доля грузового транспорта — около 12 %, при этом 60 % грузовиков имеют дизельные двигатели класса «Евро-4» и ниже [3]. В часы пик (7:30–10:00 и 17:00–19:30) скорость движения падает до 10–15 км/ч, что приводит к сгоранию топлива в неоптимальном режиме. Исследования показывают, что в условиях затора выбросы CO возрастают в 2,8 раза, NOx (оксиды азота) — в 2,1 раза, PM<sub>2,5</sub> — в 1,9 раза по сравнению с режимом свободного потока [4].

Основные промышленные объекты СВАО г. Москвы:

— ТЭЦ-21 (район Отрадное) — мощность 450 МВт, топливо — природный газ (резерв — мазут); выбросы: оксиды азота (380 т/год), оксид углерода (210 т/год), бенз(а)пирен (0,9 кг/год);

— ТЭЦ-22 (район Ярославский) — мощность 500 МВт, аналогичные выбросы;

— промзона «Алтуфьевское» — предприятия машиностроения, металлообработки, в том числе гальванические цеха (выбросы хрома, никеля, кислот);

— промзона «Северянин» — склады, логистические центры, автосервисы (выбросы летучих органических соединений, пыли); в границах этой промзоны расположено АО «Металлургический завод «Северянин» (пр. Серебрякова, д. 4), специализирующееся на литье чёрных и цветных металлов; данное предприятие является источником выбросов пыли чёрных металлов, алюминия и оксидов металлов.

Отопительный сезон (октябрь — апрель) сопровождается работой 18 районных и квартальных котельных (в основном газовых). Их вклад в загрязнение PM<sub>2,5</sub> и NOx составляет около 5 % от стационарных выбросов.

### Государственная сеть мониторинга атмосферного воздуха в СВАО г. Москвы

В СВАО г. Москвы функционирует 8 (восемь) автоматических станций ГПБУ «Мосэкомониторинг» по состоянию на 2024–2025 гг. Они размещены в районах: Южное Медведково (ул. Полярная), Останкинский (ул. Академика Королева),

Марфино (Алтуфьевское шоссе), Северное Медведково (ул. Заповедная), Бабушкинский (ул. Енисейская), Свиблово (ул. Снежная), Ростокино (ул. Малахитовая) и Северный (Дмитровское шоссе).

Данные станции оснащены газоанализаторами с частотой измерений 20 минут для передачи показаний в круглосуточном режиме. Показания передаются в «Единый городской фонд данных экологического мониторинга». Определяемые вещества: диоксид азота (NO<sub>2</sub>), оксид азота (NO), PM<sub>10</sub>, PM<sub>2,5</sub>, диоксид серы (SO<sub>2</sub>), оксид углерода (CO), формальдегид (CH<sub>2</sub>O), фенол, бензол, толуол, ксилол, сероводород (H<sub>2</sub>S), аммиак (NH<sub>3</sub>), а также тяжёлые металлы (свинец, кадмий, никель, марганец, железо, медь, хром, цинк) по накопительным пробам [3].

Дополнительно передвижные экологические лаборатории (ПЭЛ) еженедельно проводят отбор проб в контрольных точках: границы санитарно-защитных зон ТЭЦ, жилые кварталы вблизи Ярославского шоссе, детские учреждения в Останкинском районе.

Результаты мониторинга загрязнения воздуха в СВАО г. Москвы за 2025 год

В июне 2025 года (характерный летний месяц с активным фотохимическим смогом) в СВАО г. Москвы отмечалась повышенная степень загрязнения атмосферного воздуха: стандартный индекс СИ = 1,6; наибольшая повторяемость превышений ПДК (НП) = 9,8 % [6]. По сравнению с июнем 2024 года отмечен рост концентраций формальдегида на 12 % и снижение СО на 8 %.

Таблица 1. Максимальные разовые концентрации загрязняющих веществ в СВАО г. Москвы в 2025 году (составлено автором по данным ГПБУ «Мосэкомониторинг» и Росгидромета)

Загрязняющее вещество	ПДК м. р., мг/м³	Макс. концентрация, мг/м³	Доли ПДК	Место и дата фиксации
Формальдегид	0,010	0,016	1,6	Южное Медведково, 09.06.2025
Диоксид азота	0,200	0,260	1,3	Ярославское шоссе, 11.06.2025
Оксид углерода	5,000	9,000	1,8	Алтуфьевское шоссе, 15.02.2025
Взвешенные вещества PM10	0,300	0,360	1,2	Проспект Мира, 20.03.2025
Сероводород	0,008	0,012	1,5	Промзона «Алтуфьевское», 02.04.2025

Среднемесячная концентрация формальдегида в июне 2025 года составила 0,013 мг/м³ (1,3 ПДК). Превышения фиксировались в 14 из 30 дней месяца.

Наибольшее число превышений ПДК зафиксировано в районах:

- Южное Медведково — из-за близости МКАД и промзоны «Медведково» (формальдегид, PM<sub>2,5</sub>);
- Останкинский район — влияние ТЭЦ-21 и интенсивного движения по проспекту Мира (диоксид азота, бенз(а)пирен);
- Ростокино (промзона «Северянин») — здесь расположен непубличный мусоросортировочный центр, который служит источником сероводорода и аммиака. Дополнительный вклад вносят заборы на прилегающих участках Ярославского шоссе.

Таблица 2. Среднегодовые концентрации взвешенных частиц в отдельных районах СВАО г. Москвы в 2025 г. (мкг/м³)\*

Район	PM10	PM2,5	Превышение рекомендаций ВОЗ (PM10–20, PM2,5–10)
Южное Медведково	38	22	PM10 в 1,9 раза, PM2,5 в 2,2 раза
Останкино	35	20	PM10 в 1,75 раза, PM2,5 в 2,0 раза
Ярославский	41	24	PM10 в 2,05 раза, PM2,5 в 2,4 раза
Свиблово (зелёная зона)	26	14	PM10 в 1,3 раза, PM2,5 в 1,4 раза
В среднем по СВАО	33	19	PM10 в 1,65 раза, PM2,5 в 1,9 раза

\* Для анализа выбраны районы с наибольшими среднегодовыми концентрациями взвешенных частиц по данным мониторинга 2025 года; в иных районах округа превышения не столь значительны.

Зимой (декабрь–февраль) отмечаются максимальные концентрации СО и NO<sub>x</sub> за счёт инверсий и работы котельных. Летом (июнь–август) пик формальдегида и озона (вторичного загрязнителя) — фотохимические реакции. Весной и осенью — повышенное содержание пыли (PM<sub>10</sub>) из-за схода снега и дорожных работ.

#### *Разработка воздухоохраных мероприятий*

Для эффективного снижения уровня загрязнения воздуха в СВАО г. Москвы необходим комплексный подход, учитывающий доминирующую роль автотранспорта (93,7 %) и вклад стационарных источников. Предлагаемые мероприятия разделены на семь блоков.

1. Скопление транспорта в часы пик увеличивает удельные выбросы в 2–3 раза [4], в связи с этим следующие рекомендации:

- внедрение адаптивной системы управления светофорами на основе ИИ на 15 перекрёстках Ярославского и Алтуфьевского шоссе (ожидаемое снижение задержек на 18–22 %);
- расширение выделенных полос для общественного транспорта по проспекту Мира и Алтуфьевскому шоссе — сокращение заторов на 15–20 % [10];
- строительство дополнительных съездов и реконструкция развязок на пересечении МКАД с Ярославским и Алтуфьевским шоссе;
- организация перехватывающих парковок у станций метро «Ботанический сад», «Свиблово», «Медведково» (не менее 1500 мест) с бесплатным пересадочным тарифом.

2. Ограничение движения экологически неэффективного транспорта:

- введение зон с низким уровнем выбросов (Low Emission Zone) в радиусе 2 км от жилых кварталов Останкино и Южного Медведково для автомобилей ниже класса «Евро-5»;
- запрет на въезд грузового транспорта массой более 12 т с классом ниже «Евро-5» в дневные часы (7:00–21:00) на территорию СВАО г. Москвы, за исключением магистралей;
- стимулирование перехода на газомоторное топливо (метан) для муниципальных грузовиков (налоговые льготы, компенсация переоборудования).

3. Развитие экологически чистого общественного транспорта:

- полная замена дизельных автобусов на электробусы на 42 маршрутах СВАО г. Москвы к концу 2026 года (в 2025 году уже заменено 60 % парка) [3];
- увеличение числа зарядных станций для электробусов в депо «Медведково» и «Бабушкинская»;
- введение льготного проезда для владельцев электромобилей по платным парковкам в зоне МКАД.

4. Модернизация промышленных и энергетических объектов:

- на ТЭЦ-21 и ТЭЦ-22: установка каталитических нейтрализаторов NO<sub>x</sub> (снижение выбросов на 40–45 %) и рукавных фильтров для улавливания золы (эффективность 99,9 %);
- в промзоне «Алтуфьевское»: замена устаревших гальванических линий на замкнутые системы очистки; внедрение автоматического контроля выбросов хрома и никеля.

5. Озеленение и создание «зелёных коридоров»:

- посадка 15 тыс. деревьев вдоль Ярославского и Алтуфьевского шоссе с использованием пород-биофильтров: липа мелколистная (высокая пылеосадачная способность), клён остролистный (поглощение NO<sub>x</sub>), ель колючая (круглогодичная фильтрация) [11];
- расширение лесопарка «Лосиный остров» в сторону района Ярославский за счёт включения неиспользуемых промышленных территорий;
- создание зелёных изгородей (биоэкранов) высотой 3–4 м вдоль основных транспортных магистралей в зоне детских садов и школ.

6. Совершенствование мониторинга и информирования:

- установка дополнительных датчиков PM<sub>2,5</sub> и формальдегида вблизи школ № 285, 962, 1554 (Останкино, Южное Медведково);
- внедрение онлайн-сервиса «AirSVAO» (предлагаемый интерактивный портал с данными в реальном времени) с прогнозом качества воздуха на 24 часа (почасовые концентрации NO<sub>2</sub>, PM<sub>10</sub>, формальдегида) с цветовой индикацией для уязвимых групп;
- ежемесячная публикация рейтинга районов по загрязнению с комментариями для градостроительных органов.

7. Организационно-правовые меры:

- ужесточение административной ответственности за холостой прогрев двигателя более 5 минут в жилой зоне;
- введение экологического сбора с грузового транспорта, проходящего транзитом через СВАО г. Москвы (стимулирование объезда по МКАД);

Таблица 3. Планируемые воздухоохраные мероприятия и ожидаемый эффект (рассчитано автором)

Мероприятие	Срок реализации	Ожидаемое снижение выбросов (к 2028 г.)	Ориентировочные затраты, млн руб
Адаптивное управление светофорами на 15 перекрёстках	2026–2027	CO — 15 %, NOx — 12 %	180
Замена дизельных автобусов на электробусы (42 маршрута)	2025–2026	PM2,5–22 %, NOx — 18 %	3 500
Ограничение движения грузовиков ниже «Евро-5»	2026	PM10–8 %, чёрный углерод — 20 %	50 (администрирование)
Каталитические нейтрализаторы на ТЭЦ-21, ТЭЦ-22	2026–2027	NOx — 40 %, формальдегид — 30 %	850
Посадка 15 тыс. деревьев вдоль магистралей	2027–2028	PM10–10 %, PM2,5–7 %	120
Установка дополнительных датчиков мониторинга	2026	–	25

— разработка воздухоохранной программы «Чистый воздух СВАО г. Москвы» с финансированием из городского бюджета (2026–2030 гг.).

### Ожидаемая эффективность и обсуждение

Реализация предложенного комплекса позволит к 2028 году снизить среднегодовые концентрации:

- PM2,5 — на 25–30 % (с 19 до 13–14 мкг/м<sup>3</sup>);
- формальдегида — на 35 % (с 0,013 до 0,0085 мг/м<sup>3</sup>, что близко к ПДК);
- оксидов азота — на 40 % (с 0,26 до 0,16 мг/м<sup>3</sup> максимально разовой).

Ограничения исследования: прогнозная оценка не учитывает рост числа автомобилей (ежегодно +2–3 %). Поэтому необходим параллельный переход на удалённую работу и развитие общественного транспорта. Мировой опыт (Лондон, Стокгольм, Сингапур) показывает, что сочетание зон с низкими выбросами и адаптивного управления трафиком даёт снижение выбросов на 20–30 % за 3–5 лет [9, 10].

### Заключение

В ходе выполнения исследования, направленного на разработку воздухоохраных мероприятий для СВАО г. Москвы, были решены все поставленные задачи. Ниже сформулированы основные выводы в соответствии с каждой задачей.

1. По анализу структуры выбросов установлено, что основным источником выбросов загрязняющих веществ в округе является автотранспорт — 93,7 % от суммарного объёма (45,6 тыс. тонн из 48,7 тыс. тонн в 2025 году). Среди стационарных источников лидируют ТЭЦ-21 и ТЭЦ-22 (выбросы оксидов азота — 380 и 350 т/год соответственно), а также промзоны «Алтуфьевское» и «Северянин» (формальдегид, сероводород, тяжёлые металлы). Доля промышленности в общем объёме выбросов — 5 %, отопления — 1,3 %.

2. По пространственно-временным закономерностям загрязнения, по данным 8 (восьми) АСКЗА ГПБУ «Мосэкомониторинг», среднегодовые концентрации PM10 составили 33 мкг/м<sup>3</sup>, PM2,5–19 мкг/м<sup>3</sup>, что превышает рекомендации ВОЗ в 1,65 и 1,9 раза соответственно. Максимальные разовые превышения ПДК зафиксированы: для формальдегида — 1,6 ПДК (Южное Медведково), для оксида углерода — 1,8 ПДК (Алтуфьевское шоссе), для диоксида азота — 1,3 ПДК (Ярославское шоссе), для сероводорода — 1,5 ПДК (промзона «Алтуфьевское»). Выявлено, что максимум концентраций CO и NOx приходится на зимний период из-за температурных инверсий, а формальдегида — на летний период вследствие фотохимических реакций.

3. По разработке и оценке эффективности мероприятий предложен комплекс из 7 групп мероприятий, включающий: внедрение адаптивного управления светофорами (снижение заторов на 18–22 %), полную замену дизельных автобусов на электробусы к 2026 году, ограничение въезда грузового транспорта ниже класса «Евро-5», установку каталитических нейтрализаторов на ТЭЦ-21 и ТЭЦ-22 (снижение NOx на 40 %), посадку 15 тыс. деревьев вдоль магистралей, расширение сети мониторинга. Ожидаемый эффект к 2028 году: снижение среднегодовых концентраций PM2,5 на 25–30 % (до 13–14 мкг/м<sup>3</sup>), формальдегида — на 35 % (до 0,0085 мг/м<sup>3</sup>), оксидов азота — на 40 % (до 0,16 мг/м<sup>3</sup> максимально разовой).

Приведенный комплекс воздухоохраных мероприятий позволит существенно снизить объем вредных выбросов и стабилизировать уровень загрязнения атмосферного воздуха в СВАО г. Москвы, а также может служить основой для разработки специальной программы «Чистый воздух СВАО г. Москвы» на 2026–2030 годы и может быть использован Департаментом природопользования и охраны окружающей среды города Москвы со ссылкой на автора настоящей статьи.

## Литература:

1. Kasimov N. S., Vlasov D. V., Kosheleva N. E. Enrichment of road dust particles and adjacent environments with metals and metalloids in eastern Moscow. *Urban Climate*. 2020;32:100638.
2. Serdyukova A. D., Vlasov D. V., Popovicheva O. B. et al. Elemental composition of atmospheric PM<sub>10</sub> during COVID-19 lockdown and recovery periods in Moscow (April–July 2020). *Environmental Geochemistry and Health*. 2023;45(11):7909–7931.
3. Аникина Е. В., Ерофеева В. В. Оценка качества атмосферного воздуха урбанизированных экосистем (на примере г. Москвы). *Проблемы региональной экологии*. 2021;2:87–91.
4. Zhang K., Batterman S. Air pollution and health risks due to vehicle traffic. *Science of the Total Environment*. 2023;858:159844.
5. Май И. В., Загороднов С. Ю. Учёт выбросов пылей в системе управления качеством атмосферного воздуха. *Гигиена и санитария*. 2022;101(6):602–608.
6. Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет). Ежемесячный обзор загрязнения атмосферы в г. Москве за июнь 2025 года. М.; 2025.
7. WHO Global Air Quality Guidelines: Particulate Matter (PM<sub>2.5</sub> and PM<sub>10</sub>), Ozone, Nitrogen Dioxide, Sulfur Dioxide and Carbon Monoxide. Geneva: World Health Organization; 2021.
8. Orellano P., Reynoso J., Quaranta N., Bardach A., Ciapponi A. Long-Term Exposure to Particulate Matter and Mortality: An Update of the WHO Global Air Quality Guidelines Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Public Health*. 2024;69:1607609.
9. González J. M., Gómez J., Vassallo J. M. Low emission zones and traffic congestion: Evidence from Madrid. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2024;128:104092.
10. Diener A., Mudu P. How can vegetation protect us from air pollution? A critical review on green infrastructure's mitigation abilities. *Environmental Research*. 2023;231:116156.

## Проблематика ландшафтных пожаров в Астраханской области и влияние пирогенного фактора на нижнюю зону дельты Волги

Старкова Владислава Алексеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Зайцев Вячеслав Федорович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор  
Астраханский государственный технический университет

*В статье рассматривается вопрос о проблематике ландшафтных пожаров на территории Астраханской области и о влиянии пирогенного фактора на нижнюю зону дельты волги, где хрупкая экосистема в зоне пустынь чутко реагирует на малейшие негативные изменения. Особое внимание уделено краткому обзору данной проблематики именно для водной акватории и степени влияния на водные биологические ресурсы.*

**Ключевые слова:** Астраханская область, дельта Волги, ландшафтные пожары, пирогенный фактор.

Нагрузка на экосистемы имеет два вида происхождения: естественного характера и антропогенного. Основными факторами естественной нагрузки на экосистемы Астраханской области являются климатический и гидрологический, а антропогенные факторы связаны с деятельностью человека. Под антропогенной нагрузкой понимают деятельность, связанную с реализацией экономических, военных, рекреационных, культурных и других интересов человека, вносящую физические, химические, биологические и другие изменения в окружающую среду. Проблематика антропогенной нагрузки в Астраханской области на экосистемы на настоящий момент вышли на первое место, но они напрямую связаны с режимом обводненности дельты

Волги. Рассматриваемый нами вид антропогенного воздействия — это пирогенный фактор.

За последнее десятилетие ландшафтные пожары в Астраханской области приобрели массовый характер. Так в Астраханской области в 1998–2018 гг. огнем пройдено около 60 % зональных ландшафтов [1].

В зависимости от пожаров на землях государственного лесного фонда степные пожары не фиксируются, не учитываются и не тушатся, если нет непосредственной угрозы объектам инфраструктуры или особо охраняемым природным территориям (ООПТ).

Ландшафтные пожары являются существенным экзогенным фактором динамики состояния травянистых экосистем на территориях ООПТ [2], которые характерны для



степных регионов [3, 4]. Кроме непосредственного уничтожения огнем растительности и животных, отмечаются и изменения условий их обитания [5]. Негативным воздействием пирогенного фактора является уничтожение семян в почве [6], изменение спектрально-отражательных свойств [7], температуры поверхности горений, снижение мощности снежного покрова и повышение влажности почвы в теплый период [8]. В условиях опустыненных степей после прохождения ландшафтного пожара возникают проблемы со сменой кормовой растительности на рудеральную, что отрицательно сказывается на обеспеченности питания *Saiga tatarica* (Linnaeus, 1766), охраняемых в Богдинско-Баскунчакском заповеднике (Астраханская область), заказниках «Меклетинский», «Харбинский», «Сарпинский» и «Степной» (Астраханская область).

В результате пирогенного воздействия и сгорания растительности усиливаются процессы водной эрозии и дефляции, снижается содержание органического углерода в почвах. Таким образом, определение выгоревших площадей должно быть обязательным этапом в ландшафтно-экологических исследованиях.

Пирогенный фактор в Астраханской области оказывает влияние не только на качество почвы и ухудшение растительного покрова, но и на качество воздуха и воды. При сгорании огромных массивов тростниковых ассоциаций в воздух поднимается большое количество продуктов горения, а также мелкодисперсная пепельная пыль. Помимо того, что эта смесь в воздухе ухудшает видимость для навигации судов в Каспийском море, самолетов и автомобильного транспорта, также значительно снижается качество воздуха. Эти же массы из продуктов горения наносят внушительный вред не только человеку, но и всей окружающей среде. После пожаров мелкодис-

персные частички пыли из пепла оседают на растения, на поверхностную пленку воды, осаждаются на почве вызывая зашлачивание среды.

После прохождения пожара экосистема восстанавливается достаточно продолжительное время. Результатом такого воздействия является потеря ценных кормовых ресурсов для сельскохозяйственных животных, ухудшается состояние плодородного слоя почв (в условиях аридных земель это катастрофическое последствие), резко меняется состав растительных ассоциаций и обеднение состава растительности. В новых сложившихся условиях выживают виды, которые являются рудеральными и даже карантинными видами. На почвах, после прохождения ландшафтного пожара, сельскохозяйственные культуры растут плохо, урожайность ухудшается, а затраты экономические увеличиваются.

На нерестовых массивах, в култушной и авандельтовой зонах дельты Волги наблюдаются ухудшения качества воды для будущей молоди рыб. Меняется состав кормовой базы, снижается биологическое разнообразие водных беспозвоночных и существует угроза недополучения кормовых ресурсов для молоди рыб. Гидрохимические показатели меняются в сторону слабощелочной среды, а частички пепла в воде забивают не только жаберный аппарат у рыб, но и вызывают у икры, облепленной мелкодисперсным пеплом, недостаток кислорода. В связи с чем икринка рыбы останавливается в своем развитии, либо предличинка вылупляется со значительными уродствами и не доживает до стадии развития «покатная» молодь. Конечным результатом будет являться увеличение вероятности потери будущей промысловой популяции рыб и увеличивающаяся нехватка финансовых средств в бюджет региона, который поступает от рыбного промысла.

#### Литература:

1. Шинкаренко С. С. 2018. Оценка динамики площадей степных пожаров в Астраханской области // Современные проблемы дистанционного зондирования Земли из космоса. — Т. 15(1). — с. 138–146. — DOI: 10.21046/2070-7401-2018-15-1-138-146
2. Ильина В. Н. 2011. Пирогенное воздействие на растительный покров // Самарская Лука: проблемы региональной и глобальной экологии. — Т. 20(2). — с. 4–30.
3. Опарин М. Л., Опарина О. С. 2003. Влияние палов на динамику степной растительности // Поволжский экологический журнал. № 2. С. 158–171.
4. Тишков А. А. 2009. Пожары в степях и саваннах // Вопросы степеведения. — Вып. 7. — с. 79–83.
5. Дымова Т. В. 2015. Мониторинг природных пожаров на территории Астраханской области // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. — № 3(13). — с. 16–21.
6. Воронина В. П., Власенко М. В., Вдовенко А. В. 2012. Восстановление растительности целинных пастбищ Астраханской области, подвергшихся пирогенному воздействию // Научное обозрение. — № 3. — с. 10–17.
7. Украинский П. А. 2013. Динамика спектральных свойств зарастающих травяных гарей // Современные проблемы дистанционного зондирования Земли из космоса. — Т. 10(4). — с. 229–238.
8. Павлейчик В. М., Калмыкова О. Г., Сорока О. В. 2020. Особенности теплового режима и увлажнения постпирогенных степных ландшафтов // Известия РАН. Серия географическая. — Т. 84(4). — с. 541–550. — DOI: 10.31857/S2587556620040111

## Фактор повышения экологической пригодности городов

Талавира Максим Юрьевич, аспирант  
Уфимский университет науки и технологий

*В статье рассматривается зеленая инфраструктура как системный инструмент повышения экологической пригодности городской среды. Цель работы заключается в выявлении и обосновании механизмов влияния зеленой инфраструктуры на параметры экологической устойчивости урбанизированных территорий. Методологическую основу составили анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации, сравнительный обзор отечественных и зарубежных научных публикаций, а также структурно-функциональный подход к оценке экосистемных услуг. В ходе исследования систематизированы климаторегулирующие, водорегулирующие и биотические функции зеленой инфраструктуры, определены условия их результативности с учетом пространственного контекста и морфологии застройки. На основе анализа реализованных российских проектов показано, что интеграция природоподобных решений способствует снижению тепловой нагрузки, стабилизации гидрологического режима и поддержанию биоразнообразия. Обоснована целесообразность применения концепции экосистемных услуг как измеримого основания оценки экологической пригодности. Сделан вывод о необходимости разработки унифицированных индикаторов результативности зеленой инфраструктуры в системе стратегического планирования городского развития.*

**Ключевые слова:** зеленая инфраструктура, экологическая пригодность, экосистемные услуги, устойчивое развитие городов, климаторегулирование, урбанизированная среда.

### Введение

Актуальность исследования обусловлена ростом антропогенной нагрузки на урбанизированные территории, увеличением концентрации загрязняющих веществ в атмосфере и усилением климатических рисков. Урбанизация сопровождается фрагментацией природных комплексов, деградацией почв и формированием «тепловых островов», что снижает экологическую пригодность городской среды. В условиях реализации низкоуглеродной стратегии и национальных экологических приоритетов требуется научное обоснование роли зеленой инфраструктуры как инструмента повышения устойчивости городов. Анализ ее регуляторных, климатических и социально-экологических функций позволяет определить направления экологической модернизации территорий.

**Цель исследования** — обосновать влияние зеленой инфраструктуры на параметры экологической пригодности городской среды и определить методологические основания ее оценки через экосистемные услуги.

**Научная новизна** заключается в систематизации доказанных экологических эффектов зеленой инфраструктуры через матрицу экосистемных услуг и увязке их с категорией экологической пригодности как интегрального показателя устойчивости городской среды.

### Литературный обзор

Степень разработанности проблемы характеризуется наличием научного интереса к тематике зеленой инфраструктуры как элементу устойчивого развития городов. В отечественных российских исследованиях акцент сделан преимущественно на институциональных и управленческих аспектах интеграции зеленых решений в систему стратегического планирования, а также на экономической

интерпретации экосистемных услуг. Зарубежная научная школа отличается более высокой степенью эмпирической проработки вопроса — накоплена значительная база количественных данных о климаторегулирующих, гидрологических и санитарно-гигиенических эффектах зеленой инфраструктуры.

А. Азмир, Ф. Тахир, С. Г. Аль-Гамди [1] обобщают современные методы оценки охлаждающего эффекта зеленой инфраструктуры. В работе представлены результаты моделирования температурных режимов с использованием микроклиматических и мезомасштабных инструментов, что позволяет количественно оценить вклад зеленых элементов в снижение теплового стресса.

Е. А. Амантаев [2] рассматривает зеленую инфраструктуру как инновационный инструмент урбанистики, ориентированный на внедрение природоподобных решений в систему городского развития. В исследовании подчеркивается ее значение для формирования устойчивых пространственных структур и связывается развитие зеленых элементов с задачами экологической модернизации и повышения качества городской среды.

Х. Ан, Дж. Ли, Э. Хонг [3] исследуют влияние проектирования городских зеленых коридоров на экспозицию загрязнителей воздуха. Показано, что эффективность зеленых решений определяется морфологией уличного пространства, высотой и плотностью растительности, а также транспортной нагрузкой.

М. А. Бенедикт, Э. Т. Манчон [4] заложили концептуальные основы понятия «зеленая инфраструктура», трактуя ее как взаимосвязанную сеть природных территорий, обеспечивающих поддержание экологических процессов и устойчивость ландшафтов. В их работе зеленая инфраструктура представлена как альтернатива фрагментарному природоохранному планированию и как стратегический инструмент территориального управления.

С. Н. Бобылев [5] раскрывает зеленую инфраструктуру через призму «зеленой» экономики и экосистемных услуг. Автор обосновывает необходимость включения экологических выгод в систему социально-экономического анализа городского развития, акцентируя внимание на регулирующих и поддерживающих функциях природных компонентов.

Е. С. Гагарина [6] рассматривает зеленую инфраструктуру в контексте устойчивого развития городов и подчеркивает ее роль в обеспечении экосистемных услуг. В центре внимания — пространственная организация зеленых элементов и их вклад в формирование экологически сбалансированной городской среды.

В. Дженнингс, К. Э. Рид, К. Х. Фуллер [7] обращают внимание на социальное измерение зеленой инфраструктуры, подчеркивая, что она способна смягчать последствия загрязнения воздуха, но не устраняет структурное неравенство в распределении экологических выгод.

О. В. Кудрявцева, С. В. Чернявский, Т. А. Куликова [8] анализируют роль зеленой инфраструктуры как элемента стратегического управления городами. Исследователи связывают ее развитие с задачами повышения инвестиционной привлекательности территорий и снижением экологических рисков.

Э. Ханна, Ф. А. Комин [9] проводят обзор исследований, посвященных взаимосвязи зеленой инфраструктуры и устойчивого развития. Авторы систематизируют направления воздействия — климатическое, гидрологическое, социальное — и указывают на необходимость комплексной оценки экосистемных услуг.

Ю. Яо, Х. Чжэн, Ч. Оуян, Ч. Гонг, Ц. Чжан, Л. Ин, Ч. Вэнь [10] представляют систематический обзор влияния городской зеленой инфраструктуры на экосистемные услуги. Работа формирует методологическую основу сопоставления результатов различных исследований и выделяет параметры, определяющие результативность природных решений в урбанизированной среде.

#### Материалы и методы:

1. Анализ нормативно-правовых документов Российской Федерации в сфере устойчивого и «зеленого» развития.
2. Контент-анализ отечественных и зарубежных научных публикаций 2021–2025 гг.
3. Сравнительный анализ реализованных проектов зеленой инфраструктуры в российских городах.
4. Структурно-функциональный подход к классификации экосистемных услуг.
5. Элементы системного анализа для выявления взаимосвязей между пространственной организацией зеленых элементов и параметрами экологической пригодности.

В качестве эмпирической базы рассмотрены объекты Москвы, Санкт-Петербурга и Екатеринбурга.

#### Результаты. В ходе исследования установлено:

1. Экологическая результативность зеленой инфраструктуры определяется не только площадью озеленения, но и степенью связности элементов.

2. Максимальный климаторегулирующий эффект достигается при сочетании древесной растительности и водных элементов.

3. Использование зеленых кровель снижает тепловую нагрузку в плотной застройке.

4. Применение концепции экосистемных услуг позволяет перейти от декларативной оценки к количественной интерпретации экологической пригодности.

Анализ российских проектов подтвердил, что природоподобные решения эффективно интегрируются в историческую и современную застройку.

#### Обсуждение

Полученные результаты согласуются с зарубежными эмпирическими исследованиями, подчеркивающими зависимость эффектов от пространственного контекста и климатических условий.

В российской практике пока преобладает фрагментарное внедрение зеленых решений без формирования целостной сети. Это ограничивает потенциал экосистемных услуг.

Перспективным направлением является разработка унифицированной системы индикаторов экологической пригодности, включающей климатические, гидрологические и биотические параметры.

#### Основная часть

Зеленая инфраструктура — это естественная система поддержания жизни, связанная сетью заболоченных мест, лесистых местностей, ареалов обитания животных, различных естественных областей; зеленых троп, парков, лесов и других зон, а также открытыми пространствами, которые поддерживают естественные экологические процессы, водные и воздушные ресурсы и способствуют качеству жизни и здоровью людей [2].

Прежде всего, в зеленый каркас территорий входят охраняемые природные территории и парки, но сюда могут быть отнесены и озелененные придомовые и придорожные территории, сады, скверы, бульвары, территории зоопарков, спортивных площадок, прибрежные территории, набережные и т. д. Все они являются поставщиками экосистемных услуг [6].

Зеленая инфраструктура — это системный подход, направленный на создание взаимосвязанной сети природных объектов, обеспечивающей экологические, социальные и экономические преимущества. Основной принцип — интеграция природных компонентов в существующую городскую ткань. В отличие от традиционной серой инфраструктуры (дороги, канализация и т. д.), зеленая инфраструктура использует природные процессы для регулирования водных потоков, снижения температуры и улучшения качества воздуха [1].

Объекты зеленой инфраструктуры помогают устойчивому развитию городской среды, препятствуют изме-

нению климата, улучшают качество жизни горожан и экологическую обстановку [5].

Приоритет «зеленого» развития городов закреплён в системе стратегического планирования Российской Федерации. Распоряжением Правительства РФ от 29.10.2021 г. № 3052-р утверждена Стратегия социально-экономического развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г., предусматривающая снижение углеродной интенсивности, развитие природоподобных решений и повышение устойчивости территорий.

Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 г. № 1587 установило критерии проектов устойчивого («зеленого») развития и требования к их верификации, что создало нормативную основу для финансирования экологически ориентированной инфраструктуры.

Паспорт национального проекта «Экология» (2018 г.) определил задачи по снижению загрязнения воздуха, ликвидации накопленного вреда и развитию природных систем в городах.

Таким образом, в Российской Федерации сформирована институциональная база экологической модернизации урбанизированных территорий.

#### **Доказанные эффекты зеленой инфраструктуры по направлениям экологической пригодности**

Большой вклад в изучение и оценку зеленой инфраструктуры как фактора устойчивого развития и экологической пригодности городов внесли отечественные и зарубежные исследования. В российской научной повестке зеленая инфраструктура рассматривается через критерии устойчивого развития, экосистемных услуг и «зеленой» экономики, а также в рамках стратегического городского управления и пространственного планирования (в работах О. В. Кудрявцевой, С. Н. Бобылева, Е. С. Гагариной) [5, 6, 8].

В зарубежных публикациях акцент смещен к эмпирической оценке регулирующих и поддерживающих экосистемных услуг, количественной верификации климаторегулирующих, гидрологических и биотических эффектов, а также к анализу управленческих механизмов интеграции зеленой инфраструктуры в городскую политику.

1. Качество воздуха и снижение экспозиции загрязнителей

Фиксируется двойственная природа влияния зеленой инфраструктуры на загрязнение воздуха: возможны эффекты осаждения частиц и изменения дисперсии, однако итог зависит от уличного каньона, ветрового режима, породы растений, плотности крон и источников эмиссий. Исследование Ан Хэсунга по дизайну городских зеленых коридоров показало, что архитектура зеленого пути (уровень относительно дороги, экранирование) влияет на персональную экспозицию ультрамелких частиц и черного углерода при мобильных измерениях [3].

В. Дженнингс подчеркивает ограничения зеленой инфраструктуры как универсального решения проблемы за-

грязнения и выводит на первый план неравенство доступа и распределение выгод по социальным группам, что связано с понятием экологической пригодности как справедливого распределения экологических функций [7].

2. Климаторегулирование и микроклимат городской среды

Для блока экологической пригодности на уровне города зеленая инфраструктура описывается как инструмент устойчивого развития через климаторегулирующие функции городской природы и снижение климатических рисков. В российском дискурсе связка «зеленая инфраструктура — устойчивость города» раскрыта через управленческо-экономическую оптику: зеленая инфраструктура рассматривается как часть городской системы, формирующая набор экологических и социально-экономических выгод, включая климатическую адаптацию, повышение качества городской среды и снижение уязвимости к экстремальным погодным условиям [5].

Одновременно архитектурно-планировочная линия связывает климаторегулирование с экосистемными услугами и структурой городской «зеленой сети»; в фокус попадает связность зеленых элементов и функциональная нагрузка зеленых пространств как условий устойчивого развития урбанизированного ландшафта [4].

3. Экосистемные услуги как измеримое основание экологической пригодности

Уровень аргументированности при комплексной оценке экологической пригодности повышает переход от перечневого описания озелененных территорий к построению схемы через экосистемные услуги [9]. С. Н. Бобылев трактует зеленую инфраструктуру как источник регулирующих и поддерживающих функций, поэтому требуется включать выгоды для городской экономики и условий проживания в модели устойчивого развития [5].

Работа Яо Юнунг формирует международную основу сопоставления результатов по экосистемным услугам. Она сводит эмпирические исследования влияния городской зеленой инфраструктуры на спектр услуг, а также выделяет управленческие параметры результативности: территориальный контекст, качество администрирования, разновидности зеленых решений и применяемые методики анализа. Указанная методологическая конструкция удобна для включения в российский фрагмент исследования как матрица распределения эффектов по направлениям экологической пригодности [10].

4. Тепловой режим и снижение теплового стресса

А. Азмир подтверждает связь зеленой инфраструктуры со снижением температур и рисков перегрева, при этом результаты зависят от климата, морфологии застройки, режима полива и масштаба моделирования. Анализируя техники городского охлаждения, автор подчеркивает зависимость эффектов от локального контекста и выделяет наиболее частые инструменты моделирования (ENVI-met для микромасштаба; WRF для мезомасштаба) [1].

Обзор научных публикаций подтверждает наличие эмпирически доказанных эффектов зеленой инфра-



структуры по направлениям экологической пригодности городов. Российские исследования формируют управленческо-экономическую рамку, связывая зеленую инфраструктуру с устойчивым развитием и экосистемными услугами. Зарубежные работы акцентируют количественную верификацию климаторегулирующих, гидрологических и биотических эффектов, а также влияние пространственного контекста и морфологии застройки.

Переход к модели оценки через экосистемные услуги повышает измеримость экологической пригодности. Совокупность результатов подтверждает значимость зеленой инфраструктуры как инструмента снижения климатических и экологических рисков при условии учета территориальных и социальных факторов.

Значение зеленой инфраструктуры выходит далеко за пределы элементарного озеленения. Она является структурным компонентом устойчивых урбанистических систем, обеспечивающим прямые и косвенные экологические эффекты, способствующие повышению пригодности городской среды к жизни человека и функционированию экосистем. По последним исследованиям концепция зеленой инфраструктуры интегрирует природные процессы в ткань городов и рассматривается как инструмент экологической адаптации к вызовам урбанизации и изменения климата [10].

Основное значение связано с реализацией экосистемных услуг регуляторного характера. Растительные массивы участвуют в очистке атмосферного воздуха через осаждение взвешенных частиц и снижение концентрации загрязняющих соединений, уменьшают интенсивность «теплового острова» за счет затенения и транспирации, стабилизируют микроклимат. Почвенно-растительный покров аккумулирует осадки, снижает поверхностный сток и нагрузку на ливневые системы, поддерживает гидрологический баланс. Эффективность указанных процессов зависит от площади, конфигурации и связности зеленых элементов в городской структуре.

Экологическая устойчивость усиливается через формирование непрерывной сети зеленых зон и коридоров. Оно обеспечивает миграцию видов, сохранение местобитаний и поддержание биоразнообразия в условиях фрагментации территории застройкой. Поддержание биотических связей повышает резистентность городских экосистем к антропогенному давлению и экстремальным факторам.

Климатическая функция проявляется в депонировании углерода, смягчении температурных пиков и повышении адаптационного потенциала городской среды к изменению климата. В условиях роста плотности населения и техногенной нагрузки природоподобные механизмы дополняют инженерные решения и снижают риски перегрева, деградации почв и ухудшения качества воздуха.

Социально-экологическое значение выражается в формировании рекреационных пространств и санитарно-защитных зон, снижении заболеваемости, связанной с загрязнением, и улучшении психофизиологического со-

стояния населения. Интеграция зеленой инфраструктуры в стратегию территориального развития позволяет согласовать экологические ограничения с задачами экономического роста и пространственной трансформации городов.

### **Проектные решения зеленой инфраструктуры и их вклад в экологическую пригодность городов России**

Рассмотрим конкретные реализованные объекты в России, где зеленая инфраструктура интегрирована именно как инструмент повышения экологической пригодности городской среды (микроклимат, водорегулирование, биоразнообразие, снижение тепловой нагрузки).

1. Концертный зал «Зарядье» г. Москва включает эксплуатируемую зеленую кровлю, функционирующую как климаторегулирующий элемент. Кровельная конструкция организована в виде ландшафтной поверхности с почвенным слоем и растительным покровом, открытой для посещения.

Экологический результат проявляется через уменьшение тепловой нагрузки на покрытие, расширение площади озеленения внутри центральной части мегаполиса, участие в регулировании объема поверхностного стока, улучшение параметров локального микроклимата и уровня комфорта.

2. Кампус Московской школы управления «Сколково» и объекты инновационного центра формируют комплекс, где зеленые кровли и биодренаж применяются как элементы экологически ориентированной архитектуры.

Интеграция включает несколько решений:

- крупные кровельные поверхности с растительным слоем;
- системы биофильтрации, направленные на регулирование ливневого стока;
- покрытия с проницаемой структурой.

Экологический вектор проявляется через уменьшение перегрева в условиях плотной застройки, частичную инфильтрацию осадков и формирование устойчивого ландшафта, способного адаптироваться к континентальному климату.

3. Остров «Новая Голландия» в пределах Санкт-Петербурга иллюстрирует включение зеленой инфраструктуры в историческую ткань через сочетание мягких ландшафтных приемов и сохраненных гидрологических элементов.

Газоны с усиленной корневой системой работают как укрепляющий слой, стабилизирующий почвенную структуру. Дренажные прослойки формируют регулируемый влагообмен, а это особенно важно для территорий с повышенной влажностью. Озелененный внутренний двор создает устойчивую рекреационную нишу, а сеть каналов выполняет климаторегулирующую роль за счет охлаждающего воздействия водной массы.

Экологический результат выражается в снижении перегрева исторической зоны, упорядочивании стока и формировании микроклиматического комфорта для посещающих пространство.



4. Парк культуры и отдыха имени В. В. Маяковского в Екатеринбурге рассматривается как элемент водно-зеленого каркаса, влияющего на экологическую устойчивость городской территории.

Участок сохраняет лесопарковую структуру, что поддерживает природный тип растительности и создает протяженный коридор для перемещения видов. Маршруты отдыха встроены в массив без нарушения цельности природной среды, поэтому формируется сочетание рекреационных и экологических функций.

Экологическая значимость проявляется в поддержании биоразнообразия, создании охлаждающего массива внутри городской планировочной схемы и участии в регулировании качества атмосферного воздуха. Такое включение территории в водно-зеленый каркас усиливает ее роль в стабилизации микроэкологических параметров.

Проведенный анализ подтверждает, что зеленая инфраструктура выступает системным фактором повышения экологической пригодности городской среды. Российская научная школа формирует управленческо-экономическую рамку интеграции зеленой инфраструктуры в стратегию устойчивого развития, тогда как зарубежные публикации обеспечивают количественную верификацию экологиче-

ских эффектов. Практические примеры российских городов подтверждают возможность включения зеленых решений в плотную урбанизированную среду без утраты функциональности территории. Экологическая пригодность усиливается при условии связности зеленых элементов, учета пространственного контекста и адаптации проектных решений к климатическим особенностям.

### Заключение

Таким образом, зеленая инфраструктура рассматривается как природоподобный механизм экологической модернизации городов, обеспечивающий снижение климатических и антропогенных рисков и формирование устойчивой городской среды.

Интеграция природоподобных решений в структуру города позволяет повысить устойчивость урбанизированных территорий без снижения их социально-экономической эффективности.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку унифицированных индикаторов оценки экологической результативности и сопоставимости российских и международных практик.

### Литература:

1. Азмир А., Тахир Ф., Аль-Гамди С. Г. Достижения в области зеленой инфраструктуры для охлаждения городов: оценка методов, проектных стратегий и преимуществ // *Urban Climate*. 2024. Vol. 56. Art. 102077. DOI: 10.1016/j.uclim.2024.102077 (дата обращения: 13.02.2026).
2. Амантаев Е. А. Зеленая инфраструктура в урбанистике: инновационные решения для устойчивого развития городов // *Молодой ученый*. 2025. № 7 (558). С. 30–34.
3. Ан Х., Ли Дж., Хонг Э. Влияет ли проектирование городских зеленых дорог на экспозицию загрязнения воздуха? Кейс-стади Сеула, Республика Корея // *Sustainable Cities and Society*. 2021. Vol. 72. Art. 103038. DOI: 10.1016/j.scs.2021.103038 (дата обращения: 13.02.2026).
4. Бенедикт М. А., Манчон Э. Т. Зеленая инфраструктура: разумное природоохранное планирование для XXI века. Вашингтон: Island Press, 2006. 320 с.
5. Бобылев С. Н., и др. Развитие «зеленой» инфраструктуры в городах // *Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал*. 2022. Т. 14, вып. 3. С. 48–61.
6. Гагарина Е. С. Зеленая инфраструктура и экосистемные услуги в устойчивом развитии городов // *Architecture and Modern Information Technologies*. 2023. № 1 (62). С. 228–247.
7. Дженнингс В., Рид К. Э., Фуллер К. Х. Зеленая инфраструктура может ограничивать, но не решать несправедливость в распределении воздействия загрязнения воздуха // *Nature Communications*. 2021. Vol. 12. Art. 4681. DOI: 10.1038/s41467-021-24892-1 (дата обращения: 13.02.2026).
8. Кудрявцева О. В., Чернявский С. В., Куликова Т. А. Роль зеленой инфраструктуры в устойчивом развитии городов // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2023. № 62. С. 5–18.
9. Ханна Э., Комин Ф. А. Urban Green Infrastructure and Sustainable Development: A Review // *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 20. Art. 11498. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/20/11498> (дата обращения: 13.02.2026).
10. Яо Ю., Чжэн Х., Оуян Ч., Гонг Ч., Чжан Ц., Ин Л., Вэнь Ч. Impact of urban green infrastructure on ecosystem services: A systematic review // *Ecological Indicators*. 2025. Vol. 178. Art. 113885. С. 1–24.

## СОЦИОЛОГИЯ

### Студенческие отряды как инструмент профессиональной социализации обучающихся психолого-педагогического вуза (на примере Московского государственного психолого-педагогического университета)

Даниленко Надежда Николаевна, студент магистратуры  
Московский государственный психолого-педагогический университет

*В статье рассматриваются студенческие отряды как один из эффективных инструментов профессиональной социализации обучающихся психолого-педагогического вуза. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска практико-ориентированных форм подготовки специалистов, обеспечивающих успешное профессиональное становление студентов еще в период обучения в образовательной организации высшего образования. Целью работы является определение роли студенческих отрядов в процессе профессиональной социализации студентов на примере деятельности студенческих отрядов Московского государственного психолого-педагогического университета. В ходе исследования были проанализированы нормативно-правовые документы, а также современные научные публикации, посвященные проблемам социализации молодежи, профессионального становления студентов и деятельности студенческих отрядов. Установлено, что участие в отрядном движении способствует развитию профессиональных компетенций, лидерских качеств, коммуникативных навыков, социальной ответственности и гражданской активности молодежи. Сделан вывод о том, что студенческие отряды выступают важным институтом вторичной социализации, обеспечивающим интеграцию обучающихся в профессиональную среду и создающим условия для их успешной самореализации и подготовки к будущей трудовой деятельности.*

**Ключевые слова:** студенческие отряды, профессиональная социализация, молодежная политика, трудовое воспитание, педагогические отряды, МГППУ.

#### Введение

В современных условиях развития высшего образования все более актуальной становится проблема профессиональной социализации студентов. Современный рынок труда предъявляет к выпускникам требования, выходящие за рамки исключительно теоретической подготовки. Работодатели заинтересованы в специалистах, обладающих не только профессиональными знаниями, но и практическим опытом, навыками коммуникации, умением работать в коллективе, принимать решения в нестандартных ситуациях и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям профессиональной деятельности. В связи с этим особое значение приобретают различные формы практико-ориентированной подготовки обучающихся, обеспечивающие их включение в реальные социально-трудовые отношения еще в период обучения в университете.

Среди инструментов профессиональной социализации молодежи движение студенческих отрядов занимает особое место. Сегодня такой отряд — это уже не просто

способ подработать в каникулы. Он работает как социальный институт: здесь складываются профессиональные компетенции, проявляются лидерские качества, вырабатываются ответственность, самостоятельность, умение действовать сообща. Для студента это нередко первая встреча с реальной профессией — возможность увидеть ее изнутри, понять, чем предстоит заниматься, и обрести мотивацию двигаться дальше.

В образовательных организациях психолого-педагогического профиля роль отрядов особенно заметна, ведь практическая подготовка здесь — основа становления будущего специалиста. Педагогические отряды учат выстраивать общение с детьми и подростками, организовывать воспитательную работу, гасить конфликты. Опыт такого рода формирует и профессиональную идентичность, и готовность к будущей работе — студент входит в профессию не с нуля, а уже с чем-то за плечами.

Актуальность исследования обусловлена активным развитием студенческих отрядов на базе Московского государственного психолого-педагогического университета. За последние годы в университете была сформирована си-

стема поддержки отрядного движения, создан штаб студенческих отрядов, расширены направления деятельности и увеличено количество участников. Данный опыт представляет практический интерес для изучения возможностей использования студенческих отрядов как инструмента профессиональной социализации обучающихся.

Целью исследования является определение роли студенческих отрядов в процессе профессиональной социализации обучающихся психолого-педагогического вуза на примере деятельности студенческих отрядов МГППУ. В статье рассматриваются особенности организации студенческих отрядов университета, основные направления их деятельности и влияние участия в отрядном движении на развитие профессиональных компетенций студентов.

### Основная часть

Современная система высшего образования рассматривает социализацию студентов не только как процесс освоения профессиональных знаний и компетенций, но и как механизм включения молодого человека в систему общественных отношений, ценностей и социальных практик. В условиях трансформации российского общества особое значение приобретают институты и организации, способные обеспечить сочетание профессионального становления, гражданского воспитания и развития личностного потенциала молодежи. Одним из таких институтов выступает движение студенческих отрядов.

Согласно положениям Федерального закона «О молодежной политике в Российской Федерации», государственная молодежная политика ориентирована на создание условий для самореализации молодых граждан, развития их профессионального потенциала, формирования гражданской ответственности и патриотизма [5]. В свою очередь, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» закрепляет необходимость воспитательной деятельности образовательных организаций, направленной на развитие личности обучающихся, формирование у них трудовых навыков, социальной активности и готовности к участию в жизни общества [6].

Проблема социализации молодежи занимает значительное место в современной научной литературе. Исследователи отмечают, что социализация представляет собой сложный и многоуровневый процесс, связанный с усвоением социальных норм, ценностей и моделей поведения. При этом особое значение имеет студенческий возраст, поскольку именно в этот период происходит активное формирование профессиональной идентичности, мировоззренческих установок и жизненных ориентиров личности.

М. В. Шашишвили подчеркивает, что «студенческая молодежь сегодня является профессиональной основой для будущего процветания общества» [8]. Данное положение позволяет рассматривать процессы социализации студентов как стратегически значимые не только для системы образования, но и для развития общества в целом.

В научной литературе социализация традиционно рассматривается как двусторонний процесс взаимодействия личности и общества. В исследовании М. В. Шашишвили приводится классическое определение Г. М. Андреевой, согласно которому социализация представляет собой «двусторонний процесс, включающий в себя, с одной стороны, усвоение индивидом социального опыта путем вхождения в социальную среду, систему социальных связей, с другой стороны, процесс активного воспроизводства системы социальных связей за счет его активной деятельности, активного включения в социальную среду» [8]. Подобный подход особенно актуален при анализе деятельности студенческих отрядов, поскольку их участники не только осваивают существующие нормы и правила, но и сами становятся активными субъектами общественной жизни.

Студенческие отряды любопытно рассмотреть как особого агента социализации молодежи. В исследовании А. Р. Ахмедовой и соавторов отмечается, что «студенческие отряды обеспечивают трудовое обучение и включение в трудовую деятельность студентов, формируют патриотизм и любовь к Родине, а также обеспечивают развитие потенциала молодых людей в самых разных аспектах современной жизни» [1]. Получается, что отряд — это не только способ временно трудоустроить молодежь, но и механизм, формирующий социально значимые качества личности.

Своеобразие отрядной работы в том, что социализация идет через систему социальных практик. Сами авторы поясняют: «ценность данной работы заключается в рассмотрении студенческих отрядов как агентов социализации через призму их деятельности посредством социальных практик — опривыченных действий» [1]. Такие практики дают студенту опыт общения с разными социальными группами, учат работать в коллективе и принимать решения там, где готового сценария нет.

Нередко студенческие отряды описывают как форму вторичной социализации. Первичные нормы и ценности человек усваивает в семье и школе — а отряд помогает освоиться уже в профессиональной среде, во взрослой жизни. Здесь усваиваются модели поведения трудового коллектива, появляется ответственность за результат, складываются навыки командной работы.

Важным фактором социализации выступает трудовая деятельность. Е. Г. Ермакова отмечает, что «основными задачами деятельности студенческих отрядов являются: содействие временному и постоянному трудоустройству студентов и выпускников учебных заведений; привлечение учащейся молодежи к участию в трудовой деятельности; патриотическое воспитание молодежи, поддержка и развитие традиций движения студенческих отрядов» [3]. Через участие в трудовых проектах студенты получают возможность не только приобрести профессиональный опыт, но и осознать собственную значимость как участников общественных процессов.

Для студентов психолого-педагогических направлений этот аспект особенно весом. Их будущая работа

строится на постоянном взаимодействии с людьми: нужно организовывать совместную деятельность, разрешать конфликты, вести воспитательную работу. Поэтому профессиональная социализация не может сводиться к усвоению теории — она предполагает и наработку практических навыков общения с самыми разными категориями людей.

В. Н. Мезинов отмечает, что включение студентов в различные формы интерактивного диалогового взаимодействия создаёт реальные предпосылки для развития личностных и профессиональных качеств, профессиональной зрелости и усвоения ими социальных ценностей; саму же профессиональную социализацию будущих педагогов он рассматривает как процесс, проходящий две стадии — адаптацию и профессиональную идентификацию [4]. Студенческие отряды в этом смысле дают студенту именно такую среду насыщенного взаимодействия, где перечисленные качества складываются в условиях реальной социальной практики.

Существенно и то, что деятельность отрядов носит комплексный характер. Участник не просто выполняет закреплённые за ним трудовые функции — он втягивается в организационную, культурную, воспитательную и общественную работу. А это уже почва для разностороннего развития личности и формирования широкого круга компетенций.

Исследование А. Р. Ахмедовой и соавторов показало, что участие в отрядах развивает целый набор личностных качеств. Авторы отмечают, что «бойцы студенческих отрядов высоко оценивают уровень адаптированности к профессиональной деятельности и уровень лидерских качеств, приобретенных или развитых в студенческом отряде» [1]. В числе приобретённых респонденты называют ответственность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, решительность, пунктуальность, умение быстро принимать решения.

Для подготовки будущих педагогов и психологов это особенно значимо. Работа с детьми и подростками держится на коммуникативной культуре, эмоциональной устойчивости, способности находить общий язык с разными участниками образовательного процесса — а отряд позволяет наработать всё это ещё в студенческие годы.

Нельзя обойти и воспитательную сторону отрядного движения. В литературе не раз отмечалась связь отрядной деятельности с формированием гражданской идентичности и патриотических ценностей. Общий труд, социальные проекты, общение с ребятами из разных регионов — всё это укрепляет чувство принадлежности к профессиональному и гражданскому сообществу.

Е. Г. Ермакова пишет, что «современные студенческие отряды сохраняют лучшие традиции своих предшественников и имеют большой опыт участия в реализации крупнейших инфраструктурных проектов страны» [3]. Студент получает доступ к проектам федерального масштаба, расширяет круг профессиональных контактов, ближе знакомится с разными направлениями работы.

Любопытен и подход Е. Д. Дьякова, который рассматривает отряды через категории социального времени и социального пространства. Исследователь поясняет, что «социальное время — это время существования, функционирования и развития общества и его разноуровневых социальных систем» [2]. Отряд же существует в особом социальном пространстве, собирая молодых людей вокруг общих целей, ценностей и дел.

Такое пространство становится важной средой формирования профессиональной идентичности. Через отрядное движение студент не просто набирает опыт работы — он начинает ощущать себя частью профессионального сообщества. Для будущих педагогов и психологов это особенно ценно: их работа напрямую связана с коллективом и общением с людьми.

Теоретические положения находят практическое подтверждение в опыте Московского государственного психолого-педагогического университета. Профиль вуза и интерес студентов к практическим навыкам закономерно привели к тому, что на его базе сложилась система студенческих отрядов — педагогического и сервисного направлений. Сегодня в МГППУ работают два педагогических отряда, «Инфинити» и «Морошка»; их участники проходят обучение по программе подготовки вожатых, получают документ государственного образца и затем включаются в организацию детского отдыха, воспитательной работы и образовательных программ.

Данные за 2024–2025 гг. говорят об устойчивом росте этого направления. В 2025 году «Инфинити» насчитывал 26 человек, «Морошка» — 10. Студенты проходили трудовую практику в детских оздоровительных лагерях, образовательных центрах и профильных проектах: среди них ВДЦ «Орлёнок», ОК «Салют», ОЦ «Горизонт», ДОЛ «Купавна», ДОЛ «Озерный» и ряд других. Всего за период набралось 24 рабочих площадки, а число трудоустройств перевалило за полсотни.

Заметной вехой стало появление в октябре 2024 года сервисного отряда «Культура». Его бойцы осваивают профессии сферы обслуживания — официант, бармен, повар, матрос-спасатель. Так в университете оформился полноценный штаб студенческих отрядов МГППУ, собравший под собой разные направления студенческой работы.

Эти данные позволяют говорить о положительном влиянии отрядного движения на профессиональное развитие студентов. Участие в педагогических и сервисных отрядах даёт практический опыт, развивает навыки общения, организаторские способности, профессиональную ответственность. Для будущих педагогов и психологов такой опыт особенно ценен: знания, полученные на занятиях, проверяются в реальных условиях работы. Вдобавок отряд помогает закрепить профессиональные интересы и легче пройти адаптацию к требованиям рынка труда после выпуска.

Об эффективности этой модели говорит и растущая популярность движения. По данным штаба студенческих отрядов МГППУ, в 2025 году число кандидатов в от-



ряды выросло почти вдвое относительно предыдущего периода — а это прямой признак того, насколько такая форма профессиональной и социальной активности востребована у студентов.

Итак, студенческие отряды оказываются важным инструментом профессиональной социализации студента психолого-педагогического вуза. Они помогают сформировать профессиональные компетенции, развить лидерские качества, социальную ответственность, гражданскую активность. Включённость в систему социальных практик соединяет в одно целое профессиональное становление, личностное развитие и подготовку к будущему труду — и именно поэтому отряды стоит считать значимым элементом современной образовательной среды.

### Заключение

Проведённый анализ показал: студенческие отряды — это не просто форма временной занятости молодёжи, а важный институт профессиональной социализации. В нынешних условиях высшего образования их роль становится особенно заметной, ведь они соединяют профессиональную подготовку студента с формированием социально значимых качеств, гражданской ответственности, готовности самостоятельно работать.

Изучение литературы позволило установить, что отряды выступают эффективным агентом вторичной социализации. Они вводят молодёжь в систему социальных отношений и профессиональных практик, учат нормам коллективного взаимодействия, навыкам сотрудничества и принятия решений. И здесь их преимущество перед

привычными формами обучения: опыт студент получает в реальных условиях, а не в учебной модели — что прямо сказывается на качестве его подготовки.

Для обучающихся психолого-педагогических направлений это особенно важно. Работа в педагогических, сервисных и других отрядах развивает коммуникативные навыки, организаторские и лидерские способности, ответственность, стрессоустойчивость. Без этих компетенций в профессии педагога и психолога не обойтись — во многом именно они определяют, насколько успешной окажется дальнейшая работа.

Анализ исследований показал и другое: участие в отрядах положительно сказывается на формировании профессиональной идентичности. Студент применяет знания на практике, общается с разными социальными группами, осваивает профессиональные роли, действует самостоятельно. Параллельно растёт гражданская активность, укрепляются патриотические ценности, складывается готовность включаться в общественно значимые проекты.

Опыт Московского государственного психолого-педагогического университета подтверждает, что эта форма молодёжной активности востребована и работает. Развитие отрядов в вузе открывает студентам дополнительные возможности для профессионального становления и повышает качество подготовки. Словом, студенческие отряды стоит рассматривать как значимый инструмент профессиональной социализации студента психолого-педагогического вуза — инструмент, в котором сходятся образовательная, воспитательная и профессионально-развивающая функции.

### Литература:

1. Ахмедова А. Р. Студенческие отряды как агенты социализации студенческой молодёжи // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2023. — № 10. — С. 33–37.
2. Дьяков Е. Д. Социальное время и пространство действия современных студенческих отрядов // Общество: социология, психология, педагогика. — 2024. — № 4. — С. 18–23.
3. Ермакова Е. Г. Студенческие отряды как форма социализации молодёжи // Мир науки, культуры, образования. — 2023. — № 2 (99). — С. 146–149.
4. Мезинов В. Н. Профессиональная социализация студентов педагогического вуза в условиях практико-ориентированного обучения // Нижегородское образование. — 2022. — № 2. — С. 69–76.
5. О молодёжной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2021. — № 1. — Ст. 28.
6. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 53 (ч. 1). — Ст. 7598.
7. Петрова И. В. Процесс социализации студентов в условиях современной системы высшего профессионального образования России: дис. ... канд. социол. наук. — Санкт-Петербург, 2016. — 247 с.
8. Шашиашвили М. В. Студенческий отряд как один из периодов успешной социализации молодёжи // Мир науки, культуры, образования. — 2023. — № 1 (98). — С. 233–236.



## Проблемы доверия и коммуникации в онлайн-волонтерстве

Шульгина Елизавета Андреевна, студент

Научный руководитель: Благорожева Жанна Олеговна, кандидат социологических наук, старший преподаватель  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

*В статье рассматриваются особенности доверия и коммуникации в онлайн-волонтерстве как современной форме социальной активности. Анализируются результаты социологического исследования, проведенного среди участников онлайн-волонтерских проектов. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на уровень доверия к организаторам и участникам проектов, а также проблемам взаимодействия в цифровой среде. Выявлены основные трудности коммуникации и предложены меры по повышению эффективности онлайн-волонтерской деятельности.*

**Ключевые слова:** онлайн-волонтерство, доверие, коммуникация, цифровая среда, добровольческая деятельность, социальные сети, волонтеры.

## Trust and communication issues in online volunteering

*The article examines the features of trust and communication in online volunteering as a modern form of social activity. The results of a sociological study conducted among participants of online volunteer projects are analyzed. Particular attention is paid to the factors influencing the level of trust in organizers and participants of projects, as well as interaction problems in the digital environment. The main communication difficulties are identified and measures to improve the effectiveness of online volunteering are proposed.*

**Keywords:** online volunteering, trust, communication, digital environment, volunteer activity, social networks, volunteers.

### Введение

В условиях цифровизации общества онлайн-волонтерство становится одной из наиболее востребованных форм добровольческой деятельности. Использование цифровых платформ и социальных сетей позволяет участникам оказывать помощь независимо от территориальных границ и временных ограничений. Вместе с тем эффективность онлайн-волонтерских проектов напрямую зависит от качества коммуникации между участниками и уровня доверия к организаторам и платформам.

Современные исследователи отмечают, что недостаток прозрачности деятельности проектов, слабая обратная связь и проблемы взаимодействия могут снижать вовлеченность участников и препятствовать развитию добровольческих инициатив. В связи с этим исследование проблем доверия и коммуникации в онлайн-волонтерстве приобретает особую научную и практическую значимость.

### Результаты исследования

В рамках исследования было проведено анкетирование среди жителей города Белгорода, имеющих опыт участия в онлайн-волонтерстве. В опросе приняли участие 100 респондентов.

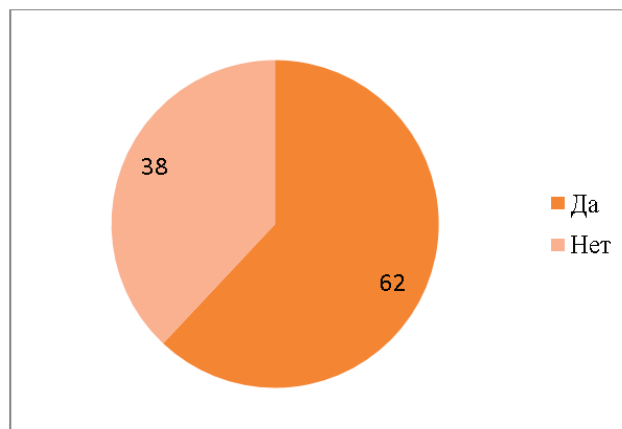


Рис. 1. Уровень участия респондентов в онлайн-волонтерстве

Полученные данные показывают, что большинство респондентов имеют опыт участия в онлайн-волонтерской деятельности. Это свидетельствует о постепенном распространении цифровых форм добровольчества среди населения.

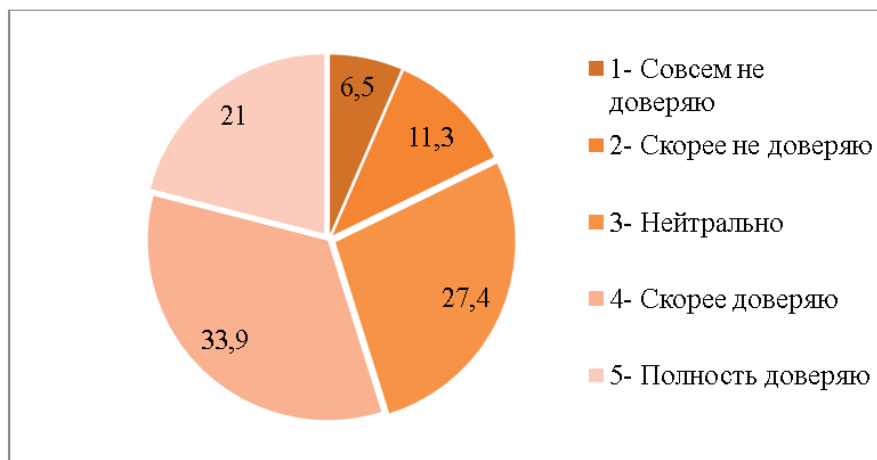


Рис. 2. Уровень доверия к организаторам онлайн-проектов

Результаты показывают преобладание положительных оценок доверия к организаторам онлайн-проектов. Однако значительная часть респондентов сохраняет нейтральную позицию, что свидетельствует о необходимости повышения прозрачности деятельности и улучшения обратной связи.

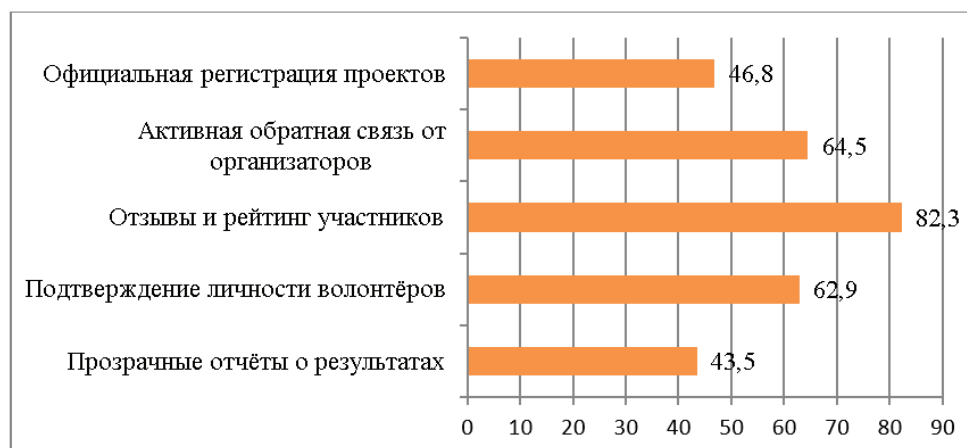


Рис. 3. Меры, способные повысить доверие в онлайн-волонтерстве

Исследование показало, что важнейшими условиями формирования доверия являются открытость информации, наличие системы отзывов и эффективная коммуникация между участниками проектов.

### Заключение

Проведенное исследование позволило выявить основные проблемы доверия и коммуникации в онлайн-волонтерстве. Установлено, что качество взаимодействия между участниками напрямую влияет на уровень доверия и эффективность добровольческой деятельности.

Большинство участников положительно оценивают опыт участия в онлайн-проектах, однако отмечают необходимость более оперативной обратной связи, прозрачности деятельности организаторов и совершенствования цифровых платформ. Также было выявлено, что участники с большим опытом онлайн-волонтерства демонстрируют более высокий уровень доверия к другим участникам и организаторам проектов.

Таким образом, развитие онлайн-волонтерства требует совершенствования механизмов цифровой коммуникации, повышения прозрачности деятельности проектов и внедрения инструментов, способствующих укреплению доверия между участниками.

Литература:

1. Жилина, А. А. Формирование социальной идентичности личности подростка в процессе онлайн-социализации: построение теоретической модели / А. А. Жилина, О. А. Селиванова // Мир науки. Педагогика и психология. — 2020. — № 3. — Т. 8.
2. Кульминская, А. В. Добровольчество в сети Интернет: проблемы идентификации / А. В. Кульминская // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. — 2019. — № 5 (62). — С. 92–97.
3. Мерсиянова, И. В. Цифровые волонтерские платформы: готовность россиян и потенциал применения / И. В. Мерсиянова, А. С. Брюхно // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. — 2020. — № 6. — С. 357–375.
4. Горлова, Н. И. Формирование онлайн-сообщества волонтеров учреждений культуры в период пандемии COVID-19: зарубежный опыт / Н. И. Горлова // Вестник МГУКИ. — 2020. — № 6 (98). — С. 122–128.
5. Штомпка, П. Доверие: социологическая теория / П. Штомпка // Социологическое обозрение. — 2002. — Т. 2. — № 3. — С. 28–41.

## ТЕОЛОГИЯ

### Сравнение идей Шигабутдина Марджани с идеями других исламских мыслителей XIX века

Сейтказинов Асыл Николаевич, студент магистратуры  
Российский исламский институт (г. Казань)

*В статье рассматриваются взгляды татарского богослова и философа Шигабутдина Марджани (1818–1889) в сопоставлении с идеями исламских мыслителей XIX века — Джамал ад-дина Афгани, Мухаммада Абдо и Исмала Гаспринского. Автор показывает общее и особенное в подходах к проблемам иджитхада, реформы образования, соотношения религии и науки. Подчёркивается актуальность идей Марджани для современного исламского богословия и мусульманской молодёжи.*

**Ключевые слова:** Шигабутдин Марджани, Джамал ад-дин Афгани, Мухаммад Абдо, Исмаил Гаспринский, иджитхад, таклид, реформа образования.

XIX век стал переломным для мусульманского мира. Ослабление традиционных институтов, колониальная политика европейских держав, кризис образования и отставание от научного прогресса поставили перед мусульманами новые вызовы. В это время на авансцену вышли исламские мыслители-реформаторы, которые стремились найти пути возрождения уммы.

Одним из таких мыслителей был выдающийся татарский богослов и историк Шигабутдин Марджани (1818–1889), который занимает особое место в истории татарской общественной мысли, является наиболее яркой фигурой реформаторского движения XIX столетия [1]. Его взгляды во многом перекликались с идеями других исламских реформаторов XIX века — Джамал ад-дина Афгани, Мухаммада Абдо, а также региональных просветителей среди мусульман России и Средней Азии.

Он оказал благотворное влияние на развитие исторической науки и богословско-философской мысли у татар, что наглядно прослеживается в трудах и идеях таких татарских мыслителей, как Муса Бигиев (1875–1949), Зия Камали (1873–1942) и Риза Фахретдинов (1859–1936).

Центральное место в наследии Марджани занимает критика таклида — слепого подражания правовым школам и религиозным авторитетам. Мыслитель утверждал, что закрытие «дверей иджитхада» привело исламский мир к застою. Он призывал мусульман к самостоятельному толкованию Корана и Сунны, считая иджитхад условием прогресса.

Сходные идеи высказывали и другие реформаторы.

Джамал ад-дин Афгани (1838–1897) рассматривал иджитхад как средство политической мобилизации му-

сульман. Его главной идеей было объединение мусульман перед лицом западного колониализма. Он выступал за активное противодействие угнетению, просвещение и возрождение исламской цивилизации через политическое единство.

Мухаммад Абдо (1849–1905) ученик аль-Афгани, сконцентрировался на внутренней реформе исламского общества через возвращение к «чистому» исламу времен Пророка ﷺ, применяя его в реформировании правовой и образовательной системы Египта.

Исмаил Гаспринский (1851–1914) не будучи богословом, осмысливал иджитхад, прежде всего, как духовно-интеллектуальное обновление, необходимое для формирования национального сознания и культурного единства мусульман России. В отличие от богослова Марджани, Гаспринский был прежде всего практиком-просветителем.

Таким образом, если у Афгани и Абдо идея иджитхада носила политико-богословский характер, то у Гаспринского — просветительский, а у Марджани — богословско-образовательный.

Марджани критиковал методы преподавания своего времени, считал, что методику нужно реформировать, увеличить количество предметов. Марджани активно выступал за реформу медресе, призывая включить в учебную программу светские дисциплины, такие как математика, география, история и естественные науки. Он видел в этом путь к прогрессу и преодолению отсталости мусульманского общества. Шигабутдин Марджани считал, что мусульмане, живущие в России, непременно должны изучать русский язык.

Джамал ад-дин Афгани выступал за реформу образования как часть своей панисламистской программы. Он считал, что наука, пришедшая с Запада, не противоречит исламу, а, наоборот, может стать инструментом для его возрождения. Он призывал мусульман учиться у европейцев, чтобы затем использовать эти знания для защиты мусульманского общества, в борьбе с колониализмом.

Мухаммад Абдо, как и его учитель, был сторонником образовательных реформ. Он активно участвовал в создании новой системы образования в Египте, где светские науки сочетались с традиционными исламскими дисциплинами. Его целью было воспитание нового поколения мусульманских интеллектуалов, способных решать современные задачи.

Гаспринский считается одним из самых ярких представителей джадидизма в сфере образования. Его знаменитый метод обучения «усул-и джадид» (новый метод) был направлен на ускоренное обучение грамоте. Он открывал новометодные школы, в которых наряду с тради-

ционными предметами преподавались и светские науки. Исмаил Гаспринский стал инициатором реформации всей системы образования не только среди крымских, но и поволжских татар. Если до него джадидские медресе были редким исключением, то, благодаря его деятельности, они стали доминировать, проникая в среду всех тюркоязычных народов. Только за первые 20 лет деятельности на этом поприще он открыл и реорганизовал более тысячи мектепов (школ) от Бахчисарая до Благовещенска [2].

Шигабуддин Марджани был не просто богословом, а мыслителем-универсалистом, который осознал, что для выживания и процветания исламского мира необходима глубокая внутренняя реформация. Его подход отличался от подходов Афгани и Абдо меньшей политизированностью, а от Гаспринского — более глубокой богословской основой. Именно Марджани заложил фундамент для интеллектуального и духовного возрождения татарского народа, показав, что ислам может быть динамичным и прогрессивным, не отказываясь от своих духовных основ.

#### Литература:

1. Шагавиев Дамир Татарская богословская мысль XIX — нач. XX вв. и Шихабуддин Марджани. — Казань: Хузур, 2018.
2. Шихабутдин Марджани. Сборник статей, посвящённый 100-летию Ш. Марджани, изданный в Казани в 1915 г. © Татарское книжное издательство, 2015.
3. Юзеев А. Н. Татарская философская мысль конца XVIII-XIX веков / А. Н. Юзеев. — Казань: Татар. кн. изд-во, 2001.



# Молодой ученый

## Международный научный журнал

№ 23 (626) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 17.06.2026. Дата выхода в свет: 24.06.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.