



ВЕСТНИК МОСКОВСКОГО ГУМАНИТАРНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА

ISSN 2311-5351

Выпуск № 2 (102)
2026

ВЕСТНИК № 2 (102) • 2026

МОСКОВСКОГО ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА
HERALD of Moscow Humanitarian Economic Institute

Научно-практический журнал
Scientific and practical periodical

Распространение и тиражирование без официального согласия АНО ВО МГЭУ запрещается.
Distribution and replication without the official consent of the Moscow Humanitarian Economic University is prohibited.

Основан в 2000 г. Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (свидетельство ПИ № ФС77-56620 от 26.12.2013 г.).

Established in 2000. Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technologies and Mass Communications (certificate ПИ № ФС77-56620 dated December 26, 2013).

Свидетельство о регистрации в Национальном агентстве ISSN № 2311-5351 от 16.03.2017.

The Certificate of registration in the National Agency ISSN No. 2311-5351, 16.03.2017.

Подписной индекс «Почта России» П 1102. Включен в базу данных РИНЦ и выходит 4 раза в год.

Subscription index «Russian Post» П 1102. Included in the RINC database and published 4 times a year.

Включен в Перечень ВАК РФ (К3) по экономическим наукам: 5.2.1 – экономическая теория, 5.2.4 – финансы, 5.2.5 – мировая экономика. Присвоен международный индекс DOI с 20.02.2020 года.

Included in the List of the Higher Attestation Commission of the Russian Federation (K3) in Economics sciences: 5.2.1 – economic theory, 5.2.4 – finance, 5.2.5 – world economy. Assigned an international DOI index from 02.20.2020.

Языки издания: русский, английский.

Language of publication: Russian, English.

Учредитель: Автономная некоммерческая организация высшего образования Московский гуманитарно-экономический университет.

Founder: Autonomous Non-profit Organization of Higher Education Moscow Humanitarian Economic University.

Адрес учредителя: Ленинский проспект, д. 8., стр. 16, Москва, Россия, 119049.

Address of the founder: 8, bldg. 16, Leninsky Prospect, Moscow, Russia, 119049.

Адрес издательства: Ленинский проспект, д. 8., стр. 16, Москва, Россия, 119049.

Address of the publishing office: 8, bldg. 16, Leninsky Prospect, Moscow, Russia, 119049.

Редакционный совет:

Editorial council:

1. Демидова Любовь Анисимовна – д.пед.н., профессор, ректор АНО ВО МГЭУ, председатель Редакционного совета.

Lyubov Demidova – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Rector of Moscow Humanitarian Economic University, Chairman of the Editorial Board.

2. Смолин Олег Николаевич – д.ф.н., первый заместитель председателя Комитета по образованию ГД РФ, действительный член Российской академии образования. Председатель Общероссийского общественного движения «Образование – для всех».

Oleg Smolin – Doctor of Philosophy Sciences, First Deputy Chairman of the Education Committee of the State Duma of the Russian Federation, Full member of the Russian Academy of Education. Chairman of the All-Russian Public Organization «Education is for everyone».

3. Реймерс Снежана Валерьевна – к.социол.н., заведующая кафедрой русского и иностранного языков МГЭУ.
Snezhana Reimers – Candidate of Sociological Sciences, head of the department of Russian and Foreign Languages MHEU.

4. Тумин Владимир Васильевич – д.ю.н., доцент, генерал-лейтенант в отставке, заслуженный сотрудник органов безопасности Российской Федерации.

Vladimir Tumin – Doctor of Law, Associate Professor, retired Lieutenant General, Honored Employee of the Security Agencies of the Russian Federation.

Редакционная коллегия:

Editorial team:

А. Т. Романова – д.э.н., профессор
A. Romanova – Doctor of Economics, Professor
С. Н. Казакова – проректор по учебной и методической работе МГЭУ
S. Kazakova – Vice-Rector for Academic and Methodological Work of MHEU
А.И. Алтухов – д.э.н. профессор, академик РАН
A. Altukhov – Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences
Г. В. Калинина – д.ф.н., к.э.н., профессор
G. Kalinina – Doctor of Philosophy Sciences, Candidate of Economic Sciences, Professor
Т. А. Куткович – к.э.н.
T. Kutkovich – Candidate of Economic Sciences
Е. Е. Демидова – к.пед.н., первый проректор МГЭУ
E. Demidova – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, First Vice-Rector at MHEU
Е. Ю. Мокеева – к.э.н., доцент
E. Mokeeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
И.С. Кострикина – к.г.н., доцент, проректор по научной работе МГЭУ
I.S. Kostrikina – Ph.D in Psychological Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific work at MHEU
И. Ю. Салькова – к.э.н., доцент
Yu. Salkova – Candidate of Economics, Associate Professor
О. В. Вершинина – к.э.н., доцент
O. Vershinina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
А. В. Брыкин – д.э.н., заместитель Генерального директора госкорпорации «Роскосмос»
A. Brykin – Doctor of Economics, Deputy Director General of Roscosmos State Corporation
А. В. Путилов – д.т.н., профессор, декан МИФИ
A. Putilov – Doctor of Technical Sciences, Professor, Dean of MEPhI

О. П. Неретин – д.э.н., к.пол.н., ген.дир. ФИПС
O. Neretin – Doctor of Economics, Candidate of Political Sciences, General Director FIPS

В. В. Богатырева – д.э.н., ректор Витебского государственного университета им. П. М. Машерова
V. Bogatyreva – Doctor of Economics, Rector of Vitebsk State University named after P. M. Masherov

М.И. Голубова – к.э.н., доцент
M. Golubova – Candidate of Economics, Associate Professor

Редакция:

Redaction:

Главный редактор

А. Т. Романова, д.э.н., профессор

Editor-in-Chief

A. Romanova, Doctor of Economics, Professor

Заместители главного редактора

С. В. Реймерс, к.социол.н.

Deputy editors-in-chief

S. Reimers, Candidate of Sociological Sciences

Научный редактор

С. А. Авакова, к.б.н., доцент

Scientific editor

S. Avakova, Ph.D in Biological Sciences, Associate Professor

Редактор и Технический корректор

Е.В. Ловушкина, А. Д. Морозова

Editor and technical corrector

E.V. Lovushkina, A. D. Morozova

Дизайн

А. И. Лазарев

Design

A. Lazarev

Компьютерная верстка и макетирование

А. В. Воробьев

Computer layout and prototyping

A. Vorobiov

Адрес редакции и типографии: 119049, Москва, ГСП–1, Ленинский проспект, д. 8., стр. 16.

Тел.: (499) 237–56–41, e mail journal@mgei.ru, mgei@mail.ru, www.mgei.ru. Цена свободная

Address of the editorial office and printing house: 8, bldg. 16, Leninsky Prospect, Moscow, Russia 119049

Тел.: (499) 237–56–41, journal@mgei.ru, mgei@mail.ru, www.mgei.ru. Price is free

Подписано в печать 22.06.2026. Дата выхода 30.06.2026. Формат 60x84 1/8

Гарнитура Times New Roman. Усл. печ. л. 9,7. Тираж 500 экз. Заказ № - 5077

Отпечатано в типографии АНО ВО МГЭУ. 119049, Москва, ГСП–1, Ленинский проспект, д. 8., стр. 16..

© АНО ВО Московский гуманитарно-экономический университет, 2026

© Moscow Humanitarian Economic University, 2025

Содержание

ЭКОНОМИКА

П.Ю. Гусько, О.В. Вершинина

Конкурентоспособность строительного предприятия как системное свойство 5

О.В. Вершинина, Е.А. Загороднов

Цифровизация международных валютных операций как необратимый процесс
мирового финансового рынка 15

О.В. Вершинина, И.С. Султаниев

К вопросу о противодействии киберпреступности и легализации преступных доходов 21

В.В. Акульшин, О.В. Вершинина

Эффективность экономики здравоохранения в условиях современных вызовов 29

Н.А. Сабитов, Н.А. Фотиади

Концепция интернета вещей «IoT» в процессах цифровизации логистики 36

Н.А. Тебетъ

Оценка вероятности дефолта строительных компаний на российском рынке 41

П.А. Попов

Бизнес-процессы банков 46

Г.И. Москвитин, А. А. Будаковский

Особенности региональных аспектов кадрового планирования 50

В.В. Корсакова, А.Д. Корсаков

Экономические аспекты применения альтернативных методов
разрешения конфликтов 55

М. В. Ненько, С. А. Романова

Маркетинговые триггеры в продвижении услуг облачного хостинга
63

ПСИХОЛОГИЯ

В.Н. Морозова, Л.Н. Хрипкова

Причины появления и профилактика моббинга в студенческой среде 68

ОБЩЕСТВО И ЧЕЛОВЕК

Э. Б. Петросян

О беспримерном подвиге советского народа: к 85-летию со дня начала
Великой Отечественной войны 72

Г.И. Исхакова

Цифровизация социального опыта как путь оптимизации
социальной преемственности 82

Contents

ECONOMIC SCIENCE

P. Gusko, O. Vershinina

The systemic aspect of competitiveness in the construction industry..... 5

O. Vershinina, E.A. Zagorodnov

Digitization of international currency transactions – irreversible process
for the global financial market 15

O. Vershinina, I. Sultaniev

On countering cybercrime and the legalization of criminal proceeds..... 21

V. Akulshin O. Vershinina

Health economy efficiency in modern challenges..... 29

N. Sabitov N. Fotiadi

The concept of the internet of things «Iot» in digital logistics processes 36

N. Tebet

Analysis of the default risk for companies involved in russian construction projects..... 41

P. Popov

Banks' business processes 46

G. Moskvitin, A. Budakovsky

Regional aspects of workforce planning..... 50

V. Korsakova, A. Korsakov

Economic aspects of alternative conflict resolution 55

M. Nenko, S. Romanova

Marketing strategies in promotion cloud hosting services..... 63

PSYCHOLOGICAL SCIENCE

V. Morozova, L. Khripkova

Causes and ways to avoid student mobbing occurrences..... 68

SOCIETY AND THE INDIVIDUAL

E. Petrosyan

In tribute to the remarkable bravery of the soviet people: to the 85th anniversary
of the beginning of the great patriotic war 72

G.I. Iskhakova

Digitalization of social experience as a way to optimize social continuity 82

ЭКОНОМИКА / ECONOMIC SCIENCE

УДК 338.46

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-5-14

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СИСТЕМНОЕ СВОЙСТВО

THE SYSTEMIC ASPECT OF COMPETITIVENESS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

П.Ю. Гусько^{1,*}

О.В. Вершинина²

Аннотация. Авторы предлагают анализ конкурентоспособности строительного предприятия в качестве системного свойства, определяющего устойчивость его рыночных позиций в условиях цикличности отрасли, кадрового дефицита и ужесточения нормативных требований. Рассмотрены методы оценки конкурентоспособности.

Ключевые слова: методы оценки, анализ конкурентоспособности, цифровизация, ТИМ/ВІМ, финансовые показатели, SWOT-анализ.

Abstract. The authors propose to understand the competitiveness of a construction enterprise as a systemic property, determining the stability of its market positions in conditions of industry cyclicity, staff shortages and tightening regulatory requirements. Methods of competitiveness assessment are considered.

Keywords: evaluation methods, competitiveness analysis, digitalization, BIM/TIM, financial indicators, SWOT-analysis.

В современных условиях строительного рынка России, где после рекордных объемов ввода жилья в 2024 году наблюдается заметное замедление — по данным Росстата ввод в 2025 году вырос всего на 0,4% до 108,1 млн. кв. м, а прогноз на 2026 год предполагает снижение до 104–105 млн. кв. м, — тема конкурентоспособности предприятий выходит на первый план. Экономические санкции продолжают создавать неопределенность в цепочках поставок, волатильность цен на материалы и технику сохраняется, а дефицит квалифицированных кадров существует. По оценкам экспертов, отрасль недосчитывается сотен тысяч специалистов, и эта проблема будет усугубляться к 2030 году.

Крупные федеральные девелоперы и сети с сильной финансовой базой и маркетинговыми ресурсами удерживают доминирующие позиции в массовых сегментах, тогда как региональные и средние компании вынуждены балансировать между ценовой конкуренцией и попытками специализации на нишевых проектах: реконструкции, модульном строительстве, энергоэффективных объектах и пр. Средние и малые предприятия оказываются в особенно сложном положении, так как у них нет масштаба крупных игроков, но издержки остаются выше, чем у малых фирм, что делает их уязвимыми при любом ужесточении условий кредитования или сокращении спроса.

¹ П.Ю. Гусько — аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; *e-mail: guskopu@gmail.com.

P. Gusko — graduate student, ANPO HE MGUE Moscow, Russia.

² О.В. Вершинина — к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: vershinina_olga_2013@mail.ru.

O. Vershinina — PhD in Economics, Associate Professor, Head of Economics and Finance Department, ANO HE MGUE, Moscow, Russia.

В такой обстановке конкурентоспособность перестает быть преимуществом, превращаясь в условие выживания, — способность не просто выполнять контракты, а устойчиво удерживать загрузку, минимизировать риски срывов и обеспечивать рентабельность, которая позволяет инвестировать в развитие.

Значение конкурентоспособности для строительных организаций проявляется прежде всего в том, что она дает возможность формировать стабильный портфель заказов даже в периоды спада инвестиционной активности [4, с. 15]. Без нее компания рискует терять тендеры не из-за высокой цены, а из-за сомнений заказчика в надежности сроков, качестве или способности справиться с изменениями нормативов. В сегментах жилой и коммерческой недвижимости, где цикл проекта может растягиваться на годы, решающими становятся не только стоимость, но и скорость реализации, минимизация рекламаций, качество жизненного цикла объекта и уровень клиентского опыта (от консультаций на этапе проектирования до гарантийного обслуживания).

Многие исследователи, в работах по маркетингу, отмечают, что в эпоху цифровизации конкуренция смещается от традиционных параметров: выгодного расположения, ширины ассортимента, — к созданию долгосрочных отношений с заказчиками, где способность предугадывать и удовлетворять скрытые потребности определяет, кто останется на рынке [12, с. 295]. Здесь важно, что конкурентоспособность не сводится к одному-двум преимуществам: она возникает как системное свойство, когда внутренние ресурсы, внешние условия и стратегические решения работают в единой логике.

Конкурентоспособность предприятия — это его способность функционировать в рыночной среде так, чтобы предлагаемые услуги или объекты по совокупности параметров превосходили аналоги и обеспечивали устойчивые позиции с приемлемой прибылью. Разные подходы к определению этого понятия показывают, насколько многогранным оно остается. М. Портер в своей концепции конкурентных преимуществ подчеркивал, что конкурентоспособность рождается из стратегического позиционирования, когда компания создает ценность, которую соперники не могут воспроизвести в той же мере [8, с. 12].

В отечественной традиции внутреннее свойство субъекта рынка, позволяющее занимать нишу, расширять воспроизводство и получать прибыль за счет эффективного использования ресурсов [2, с. 12]. Способность проектировать, производить и реализовывать услуги успешнее конкурентов при условии устойчивого развития [3, с. 4]. Таким образом, конкурентоспособность требует не просто наличия ресурсов, а их динамичного, скоординированного применения в изменяющейся среде.

При этом важно не отождествлять конкурентоспособность с конкурентными преимуществами: последние — это отдельные сильные стороны (низкие издержки, уникальная технология, репутация), которые могут быть временными и относительно легко копируемыми; конкурентоспособность же — интегральное свойство, отражающее способность предприятия сохранять и развивать эти преимущества в долгосрочной перспективе.

Уровни конкурентоспособности помогают увидеть явление в иерархии. На микроуровне (уровне отдельного объекта), — она определяется тем, насколько конкретный жилой комплекс, промышленное здание или инженерная сеть удовлетворяет требованиям заказчика лучше аналогов по качеству исполнения, срокам сдачи и эксплуатационным характеристикам.

На мезоуровне (уровне предприятия), — оценивается способность компании стабильно выигрывать тендеры, удерживать долю рынка и демонстрировать финансовую устойчивость через эффективное управление портфелем проектов. Отраслевой уровень предполагает сравне-

ние строительного комплекса региона или страны с другими территориями, где учитываются инновационная активность, наличие кластеров, уровень стандартизации и регуляторная среда [10, с. 19].

Региональный или национальный уровень, добавляет влияние государственной политики, климатических особенностей, географического положения и доступа к ресурсам. В исследованиях по конкурентоспособности, между этими уровнями существует тесная взаимосвязь: слабость на нижнем уровне неизбежно тянет за собой проблемы на верхних: макрофакторы задают рамки, в которых микрорешения либо работают, либо теряют смысл [6].

Особенности конкурентоспособности в строительстве определяются уникальной природой отрасли. Проекты отличаются высокой капиталоемкостью и длительностью циклов, от проектирования до сдачи проходит от нескольких месяцев до нескольких лет, что усиливает влияние инфляции, колебаний ставок и нормативных изменений. Строительство остается сильно зависимым от внешних переменных: погодные условия, сезонность, цепочки субподряда, эскроу-счета и проектное финансирование создают дополнительные риски.

Цикличность рынка проявляется ярко, пики инвестиций в жилье и инфраструктуре сменяются спадами, вызванными ростом ключевой ставки или сокращением бюджетных программ. С 2025 года обязательность ТИМ/ВІМ для объектов долевого строительства малоэтажного типа и дальнейшее расширение требований в 2026-м кардинально меняют ландшафт: компании, не освоившие информационное моделирование, быстро теряют возможность участвовать в значимых тендерах. Кадровый дефицит особенно остро ощущается среди главных инженеров проектов, сметчиков, специалистов по цифровому проектированию. Он достигает сотен тысяч человек по отрасли, и эта проблема усугубляется оттоком квалифицированных кадров.

Рост доли ИЖС как альтернативы многоквартирному строительству, влияние санкций на импорт оборудования и материалов, переход к зеленому строительству и так далее, все это усиливает давление на отрасль. В отличие от многих других сегментов рынка, здесь конкуренция все реже сводится к цене. Все-таки, сегодня (и в перспективе) на первый план все чаще выходят технологии, скорость, качество строительства, а также способность минимизировать риски для заказчика.

Источники конкурентоспособности строительного предприятия удобно рассматривать в трех группах: внутренние, внешние и стратегические, хотя их взаимодействие делает границы условными. Внутренние источники составляют операционную основу. Производственно-технический потенциал, а именно: наличие современной техники, автоматизированных систем мониторинга, модульных технологий или 3D-печати элементов, позволяет снижать трудоемкость, минимизировать отходы, и ускорять циклы. Кадровый потенциал остается одним из самых критичных факторов: квалификация и опыт персонала, владение BIM-инструментами и умение работать в цифровой среде напрямую влияют на качество и соблюдение сроков; потеря ключевых специалистов часто приводит к срывам проектов [1, с. 388]. Финансовые ресурсы и устойчивость дают возможность инвестировать в развитие без чрезмерной долговой нагрузки — в отрасли с длинными циклами оплаты это особенно важно. Система управления и организационная структура определяют скорость реакции: переход к плоским иерархиям с цифровыми платформами управления проектами и ERP-системами заметно повышает эффективность координации. Инновационный потенциал сейчас выражается в освоении отечественного ПО — nanoCAD, КОМПАС, Renga — для импортозамещения и цифровизации.

Репутация и бренд компании превращаются в нематериальный актив, который облегчает прохождение квалификационных отборов, привлечение субподрядчиков и получение повторных заказов. Портфель заказов и лояльная клиентская база обеспечивают стабильный денежный поток, а лояльные заказчики, в свою очередь, дают не только повторные контракты, но и рекомендации, запуская эффективное «сарафанное радио».

Внешние факторы, формирующие конкурентные преимущества, в значительной мере определяются рыночной обстановкой и институциональными рамками. Доступ к надежным сырьевым ресурсам и проверенным субподрядчикам обеспечивает контроль над издержками производства, помогая избежать вынужденных остановок в работе. Между тем, долгосрочные соглашения с региональными поставщиками минимизируют угрозы нехватки материалов и внезапных скачков цен, хотя в отдельных случаях такие контракты могут ограничивать гибкость в выборе альтернатив. Географическая локация играет ключевую роль в организации логистических цепочек: соседство с основными рынками сбыта сокращает затраты на перевозки и ускоряет отгрузки товаров. Государственные меры поддержки, включая бюджетные кредиты на инфраструктурные проекты, инициативы комплексного освоения территорий — КРТ, а также программы льготного жилищного кредитования, заметно расширяют финансовые горизонты и открывают дополнительные каналы реализации продукции. Партнерства с поставщиками, в свою очередь, предоставляют преимущества в виде приоритетных поставок и ценовых льгот, что приобретает особую значимость в периоды экономических ограничений, подобных санкциям. Наконец, возможность привлечения заемных средств на выгодных условиях позволяет реализовывать масштабные инициативы без риска нарушения финансовой устойчивости, хотя здесь важно учитывать колебания процентных ставок.

Рыночная ситуация, включая колебания спроса, интенсивность соперничества и перемещения трудовых ресурсов, создает общий фон для деятельности. В фазы экономического подъема приоритет отдается наращиванию объемов, тогда как в периоды спада акцент смещается на строгую оптимизацию затрат и выделение уникальных особенностей. Внешние условия нередко приводят к выравниванию базовых показателей среди участников рынка, и в таких обстоятельствах на передний план выходят внутренние компетенции, способные обеспечить дифференциацию. При этом, как показывают его наблюдения, внешние факторы, несмотря на их влияние, имеют свои пределы — они не всегда гарантируют устойчивость в долгосрочной перспективе, особенно если игнорировать внутренние слабости [9, с. 623].

Стратегические источники работают на перспективу и создают барьеры для конкурентов. Диверсификация деятельности, выход в ИЖС, модульное строительство, реконструкцию, социальную инфраструктуру, апарт-отели или склады, — снижает зависимость от одного сегмента и стабилизирует доходы в условиях цикличности. Вертикальные интеграции, такие как собственные производства материалов или проектные бюро, и горизонтальные, такие как партнерства или альянсы с другими подрядчиками, — все это позволяет контролировать цепочку создания стоимости и минимизировать риски от внешних поставщиков. Уникальные компетенции: опыт в энергоэффективном строительстве, работе с гостайной, специальных или сейсмоустойчивых объектах, или ЕРС-контрактах, — формируют ниши, недоступные массовым игрокам. Инвестиции в развитие: обновление парка техники, подготовка кадров под цифровизацию, внедрение ИИ для планирования и прогнозирования, закладывают основу для опережающего роста.

В контексте 2025–2026 годов, когда ТИМ/ВІМ становится обязательным для многих объектов, такие инвестиции перестают быть выбором и превращаются в необходимость для компании [15, с. 4].

Методы оценки конкурентоспособности строительного предприятия разнообразны и делятся на количественные, качественные и комплексные. Каждый тип имеет свои сильные стороны, но и заметные ограничения, особенно в условиях отрасли с длинными циклами и низкой прозрачностью данных. Количественные методы опираются на измеримые показатели и позволяют проводить сравнения по стандартизированным индикаторам. Финансово-экономические включают рентабельность продаж (прибыль к выручке, отражающую эффективность ценообразования), активов (прибыль на единицу активов, показывающую использование ресурсов) и собственного капитала (учитывающую финансовый рычаг) [13, с. 192].

Коэффициенты ликвидности, текущей и быстрой, демонстрируют способность покрывать краткосрочные обязательства, что критично при длинных циклах оплаты. Финансовая устойчивость оценивается коэффициентом автономии (доля собственного капитала), оборачиваемость активов, - скоростью оборота средств, производительность труда, - выручкой на одного сотрудника. Рыночные показатели: доля рынка (процент от регионального объема строительства), темпы роста объемов (динамика ввода), изменения выручки и прибыли, количество и объем заключенных контрактов, дают представление о позициях в конкурентной среде.

Производственные индикаторы фокусируются на операционной эффективности: фондоотдача (выручка на единицу основных средств), материалоемкость (расход материалов на единицу продукции), длительность строительного цикла (от начала проектирования до сдачи), качество работ (процент брака и количество рекламаций, напрямую влияющее на репутацию и будущие контракты).

Качественные методы компенсируют ограничения числовых подходов и полезны там, где важны нечисловые аспекты. Метод экспертных оценок начинается с формирования группы компетентных специалистов (инженеров, экономистов, руководителей проектов), а также определения ключевых критериев (качество исполнения, инновационность, репутация, скорость), взвешивания показателей по степени важности и расчета интегральной оценки. Подход гибок и позволяет учитывать отраслевую специфику, но несет риск субъективности, особенно если эксперты имеют внутренние связи с компанией или ограниченный кругозор [14, с. 160].

SWOT-анализ систематизирует внутренние сильные стороны (опытный персонал, сильный портфель) и слабые (высокие издержки, зависимость от субподряда) с внешними возможностями (государственные программы, рост ИЖС) и угрозами (усиление конкуренции, санкции). Его ценность в стратегическом взгляде, хотя глубина и объективность зависят от качества исходных суждений. Метод конкурентных профилей предполагает построение профиля по шкале (обычно от 1 до 10) по ключевым параметрам: цена, качество, сервис, инновации, сроки, а также сравнение с основными соперниками и визуализацию в виде диаграмм или радаров; это удобно для наглядного выявления преимуществ и зон отставания, но требует объективных шкал и актуальных данных.

Комплексные методы пытаются объединить преимущества количественных и качественных подходов для более полной картины. Матричные методы включают:

- матрицу BCG, классифицирующую проекты по доле рынка и темпам роста (звезды, дойные коровы, собаки, трудные дети) и помогающую в распределении ограниченных ресурсов;
- матрицу McKinsey, оценивающую привлекательность отрасли и позиции компании по множеству факторов;
- матрицу Ансоффа, анализирующую стратегии роста и проникновения на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификацию [7, с. 269].

Модель пяти сил М. Портера оценивает угрозу появления новых конкурентов (барьеры входа в отрасль), рыночную власть поставщиков (зависимость от материалов и субподряда), власть покупателей (влияние крупных девелоперов), угрозу товаров-заменителей (альтернативные технологии строительства) и интенсивность конкурентной борьбы в регионе [5, с. 45].

Метод интегральной оценки формирует систему показателей, финансовых, рыночных, производственных, — нормирует их (приведение к единой шкале 0–1) и рассчитывает сводный индекс по взвешенной формуле; результат количественный, но качество сильно зависит от выбора показателей и весов. Бенчмаркинг предполагает выбор эталонных предприятий, например, лидеров по рейтингам ЕРЗ, НОСТРОЙ или Дом.РФ, — сравнительный анализ процессов (логистика, управление проектами, цифровизация) и результатов (рентабельность, сроки), выявление лучших практик и их адаптацию; в динамичной отрасли это особенно полезно, но ограничено доступностью достоверных данных о конкурентах.

Анализ конкурентоспособности требует последовательного изучения внутренних и внешних факторов с целью поиска резервов роста. Анализ внутренней среды начинается с ресурсного потенциала, то есть оценки состояния активов (техника, материалы), человеческого капитала (квалификация, опыт), которые показывают насколько компания готова к сложным проектам. Также оценки эффективности использования ресурсов, которая включает расчет отдачи от инвестиций, выявление потерь (простоев из-за нехватки кадров).

Анализ организационной структуры фокусируется на иерархии и координации между подразделениями, а системы управления — на процессах планирования, контроля и принятия решений; слабости здесь часто приводят к срывам сроков и росту издержек. Внешняя среда требует PEST-анализа макро-факторов, политических (регуляторные изменения, санкции), экономических (ставки, инфляция), социальных (миграция труда), технологических (ТИМ/ВІМ).

Отраслевая среда изучает барьеры входа, отношения с поставщиками, структуру спроса. Конкурентный анализ оценивает силы и стратегии соперников, рынок и потребители, сегментацию (B2B-девелоперы, B2C-заказчики ИЖС) и их предпочтения.

Сравнительный анализ подразумевает тщательный выбор конкурентов (по размеру, региону, специализации), определение релевантных параметров и позиционирование с выделением преимуществ (уникальные компетенции) и уязвимостей (высокие затраты, зависимость от субподряда). Динамический анализ отслеживает изменения показателей за несколько лет, выявляет тренды, рост или спад объемов, рентабельности и строит прогнозы позиций с использованием простых моделей экстраполяции или сценариев рынка [11, с. 90].

Практическое применение методов оценки конкурентоспособности сильно зависит от контекста конкретного предприятия. Крупные компании с обширными данными и ресурсами могут позволить себе комплексные модели. Модель Портера, бенчмаркинг по рейтингам ЕРЗ, интегральные индексы. Средние и малые фирмы чаще ограничиваются финансовыми коэффициентами, экспертными оценками или упрощенным SWOT из-за ограничений по времени, финансам и доступу к информации. Выбор метода определяется целями: стратегическая диагностика требует матриц и сценариев, оперативный контроль, — рыночных и производственных показателей. Доступность достоверной информации остается ключевым ограничением, так как данные о конкурентах часто конфиденциальны или фрагментарны, что снижает точность сравнений.

Временные и финансовые ресурсы также ограничивают глубину: полный анализ с привлечением внешних экспертов может занять месяцы и стоить ощутимо. Проблемы

методов хорошо известны: субъективность экспертных суждений (предвзятость, ограниченный кругозор), сложность получения актуальных данных о соперниках (низкая прозрачность рынка), высокая динамичность конъюнктуры (изменения ставок, нормативов, спроса), отраслевая специфика (длинные циклы, регуляторные сдвиги).

Повысить точность помогает комбинирование подходов, например, SWOT-анализ с финансовыми коэффициентами и бенчмаркингом, регулярность проведения оценки (минимум ежегодно, лучше ежеквартально для оперативных показателей), использование информационных технологий и специализированного ПО для анализа тендеров, систем мониторинга рынка, ИИ для прогнозирования спроса, рисков и много другого.

В качестве примера можно рассмотреть ООО СТД «Петрович», занятого в розничной торговле строительными материалами в Санкт-Петербурге и ряде регионов. Компания, основанная в 1995 году, управляет 43 торговыми точками, 21 строительным торговым центром и 22 магазинами формата «Петрович.Рядом». Компания имеет собственную металлобазу, производственные площадки и распределительные центры общей площадью свыше 150 тыс. кв.м. Ассортимент превышает 63 тыс. наименований.

По итогам 2025 года выручка группы компаний выросла на 4,5% и достигла 188,6 млрд. руб. с НДС (против 181 млрд. руб. в 2024 году), GMV составил 198,4 млрд. руб., доля дистанционных продаж — около 50%, количество доставок увеличилось до 3,8 млн. Финансовые показатели остаются стабильными: рентабельность продаж около 6,6%, коэффициент автономии 0,4, но оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась до 5,72 раз, что указывает на риски в расчетах с клиентами и необходимость корректировки кредитной политики. Анализ внутренней среды выявил сильный производственный потенциал (мощные распределительные центры, собственное производство).

Внешняя среда по PEST показывает политические угрозы от санкций на поставки импортных компонентов, экономические возможности через государственные льготы и программы, социальные вызовы в виде дефицита кадров. Конкурентный анализ с Лемана Про, ОВІ и Максидом демонстрирует превосходство «Петровича» в клиентском сервисе (доставка за 3 часа, подъем на этаж) и профессиональном ассортименте, но отставание в географическом охвате (15 регионов против федеральной сети конкурентов) и ценовой доступности.

Интегральный индекс конкурентоспособности составил 7,75 балла против 7,25 у основных соперников. Преимущество складывается за счет качества обслуживания и лояльности профессиональных клиентов. SWOT-анализ подчеркивает сильные стороны в ассортименте и логистике, слабые же стороны в ценовой чувствительности и цифровом присутствии на маркетплейсах; возможности связаны с ТИМ/ВІМ и ростом онлайн-продаж, угрозы — с усилением конкуренции и кадровым дефицитом.

Бенчмаркинг с лидерами рынка указывает на необходимость внедрения ИИ для динамического ценообразования и персонализации предложений. Динамический анализ трендов за 2022–2025 годы (рост выручки на 28% за три года) позволяет прогнозировать дальнейшее укрепление позиций при инвестициях в цифровые каналы, программы лояльности и региональную экспансию. В 2025 году компания открыла крупные центры в Москве и Екатеринбурге.

Повышение конкурентоспособности в строительстве неизбежно требует одновременных усилий на двух уровнях, — стратегическом и тактическом, причем отраслевая специфика делает такой двойной подход особенно оправданным. Стратегические направления, как правило, обращены к долгосрочным изменениям, которые не дают немедленного результата, но создают устойчивые барьеры для конкурентов. Среди них освоение модульных технологий и промышленных методов возведения, которые позволяют заметно сократить продолжительность циклов

и уменьшить зависимость от погодных условий. Зеленое строительство и внедрение отдельных принципов ESG постепенно перестают быть добровольным выбором: они превращаются в условие доступа к определенным сегментам рынка, в том числе к проектам с государственным участием и к экспортным заказам, где такие требования уже стали обязательными.

Цифровизация процессов идет параллельно: переход на технологии информационного моделирования зданий (ТИМ/BIM), использование искусственного интеллекта для прогнозирования рисков и оптимизации графиков работ, а также постепенное замещение импортного программного обеспечения отечественными разработками. Все это уже не опция, а необходимость, особенно с учетом поэтапного введения обязательности ТИМ в 2025–2026 годах. Развитие персонала здесь занимает особое место: без системной подготовки специалистов по информационному моделированию, инженеров производственно-технических отделов, прорабов и сметчиков даже самые современные инструменты остаются неиспользованными.

Корпоративные программы обучения, стажировки, партнерства с профильными вузами и центрами компетенций начинают давать отдачу лишь через два-три года, но именно они формируют кадровый задел, без которого технологический рывок невозможен. Совершенствование системы управления замыкает стратегический контур: переход к проектно-ориентированным структурам, внедрение сквозных ERP-систем, цифровых платформ координации и мониторинга — все это меняет скорость и качество принятия решений, хотя и требует значительных усилий по перестройке привычных процессов.

Тактические меры, напротив, дают более быстрый и ощутимый эффект, хотя их влияние обычно ограничено горизонтом одного-двух лет. Оптимизация затрат через локализацию цепочек поставок, заключение долгосрочных контрактов с проверенными поставщиками и отказ от разовых закупок по завышенным ценам остается одним из самых доступных рычагов. Улучшение качества работ достигается не громкими декларациями, а конкретными шагами: усилением входного контроля материалов, регулярным обучением исполнителей, внедрением чек-листов и фотофиксацией на ключевых этапах, все это снижает процент брака и количество рекламаций, которые в строительстве обходятся особенно дорого.

Сокращение сроков строительства и проектирования возможно за счет более широкого применения индустриальных методов, укрупнения монтажных элементов, параллельного выполнения работ там, где это позволяет технология. А также с применением качественных систем планирования и контроля, и внедрением современных технологий строительства (3d сканирование, автоматизированные установки нанесения смесей и др.)

Реализация обоих направлений, стратегического и тактического, наиболее эффективна тогда, когда они одновременно усиливают друг друга. Цифровизация, подготовка кадров и операционная оптимизация в отрыве друг от друга дают лишь частичный результат. Когда же они выстраиваются в единую логику, когда BIM-модели начинают использоваться не только проектировщиками, но и прорабами на площадке, когда данные о прошлых проектах ложатся в основу ИИ-прогнозов, когда программы обучения напрямую привязаны к внедряемым технологиям, — возникает синергетический эффект, который заметно опережает сумму отдельных улучшений. Именно такая взаимосвязь, а не изолированные инициативы, позволяет предприятию не просто реагировать на изменения рынка, но постепенно формировать собственную траекторию развития, менее зависимую от конъюнктурных колебаний.

Заключение

Конкурентоспособность строительного предприятия продолжает оставаться очень важной, подвижной и сложной категорией, которая складывается из внутреннего ресурсного запаса предприятия, внешних обстоятельств, и тех стратегических выборов, которые орга-

низация делает в каждый данный момент времени. Когда эти три составляющие начинают работать в *логике системного подхода*, возникает нечто большее, чем простая сумма частей.

Системная оценка конкурентоспособности, построенная на сочетании разных методов, постепенно превращается в инструмент поиска скрытых возможностей роста, позволяя заранее замечать слабые места, где риски особенно высоки, и строить планы развития, которые хотя бы частично учитывают неопределенность. Комплексный подход в *оценке конкурентоспособности* становится реальным условием устойчивости на рынке строительных услуг, пересечение разных подходов, их взаимная проверка и уточнение позволяют приблизиться к реальности. Перспективы совершенствования методов оценки сейчас во многом связаны с тем, как глубоко удастся интегрировать цифровые инструменты в аналитическую практику. Развитие отраслевых рейтинговых систем, которые постепенно становятся более прозрачными и регулярными, добавляет внешний ориентир для сравнения. Учет ESG-факторов, который еще несколько лет назад воспринимался как дополнительная сложность, теперь все чаще оказывается встроенным требованием, и в методах оценки он начинает играть не вспомогательную, а вполне самостоятельную роль. Все вместе, это делает диагностику не только точнее и оперативнее, но главное, более обращенной в будущее.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Акопян А.А., Медведева Ю. Ю., Семенова С. В. Источники конкурентоспособности предприятия на рынке B2B // Актуальные проблемы науки и техники. 2022: материалы. — 2022. — С. 388.
2. Вертиль Р. А. Сущность и понятие конкурентоспособности организации: многоаспектный анализ // Бенефициар. — 2026. — С. 12–14.
3. Головачев А.С., Шинкевич Н. В., Панова Л. И. Проблемы обеспечения устойчивого развития предприятий и стратегические направления их решения // Экономика. Управление. Инновации. — 2020. — № . 2. — С. 3–10.
4. Зверева Е.В., Блохин М. С. Оценка конкурентоспособности строительной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № . 3–2 (97). — С. 14–17.
5. Мамедова Л.Э., Лесник Ф. М. Конкурентоспособность промышленного предприятия и методы её оценки // KANT. — 2024. — № . 3 (52). — С. 44–50.
6. Маркетинг: технологии и инструменты повышения конкурентоспособности / Г. Л. Азоев, И. Ю. Александрова, А. Л. Андреева [и др.]. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. — 142 с.
7. Медведев С.О. и др. Исследование отдельных подходов к оценке конкурентоспособности предприятия // Московский экономический журнал. — 2023. — № . 1. — С. 268–281.
8. Пинясова Н.А., Сулова Ю. Ю., Волошин А. В. Конкуренция и конкурентоспособность в современной парадигме экономического развития // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2025. — № . 7. — С. 9–25.
9. Полунин Ю.А., Юданов А. Ю. Метод анализа экономических процессов в условиях нестабильности (на примере анализа динамики выручки российских компаний) // Экономический журнал Высшей школы экономики. — 2020. — Т. 24. — № . 4. — С. 622–649.

10. Рудь Е. М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. — 2021. — Т. 21. — № 1. — С. 18–22.
11. Тертышник К. С. Анализ методик оценки уровня конкурентоспособности организации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. — 2025. — Т. 11. — № 1. — С. 89–97.
12. Харачих Р. Р. Инновации и ценообразование: как новые технологии изменяют подходы к установлению цен. влияние технологических инноваций на методы и модели ценообразования // Вестник науки. — 2026. — Т. 3. — № 1 (94). — С. 294–300.
13. Чебурахина Д. И., Субботина Т. Н. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 5–3. — С. 191–195.
14. Шишлонова А. А. Конкурентоспособность предприятия: принципы и методы оценки // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 1–2. — С. 159–161.
15. Юлдашева О. У., Пирогов Д. Е. Становление концепции Data Driven маркетинга // Практический маркетинг. — 2021. — № 11. — С. 3–9.

УДК 339.7

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-15-20

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ВАЛЮТНЫХ ОПЕРАЦИЙ КАК НЕОБРАТИМЫЙ ПРОЦЕСС МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА

DIGITIZATION OF INTERNATIONAL CURRENCY TRANSACTIONS – IRREVERSIBLE PROCESS FOR THE GLOBAL FINANCIAL MARKET

О.В. Вершинина^{1,*}

Е.А. Загороднов²

Аннотация. Авторами проведен обзор современных тенденций, имеющих место в области цифровизации международных валютных операций, выявлены риски: киберугрозы, проблемы защиты данных и необходимость совершенствования нормативно-правовой базы. Показано, что современные цифровые технологии позволяют банкам оптимизировать процессы международных расчётов, уменьшить участие посредников и повысить качество обслуживания клиентов.

Ключевые слова: блокчейн-технологии, финтех-решения, цифровые платежи, трансграничные переводы, кибербезопасность.

Abstract. The authors have reviewed current trends in the digitization of international currency transactions and identified risks: cyber threats, data protection problems and the need to improve the regulatory framework. Shown that modern digital technologies allow banks to optimize international settlement processes, minimize intermediary involvement and improve customer service.

Keywords: blockchain technologies, fintech solutions, digital payments, cross-border transfers, cyber security.

Введение. Цифровизация банковского сектора в области международных валютных операций актуализируется стремительным ростом глобализации финансовых рынков и внедрением технологических инноваций в банковскую практику. Цифровизация банков представляет собой переход от традиционных моделей обслуживания к современным платформенным и клиентоориентированным решениям, которые базируются на применении передовых цифровых технологий [9]. В аналитических докладах Всемирного банка (World Bank), Международного валютного фонда (IMF) и Банка международных расчётов (BIS) отмечается, что цифровизация способствует ускорению трансграничных платежей, снижению транзакционных издержек, повышению прозрачности финансовых операций.

Особую роль в трансформации международных расчётов играет технология блокчейн. Использование распределённых реестров позволяет существенно сократить сроки валютных операций, минимизируя зависимость от посредников — это критически важно для систем международных платежей, где традиционные процессы нередко растягиваются на несколько дней.

¹ О.В. Вершинина — к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; *e-mail: verшинina_olga_2013@mail.ru.

О. Verшинina — PhD in Economics, Associate Professor, Head of Economics and Finance Department, ANO HE MGUE, Moscow, Russia.

² Е.А. Загороднов — аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия.
Е.А. Zagorodnov - graduate student, ANPO HE MHEU Moscow, Russia.

Параллельно развивается влияние финтех-компаний, которые предлагают инновационные решения в сфере трансграничных переводов, валютного обмена и цифровых платежей, что усиливает конкурентное давление на банки.

Вместе существуют риски, связанных с цифровизацией:

- киберугрозы;
- проблемы защиты персональных данных;
- регуляторные вызовы [8].

Позитивное влияние цифровизации в банковском секторе способствует развитию внешнеэкономической деятельности, упрощает валютные операции и расширяет доступ к финансовым услугам, трансформирует их структуру, повышает эффективность, но одновременно порождает новые вызовы. Дальнейшие исследования в этой области нацелены на поиск оптимального баланса между внедрением инноваций и поддержанием финансовой стабильности [7].

I. Рассмотрим **положительные стороны цифровизации в банковском секторе**, где она выступает мощным катализатором трансформации международных валютных операций. В условиях нарастающей глобализации и роста объёмов трансграничных платежей внедрение цифровых технологий становится неотъемлемым условием сохранения конкурентоспособности банков на международном финансовом рынке.

Ключевым результатом анализа стало **выявление существенного сокращения времени обработки валютных операций**. Если ранее традиционные банковские переводы могли занимать от нескольких часов до нескольких дней, то современные цифровые решения позволяют осуществлять транзакции практически в режиме реального времени. Последнее достигается благодаря внедрению автоматизированных платёжных систем, инновационных цифровых платформ и технологии распределённых реестров (блокчейн).

Цифровизация **снижает транзакционные издержки**. Применение передовых технологий, в том числе блокчейн, минимизирует участие посредников, сокращает комиссионные расходы и повышает прозрачность операций — особенно значимо это для сложных международных расчётов с многоступенчатой цепочкой участников.

Важным аспектом стало **повышение уровня безопасности валютных операций**. Современные системы защиты данных, биометрическая идентификация и алгоритмы ИИ позволяют оперативно выявлять мошеннические действия и минимизировать операционные риски. Вместе с тем цифровизация усиливает зависимость от информационной безопасности — рост киберугроз требует постоянного совершенствования защитных механизмов.

Анализ показал, что цифровые технологии качественно улучшают управление валютными рисками. Аналитические инструменты и технологии работы с большими данными (Big Data) позволяют банкам точнее прогнозировать колебания валютных курсов, анализировать рыночные тренды и принимать взвешенные управленческие решения, повышая устойчивость к внешним шокам.

Цифровизация стимулирует **появление новых форматов международных валютных операций**: распространение цифровых валют, развитие онлайн-платёжных систем и финтех-решений. Это обостряет конкуренцию между традиционными банками и технологичными финтех-компаниями, стимулируя банковский сектор к инновационному развитию [6].

Сравнительный анализ подтвердил, что **банки, активно инвестирующие в цифровые технологии, демонстрируют более высокие показатели эффективности**: сокращают

операционные затраты, ускоряют обслуживание клиентов и расширяют географию операций. Напротив, учреждения, отстающие в цифровой трансформации, рискуют утратить конкурентные позиции.

Цифровизация выступает **важнейшим драйвером трансформации международных валютных операций**. Она не только повышает эффективность и снижает издержки, но и формирует новые возможности для развития банковского сектора. При этом процесс сопряжён с рядом вызовов — ростом киберугроз, необходимостью модернизации нормативно-правовой базы и значительными инвестициями в технологическую инфраструктуру.

Цифровизация коренным образом **трансформировала банковскую систему** — изменила принципы обслуживания клиентов и подходы к внедрению технологических решений. Современные кредитные учреждения всё отчётливее осознают, что традиционные методы работы постепенно вытесняются удобными и эффективными онлайн-инструментами.

Переход к мобильным приложениям и онлайн-банкингу — важнейший вектор цифровизации. Сегодня клиенты могут удалённо управлять своими счетами, оперативно осуществлять платежи и переводы, отслеживать финансовые потоки в режиме реального времени. Такой подход существенно улучшает клиентский опыт, делая банковские услуги доступнее и комфортнее [5].

Появление инновационных финансовых продуктов, рождённых цифровыми технологиями. Аналитика больших данных даёт банкам возможность создавать персонализированные решения, точно отвечающие запросам клиентов. Сотрудничество с технологичными стартапами и развитие финтех-экосистем расширяет спектр услуг, делая их гибче и привлекательнее для потребителей [4].

Цифровизация **оказывает многоуровневое воздействие на банковский сектор: расширяет возможности клиентов, повышает операционную эффективность банков**, стимулирует развитие финансовых технологий. Роль цифровых инструментов в современной банковской системе продолжает расти — они становятся залогом удобного, надёжного и инновационного обслуживания всех участников рынка.

Цифровая трансформация коренным образом изменила облик банковской системы, **сделав её более адаптивной, технологичной и открытой для широкого круга клиентов** [10]. Для банков крайне важно сохранять лидерские позиции в области технологического развития — это позволяет соответствовать постоянно растущим ожиданиям клиентов, которые ценят скорость и безопасность финансовых сервисов.

Немаловажную роль цифровизация играет и в **повышении уровня финансовой грамотности населения**. Современные онлайн-образовательные ресурсы, специализированные приложения и индивидуальные рекомендации, формируемые на основе анализа пользовательских данных, помогают людям глубже понимать свои финансовые возможности, грамотно управлять бюджетом и принимать взвешенные решения. Это особенно актуально в динамичном финансовом мире, где способность оперативно ориентироваться в новых продуктах и инструментах становится ключевым навыком выживания.

Сокращение операционных затрат при переходе к онлайн-каналам взаимодействия с клиентами позволяет существенно экономить ресурсы в сравнении с содержанием традиционных физических отделений, что создаёт предпосылки для формирования более привлекательных тарифов и условий обслуживания для конечных пользователей.

II. Вместе с тем цифровая эволюция банковской сферы порождает и ряд вызовов. Банки вынуждены регулярно инвестировать в **модернизацию ИТ-инфраструктуры** и совершенствование систем защиты от киберугроз, чтобы минимизировать риски утечки данных



Рисунок 1- Методы цифровизации в работе банка

и финансовых мошенничеств. Кроме того, необходимо учитывать неоднородность доступа различных групп населения к современным технологиям — игнорирование этого фактора приведет к **углублению цифрового неравенства и снижению доступности финансовых услуг для отдельных слоёв** [3].

Цифровая трансформация банковской системы открывает беспрецедентные возможности как для финансовых учреждений, так и для их клиентов.

Однако **для достижения устойчивых результатов требуется взвешенный подход, который гармонично сочетает**

внедрение инноваций, обеспечение высокого уровня безопасности данных и сохранение доступности услуг для максимально широкой аудитории. Только при соблюдении этого баланса можно гарантировать высокий уровень сервиса и удовлетворение потребностей всех участников финансового рынка (Рисунок. 1).

Цифровизация коренным образом трансформирует современную банковскую систему, меняя принципы оказания услуг, подходы к управлению рисками и обеспечению безопасности. Развитие интернет-технологий и мобильных приложений расширило возможности клиентов: теперь они могут выполнять банковские операции в любое время и в любом месте, что существенно повышает доступность и удобство финансовых услуг.

Технологии блокчейн и криптовалюты вносят существенные изменения в механизмы проведения транзакций. Они усиливают прозрачность и безопасность операций, а также открывают новые горизонты для инвестирования и привлечения финансирования.

Рост цифровизации **сопряжён с повышенными угрозами в сфере кибербезопасности**. Банки вынуждены непрерывно совершенствовать системы защиты данных, разрабатывать передовые методы противодействия киберугрозам, чтобы гарантировать надёжность финансовых операций и доверие клиентов [2].

Развитие финтеха (финансовых технологий) создаёт как возможности, так и **конкуренцию традиционным банкам**. Инновационные компании предлагают гибкие, технологичные продукты, побуждая банковские учреждения искать новые решения и адаптироваться к меняющимся запросам рынка. **Изменение предпочтений клиентов** также влияет на инфраструктуру банков: спрос на обслуживание через физические отделения снижается, уступая место онлайн-каналам. Это вынуждает банки пересматривать сеть своих офисов, концентрируясь на развитии цифровых платформ.

Особого внимания заслуживает **тенденция к гиперперсонализации услуг**. Современные технологии позволяют собирать и анализировать массив данных о клиентах, создавая уникальные финансовые предложения, которые укрепляют лояльность и улучшают пользовательский опыт.

Заключение

Цифровизация помогает банкам гибко реагировать на рыночные изменения, разрабатывать инновационные продукты и повышать конкурентоспособность. Однако она требует от финансовых институтов комплексного подхода — сочетания технологических инвестиций, строгого контроля безопасности и ориентации на потребности клиентов. Таким образом, цифровизация не просто модернизирует банковскую систему, но и закладывает основу для

её устойчивого развития в будущем [12]. Цифровизация банковской системы **существенно трансформирует международные валютные операции**, оказывая комплексное влияние на все аспекты их осуществления. Внедрение цифровых технологий становится критически важным фактором конкурентоспособности банков на глобальном финансовом рынке. Технологическая модернизация привела к **радикальному сокращению времени обработки валютных операций**. Современные цифровые решения позволяют осуществлять транзакции практически в режиме реального времени, что значительно превосходит традиционные методы, занимавшие от нескольких часов до нескольких дней. Экономическая эффективность цифровизации проявляется в **существенном снижении транзакционных издержек**. Применение инновационных технологий, включая блокчейн, минимизирует участие посредников и повышает прозрачность операций, особенно в сложных многоступенчатых международных расчетах [1]. Безопасность операций значительно возросла **благодаря внедрению современных систем защиты данных, биометрической идентификации**. Однако параллельно усилилась необходимость в постоянном совершенствовании механизмов киберзащиты. **Управление рисками стало более эффективным** благодаря использованию аналитических инструментов и технологий Big Data. Банки получили возможность точнее прогнозировать валютные курсы и анализировать рыночные тренды. Конкурентная среда **трансформировалась с появлением финтех-компаний**, предлагающих инновационные решения в сфере валютных операций. Это стимулирует традиционные банки к ускоренной цифровой трансформации. Вызовы будущего связаны с необходимостью постоянного совершенствования технологической инфраструктуры, усиления мер кибербезопасности и адаптации нормативно-правовой базы к новым условиям цифровой экономики.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Алленых М. А. Цифровизация банковской системы как новая реальность // Кронос. 2020. № 6 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-bankovskoy-sistemy-kak-novayarealnost> (дата обращения: 12.04.2026).
2. Вишневский К. О., Абдрахманова Г. И., Гохберг Л. М. и др. Что такое цифровая экономика? / Доклад к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Москва, 9–12 апр. 2019 г. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. 82 с.
3. Кондрашов Г. А. Цифровые валюты центральных банков: международный опыт, вызовы и перспективы интеграции // Мировая экономика и мировые финансы. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-valuty-tsentralnyh-bankovmezhduнародnyy-opyt-vyzovy-i-perspektivy-integratsii> (дата обращения: 11.05.2026).
4. Обзор банковского сектора Российской Федерации // Сайт ЦБ РФ. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 14.04.2026).
5. Перцева С. Ю. Цифровая трансформация финансового сектора // Инновации в менеджменте. 2018. № 18. С. 48–52.
6. Петрова Л. А., Кузнецова Т. Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 3. С. 91–101.
7. Подколзина И. М., Павлюк А. В. Финансовая ситуация в России: прогнозы и перспективы // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. № 1. С. 189–193.

8. Подколзина И.М., Мамаева М.Д. Анализ банковской системы РФ на современном этапе развития экономики // В сборнике: Научные достижения и открытия 2017. сборник статей победителей II Международного научно-практического конкурса. 2017. С. 60–65
9. Швецов Ю.Г., Сунцова Н.В., Корешков В.Г. Роль коммерческих банков в цифровой экономике // Налоги и финансы. 2018. N 4 (40)
10. Ширинкина Е.В. Оценка трендов цифровой трансформации финансовой отрасли // НиКС С. 2019. No2 (26)
11. Подколзина И.М., Жерелина О.Н. Цифровая трансформация экономики России // Проблемы экономики и юридической практики. 2019. Т. 15. No 2. С. 25–30
12. Щетина К. А., Буцаленко С. Р., Филимонцева Е. М. Влияние цифровизации на банковскую систему: новые технологии и методы обслуживания клиентов // Научный Лидер. 2024. № 19 (169). URL: <https://scilead.ru/article/6452-vliyanie-tsifrovizatsii-na-bankovskuyu-sistem> (дата обращения: 11.05.2026).

УДК 343.973

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-21-28

К ВОПРОСУ О ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КИБЕРПРЕСТУПНОСТИ И ЛЕГАЛИЗАЦИИ
ПРЕСТУПНЫХ ДОХОДОВ

ON COUNTERING CYBERCRIME AND THE LEGALIZATION
OF CRIMINAL PROCEEDS

О.В. Вершинина^{1,*}

И.С. Султанов²

Аннотация. Авторами проведен анализ последствий цифровизации финансового рынка как среды возникновения новых рисков и практических аспектов функционирования ключевых цифровых платформ финансового мониторинга, функционирующих в Российской Федерации.

Ключевые слова: комплаенс, предикатные преступления, экономическая безопасность.

Abstract. The authors conducted an analysis of the consequences of digitalization of the financial market as a setting for the emergence of new risks and practical aspects of the functioning of key digital financial monitoring platforms operating in the Russian Federation.

Keywords: conspiracy, predicate crimes, economic security.

Введение. Взаимодействие финансовых организаций с своими клиентами практически полностью перешло в дистанционный формат. В современных условиях финансовые организации все чаще отказываются от классических офлайн офисов. Игроки финансового рынка стремятся сократить собственные издержки, и адаптироваться к модели потребления.

Отмечается рост интереса к вопросам финансовой безопасности пользователей цифровых метавиртуальных сервисов [3, 4]; обеспечению финансовой безопасности на уровне государства [19] и различных сторон процесса киберстрахования в России [8], как крайне актуального в современных условиях сегмента.

Постановка задачи. Продолжая исследования последствий цифровых трансформаций в профессиональной (банковской и др.) и потребительской сферах [6, 7, 8], мы провели анализ проблем, которые сопровождает цифровизация финансовой сферы и детальное рассмотрение вопросов обеспечения экономической безопасности:

- рост рисков киберпреступности;
- анализ новых схем отмывания доходов, сформированных в условиях цифровой трансформации финансового рынка;
- уязвимость различных групп населения киберпреступными действиями;

¹ О.В. Вершинина — к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; *e-mail: vershinina_olga_2013@mail.ru.

О. Vershinina — PhD in Economics, Associate Professor, Head of Economics and Finance Department, ANO HE MGUE, Moscow, Russia.

² И.С. Султанов — старший преподаватель кафедры Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: Sultanov-Ismail@yandex.ru

I. Sultanov — Senior lecturer of Economics and Finance, ANPO HE MHEU, Moscow, Russia.

- акцентирование на проблематике совершенствования нормативной базы и инструментов контроля как на уровне государства, так и со стороны частного сектора — организаций первичного финансового мониторинга;

- обоснован комплексный подход к обеспечению устойчивости финансового рынка.

Материалы и методы. В качестве цели преследовали проведение комплексной оценки рисков и тенденций, связанных с активным внедрением цифровых технологий в финансовой сфере, а также стремились провести оценку эффективности инструментов обеспечения экономической безопасности в условиях цифровизации.

В рамках рассматриваемой задачи нами проведен анализ:

- статистических данных ЦБ РФ, МВД России, Росфинмониторинга;

- нормативно-правовых и нормативных актов в сфере ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ, сравнительно-правовом анализ современных цифровых инструментов (система «Антидроп», единая биометрическая система (ЕБС),

- сервиса «Прозрачный блокчейн»,

- платформа «Знай своего клиента» (ЗСК)

Результаты и обсуждение. Цифровые технологии все сильнее проникают во все сферы человеческой жизни, что повышает потребительскую лояльность. Обратной стороной цифровизации становятся риски: в финансовой сфере, где данным отводится особое внимание, киберпреступность выступает серьезной проблемой как для регуляторов, так и для финансовых учреждений

От официальной регистрации Интернета в 1983 г. прошло всего несколько десятилетий — и мир уже наблюдает становление новой — «цифровой» — реальности [20]. Социальная среда, в которой реализовывались технологии, эволюционировала крайне быстро [11].

Цифровые инновации становятся все более привлекательными для злоумышленников. В этой связи государственные институты и компании финансового сектора активно внедряют инструменты, направленные на обеспечение безопасного использования технологий и противодействия мошенничеству. Заметим и то, что пандемия Covid-19 значительно усугубила угрозу, исходящую от киберпреступности [15]. Под **киберпреступностью** мы понимаем вид противоправной деятельности, совершаемый с использованием компьютерных технологий с целью получения материальной выгоды или совершаемый по личным или политическим мотивам. Масштабная цифровизация государственного управления, внедрение технологий ИИ и другие меры, направленные на обеспечение безопасного использования технологий, реализуются во многих странах, а рост числа преступлений, совершаемых с использованием цифровых технологий, вызывает серьезную озабоченность государственных структур. Важность борьбы с противоправными действиями в цифровой сфере отмечена на уровне ООН: 25–26 октября 2025 г. в Ханое была подписана Конвенция ООН против киберпреступности (71 государства, члены ООН). Примечательно, что даже в условиях жесткого санкционного давления [7, 9] в качестве одного из соавторов столь важного международного документа выступила РФ. Необходимо подчеркнуть, что киберпреступность зачастую перекликается с преступлениями в сфере финансирования терроризма, а значит представляет собой весьма серьезную угрозу как для отдельных государств, так и для мирового сообщества в целом.

Конвенция ООН против киберпреступности призвана противостоять одному из глобальных вызовов современности — противоправным действиям в цифровой сфере.

По данным FATF мошенничество в киберпространстве сейчас является одной из наиболее распространенных и вредоносных форм преступности и составляет основную часть прес-

тупной деятельности во многих юрисдикциях, а также создает серьезные проблемы для международной финансовой стабильности [2]. 156 стран, а это 90% юрисдикций, которые попадают под оценку FATF, назвали кибермошенничество в качестве главного риска отмывания денег.

Киберпреступность носит трансграничный характер, хищения совершаются в виртуальном пространстве, а преступники используют вредоносное программное обеспечение, электронные средства платежей, мобильную связь. Можно заметить, как информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), получившие широкое распространение в финансовой сфере, сегодня несут серьезные угрозы, используясь для совершения предикатных преступлений, таких как незаконный оборот наркотических средств, финансирование террористической деятельности, мошенничество и др.

Киберпреступления получили широкое распространение и в Российской Федерации. Так, Управление «К» МВД России зафиксировало свыше 380 тысяч киберпреступлений по статье о мошенничестве, потерпевшими стали 344,4 тысячи человек. Такие данные приводит заместитель директора Федеральной службы по финансовому мониторингу А. С. Лисицын [17].

О серьезных угрозах, которые скрываются за кибермошенничеством заявляет и ЦБ РФ. По результатам ежегодного опроса, который проводит российский мегарегулятор с целью оценки степени удовлетворенности населения уровнем безопасности финансовых услуг, оказываемых организациями кредитно-финансовой сферы: 30% участников опроса сталкивались с разными видами финансового кибермошенничества, при этом 9% пострадавших лишились денег (Рисунок 1).

Наибольшая доля пострадавших — 36% — приходится на возрастную группу от 25 до 44 лет, т.е. риску подвержено экономически активное население, широко использующее цифровые финансовые услуги. Высокий риск стать жертвой мошенников приходится и на потребителей в возрасте от 45 до 64 лет, которые могут быть плохо осведомлены о рисках в сфере киберпреступности. Молодежь (20–24 года) и подростки (14–19 лет) наименее подвержена мошенничеству. Совокупная доля данной категории составляет 20%. С одной стороны, это обусловлено большей осторожностью и осведомленностью этих возрастных групп о киберрисках, а с другой — они представляют меньший интерес для преступников из-за относительно низкого уровня доходов и невысокой доли накопленных сбережений.

Для того, чтобы определить инструменты, применение которых будет наиболее эффективно с позиции противостояния кибермошенничеству важно выявить наиболее часто используемые способы отмывания доходов, полученных от такого рода преступлений. Рассмотрим основные из них:

- кредитное мошенничество, которое выражается в получении заемных средств по подложным документам;
- хищение средств и продукции, принадлежащих физическим и юридическим лицам путем неисполнения договорных обязательств;

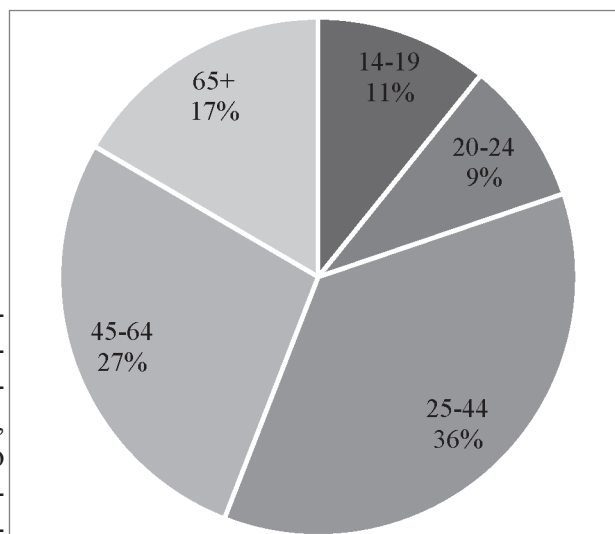


Рисунок 1 - Кибермошенничество в разных возрастных группах (%)



Рисунок 2 - Схема дропперства

- Интернет-мошенничество, которое выражается в получении доступа к платежным данным потребителей финансовых услуг для хищения их средств посредством удаленного подключения к дистанционным каналам банковского обслуживания, создания сайтов-двойников легальных поставщиков товаров и услуг в целях введения потребителей в заблуждение при вводе платежных реквизитов;

- телефонное мошенничество, связанное

с противоправной деятельностью со стороны организованных преступных групп;

- финансовые пирамиды в Интернете, в том числе криптовалютные пирамиды.

Приведенный набор способов не является исчерпывающими и может активно пополняться по мере выявления новых противоправных схем.

Нельзя эффективно бороться с преступлениями, совершаемыми с применением ИКТ, без эффективно функционирующей и способной адаптироваться под новые вызовы нормативно-правовой среды. Основные положения, регламентирующие вопросы ПОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ, содержатся в Федеральном законе от 07.08.2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»¹.

Борьба с преступлениями в сфере ОД/ФТ/ЭД/ФРОМУ при растущих цифровых рисках побуждает государство предпринимать активные шаги, направленные на минимизацию объема преступлений в сфере киберугроз. Среди ключевых направлений можно выделить систему Антидроп, разработанную Банком России, развитие ЕБС (единой биометрической системы) [6], внедрение цифрового сервиса «Прозрачный блокчейн» [22], платформы «Знай своего клиента». Для всестороннего понимания значимости обозначенных инструментов стоит рассмотреть преступления, которым эти меры призваны противодействовать.

Дропперство представляет собой деятельность, направленную на использование подставных лиц для вывода и обналичивания незаконно полученных средств. Большое число держателей банковских карт становятся участниками дропперской деятельности по собственной инициативе. Однако стоит отметить, что в отдельных случаях вовлечение в дропперство может происходить неосознанно.

Кто такие дропперы? В терминологии финансового мониторинга дроппер — это клиенты-физические лица банков, по счетам которых проводятся подозрительные операции, для которых характерны транзитный характер, значительные объемы переводов в сегменте P2P (peer-to-peer) в короткие временные интервалы, а также отсутствие по счетам иных операций (например, зачисление заработной платы, приобретение товаров и услуг).

По данным Банка России, в стране в 2025 году ежемесячно открывались десятки тысяч счетов дропов, а в пике — до 100 тысяч счетов [5]. Можно утверждать, что использование дропперов стало системным явлением.

На первом этапе задачей мошенников становится поиск человека, который будет готов за вознаграждение оформить банковскую карту на свое имя с целью участия в противоправной деятельности. Второй этап предполагает передачу банковской карты и/или доступа в онлайн-банк мошенникам. Получив карты от нескольких физических лиц, а также доступы

¹ Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 N 115-ФЗ [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «Консультант Плюс» – URL: www.consultant.ru/ (03.05.2026).

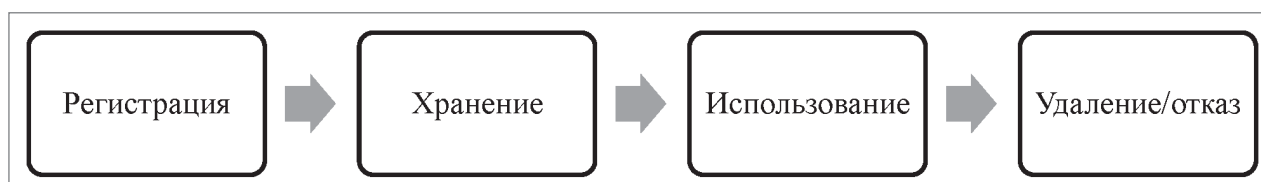


Рисунок 3 - Основные этапы работы ЕБС

в личные кабинеты мобильных банков дропперов преступники используют карты для перевода незаконно полученных денежных средств. Это третий этап. Четвертый этап предполагает вывод средств, в том числе за пределы страны (Рисунок 3).

Можно выделить три вида дропперов:

- *дроппер-з аливицик* — это физическое лицо, которое получает денежные средства, размещает их на своем банковском счете и переводит на реквизиты, указанные мошенниками. Перевод может осуществляться как конечному получателю, так и очередному дропперу в цепочке, т.е. *дропперу-транзитнику*;

- *дроппер-транзитник* — это физическое лицо, которое получает онлайн-переводы и переводит полученные средства по реквизитам, указанным мошенниками. Через некоторое количество итераций средства попадают к дропперу-обнальщику;

- *дроппер-обнальщик* — это физическое лицо, которое обналичивает денежные средства в банкомате как с использованием собственной банковской карты, так и с использованием карт третьих лиц, после чего передает средства мошенникам.

В рамках осуществления контроля в целях ПОД/ФТ/ЭД/ФРО ограничивают подозрительные операции. Онлайн- мониторинг и анализ количества входящих переводов позволяет банкам блокировать подозрительные операции в режиме реального времени. Ответной реакцией преступных сообществ на усилившуюся борьбу финансовых институтов стало дробление операций на мелкие суммы и их проведение через десятки банков. В этой связи перед государством встала задача по выявлению операций, проводимых через разные банковские организации. ЦБ РФ в 2027 г. планирует запустить систему «Антидроп». В рамках подготовки к запуску перед коммерческими банками встала задача по привязке счетов своих клиентов к индивидуальному номеру налогоплательщика (ИНН). Для этого Правительство РФ¹ внесло в ГД РФ законопроект о внесении изменений в законодательство о налоговых органах и в Федеральный закон № 115-ФЗ. Указанные изменения направлены на усиление прозрачности безналичных операций физических лиц. На заключительном этапе к дропперам применяются меры ответственности, если последние не смогли доказать, что их действия неосознанны. Введение уголовной ответственности для дропов выступило важным шагом в борьбе с ними. После создания системы «Антидроп» государство получит возможность осуществлять контроль за дроблением средств, полученных в результате мошеннических действий и пресекать подобную деятельность. Следующий инструмент рассмотрения: *Единая биометрическая система (ЕБС)* — это государственная платформа для защиты данных и предоставления услуг по биометрии.

¹Проект Федерального закона N 1191986-8 «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О налоговых органах Российской Федерации» и статьи 3 и 7 Федерального закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «Консультант Плюс» – URL: www.consultant.ru/ (01.05.2026).

Функции ЕБС: регистрация биометрии, хранение данных, оказание услуг, а также удаление данных при отказе физического лица от их обработки (Рисунок 3). ЕБС позволяет идентифицировать физическое лицо по биометрическим характеристикам, т.е. по лицу и голосу. Внедрение ЕБС позволило повысить доступность цифровых сервисов для граждан. Часто преступники стремятся перевести нелегальный доход в криптовалюту поскольку этот инструмент считается наиболее анонимным. При этом рост операций, совершаемых с использованием криптовалюты, побуждает правительственные органы бороться с преступными доходами в этой сфере. В 2021 г. Федеральная служба по финансовому мониторингу анонсировала создание сервиса «Прозрачный блокчейн». Это инструмент, который ведомство использует с целью отслеживания операций граждан РФ с криптовалютой. Программа решает следующие задачи [18]:

- сбор информации и сведений об операциях с криптовалютами;
- выявление, анализ и учет активов лиц, осуществляющих операции с криптовалютой;
- проведение рискмониторинга лиц, использующих операции с криптовалютой;
- проведение финансовых расследований по операциям, связанным с использованием криптовалюты;
- содействие выполнению требований по противодействию отмывания преступных доходов; финансирования терроризма; финансирования распространения оружия массового уничтожения.

Еще одним важным инструментом является платформа «Знай своего клиента» (Платформа ЗСК) от Банка России, которая функционирует с середины 2022 г. Так называемый «светофор» Банка России представляет собой сервис, позволяющий кредитным организациям получать от мегарегулятора информацию об уровне риска в проведение подозрительных операций юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Рассматриваемая платформа располагает сведениями о 7,5 млн. банковских клиентов корпоративного сегмента, т.е. индивидуальных предпринимателей и юридических лицах. Посредством ЗСК кредитные организации получают сведения об уровне рискованности операций, совершаемых юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями с позиции антиотмывочного законодательства. Все клиенты ранжированы в зависимости от уровня риска на низкую, среднюю и высокую (зеленую, желтую и красную) группу риска, оправдывает выбранное название — «светофор» от ЦБ РФ. В группу клиентов с низким (зеленым) уровнем риска входит реальный бизнес, в деятельности которого не были выявлены подозрительные операции. Для группы клиентов средней (желтой) группы риска характерно совмещение реальной и теневой части хозяйственной деятельности. Эти клиенты обеспечивают вывод денежных средств крупных клиентов в теневой сектор экономики, а также активно участвуют в теневом обороте наличных денежных средств. Отличительными чертами клиентов с высоким (красным) уровнем риска является отсутствие реальной хозяйственной деятельности, регистрация на подставных лиц, обеспечение расчетов в теневом секторе экономики.

Заключение. Представленное исследование свидетельствует о том, что процессы цифровизации финансового сектора сопровождаются эскалацией рисков киберпреступности и появлением новых схем мошенничества. Отмечается, что в условиях цифровой трансформации основой преступных доходов выступают кредитное и интернет-мошенничество, телефонное мошенничество, финансовые пирамиды и дропперство. Подчеркивается, что внедрение цифровых инструментов в сфере ПОД/ФТ/ЭД/ПРОМУ способствует повышению прозрачности финансовых операций и эффективности выявления подозрительных транзакций.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Chikhanchin Y.A. Development of Financial Intelligence Technologies as FinTech Industry Element / Y.A. Chikhanchin // FinTech and RegTech: III Network AML/CFT Institute International Scientific and Research Conference, Moscow, 21–23 ноября 2017 года. — Moscow: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ", 2018. — P. 139–145. — DOI 10.18502/kss.v3i2.1535. — EDN SVM DIZ.
2. FATF. Cyber-Enabled Fraud and the Digitalisation of ML/TF/PF Risks // Methods and Trends. — [S.l.: s.n., 2025]. — URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Methodsandtrends/cyber-enabled-fraud-digitalisation-ml-tf-pf-risks.html> (дата обращения: 03.05.2026).
3. Бурак П. И. Финансовая безопасность пользователей цифровых метавиртуальных сервисов / П. И. Бурак, В. И. Готов, В. П. Бауэр // Экономическое возрождение России. — 2024. — № 2(80). — С. 113–121. — DOI 10.37930/1990-9780-2024-2-80-113-121. — EDN JFEHNN.
4. Бурак П. И. Экономическая безопасность цифровых платформ: концепция и анализ / П. И. Бурак, В. И. Готов, В. П. Бауэр // Вестник РАЕН. — 2023. — Т. 23, № 4. — С. 68–73. — DOI 10.52531/1682-1696-2023-23-4-68-73. — EDN GABNJE.
5. В ЦБ оценили число дропперов в России в 1,2 млн. человек. (2025). Expert.ru. URL: <https://expert.ru/news/tsb-baza-dropov-naschityvaet-1-2-mln-chelovek> (дата обращения: 02.05.2026).
6. Вершинина О. В. К вопросу о создании цифрового профиля / О. В. Вершинина, И. С. Султанов // Двадцать шестые апрельские экономические чтения: материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14 апреля 2020 года. — Омск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, 2020. — С. 8–11. — EDN XZVATP.
7. Вершинина О. В. О влиянии санкций на технологическую трансформацию страхового рынка / О. В. Вершинина, И. С. Султанов // Актуальные проблемы экономической безопасности государства и бизнеса: Материалы Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 28–29 апреля 2022 года. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ", 2022. — С. 113–121. — EDN GJMWKS.
8. Вершинина О. В. Страхование киберрисков. Перспективы для России / О. В. Вершинина, И. С. Султанов // XXX Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 18 апреля 2024 года. — Омск: Омский государственный технический университет, 2024. — С. 167–169. — EDN LBWODG.
9. Готов В. И. Институт возврата активов как инструмент реализации и санкционной политики в отношении Российской Федерации / В. И. Готов, Ю. И. Немцов // Вестник РАЕН. — 2023. — Т. 23, № 2. — С. 11–17. — DOI 10.52531/1682-1696-2023-23-2-11-17. — EDN YSTSYE.
10. Евлахова Ю. С. Теоретические аспекты риск-ориентированного регулирования субъектов, оказывающих услуги в сфере криптоактивов / Ю. С. Евлахова, А. И. Русин // К финансовой культуре через волонтерство, воспитание и просвещение: Материалы I Областного форума по финансовой грамотности, Ростов-на-Дону, 24–25 апреля 2025 года. — Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2025. — С. 125–127. — EDN ZHOARF.

11. *Евстафьев Д. Г.* Идентичности в постглобальном мире: диалектика истории и нового социально-экономического пространства / Д. Г. Евстафьев, Л. А. Цыганова // Международная жизнь. — 2026. — № 3. — С. 66–73. — EDN UPGWJT.
12. *Евстафьев Д. Г.* Кризис мира «власти коммуникаций» на фоне глобальных трансформаций / Д. Г. Евстафьев // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Филологические науки. — 2025. — Т. 11, № 1. — С. 3–14. — EDN JIFMTD.
13. *Кувшинова Ю. А.* Трансформация традиционных финансовых активов под влиянием цифровизации / Ю. А. Кувшинова // Kant. — 2025. — № 2(55). — С. 70–77. — DOI 10.24923/2222–243X.2025–55.10. — EDN FMHTXZ.
14. *Лабушева Я. Г.* Оценка масштабов противоправной деятельности в онлайн-страховании / Я. Г. Лабушева // Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция: Сборник трудов конференции, Москва, 08–18 декабря 2023 года. — Москва: Российский новый университет, 2024. — С. 474–478. — EDN PZXSSO.
15. *Лабушева Я. Г.* Пандемия как акселератор цифровой трансформации страхования / Я. Г. Лабушева, И. С. Султанов // Цивилизация знаний: российские реалии: Сборник трудов XXII Международной научной конференции, Москва, 15–24 апреля 2021 года. — Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2021. — С. 168–174. — EDN NJKXUI.
16. *Лабушева Я. Г.* Страхование мошенничества как фактор правового риска / Я. Г. Лабушева // Права и свободы человека и гражданина в современном мире: новые геополитические реалии и механизмы защиты и правового обеспечения: всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция, Москва, 08 декабря 2022 года / Российский новый университет. Том 1. — Москва: Российский новый университет, 2023. — С. 133–138. — EDN DNFIDQ.
17. *Лисицын А. С.* Устойчивость финансовой безопасности в эпоху цифровизации угроз / А. С. Лисицын // Финансовая безопасность. — 2026. — № 49. — С. 9–12.
18. Федеральная служба по финансовому мониторингу. ПБ Госмодуль: сайт. — 2025. — URL: <https://www.fedsfm.ru/activity/informational-systems/pb-gos-modul> (дата обращения: 02.05.2026).
19. Финансовая кибербезопасность / Е. Н. Макаренко, М. В. Ходоровский, Е. Н. Алифанова [и др.]. — Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2023. — 265 с. — ISBN 978-5-7972-3155-4. — EDN OKBTGW.
20. *Хабриева Т. Я.* Технологические императивы современного мира и право / Т. Я. Хабриева // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. — 2023. — Т. 19, № 1. — С. 5–12. — DOI 10.12737/jzsp.2023.001. — EDN LZMCVV.
21. *Чиханчин Ю. А.* Эволюция концепций ПОД/ФТ как фактор развития компетенций сотрудников финансовой разведки / Ю. А. Чиханчин // Вестник РАЕН. — 2024. — Т. 24, № 4. — С. 5–11. — DOI 10.52531/1682–1696–2024–24–4–5–11. — EDN XXGGWK.
22. *Чихрадзе А. М.* Система блокчейн: криминалистический аспект / А. М. Чихрадзе // Философия права. — 2024. — № 3 (110). — С. 187–192. — EDN XZUBFL.

УДК 658.712

DOI 037691/2311-5351-2026-102-2-29-35

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭКОНОМИКИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

HEALTH ECONOMY EFFICIENCY IN MODERN CHALLENGES

В.В. Акульшин^{1,*}

О.В. Вершинина²

Аннотация. Авторы рассматривают ключевые факторы влияния на экономику здравоохранения, приведены: оценка степени их воздействия, направления противодействия негативным тенденциям.

Ключевые слова: импортозамещение, Постановление Правительства № 1875, медицинские технологии, государственные закупки.

Abstract. The authors consider key factors influencing health economy, such as assessing their degree of impact and the direction of counteracting negative trends.

Keywords: import substitution, Government Decree 1875, medical technologies, public procurement.

Здоровье населения является фундаментальной основой функционирования любой социально-экономической системы. В современной экономической теории человеческий капитал рассматривается как ключевой драйвер долгосрочного экономического роста. Для РФ, позиционирующей себя в соответствии с Конституцией* как социальное государство, повышение продолжительности жизни, поддержание здоровья и сохранение жизненной активности граждан выступают приоритетными стратегическими задачами национального развития. Реализация этих задач невозможна без эффективно функционирующей системы здравоохранения, экономика которой должна обеспечивать доступность, качество и своевременность медицинской помощи при рациональном использовании бюджетных средств.

Тем не менее экономика действующей системы здравоохранения сталкивается с рядом сложностей, обусловленных как внутренними структурными проблемами, накопленными за предыдущие периоды реформирования, так и внешними шоками последнего десятилетия. Трансформация мировой экономики, геополитическая напряженность, санкционное давление и последствия глобальной пандемии создали беспрецедентные вызовы для отраслей, зависящих от импорта технологий и оборудования, к которым, безусловно, относится здравоохранение.

Актуальность исследования продиктована необходимостью адаптации отрасли к современным процессам. Последствия глобальной пандемии COVID-19 продемонстрировали

*Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

¹ В.В. Акульшин – аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; *e-mail: vakulshi@mail.ru.

V. Akulshin – graduate student, ANPO HE MHEU Moscow, Russia.

² О.В. Вершинина — к.э.н., доцент, заведующая кафедрой Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: vershinina_olga_2013@mail.ru.

O. Vershinina — PhD in Economics, Associate Professor, Head of Economics and Finance Department, ANO HE MGUE, Moscow, Russia.

уязвимость логистических цепочек и критическую зависимость от зарубежных поставщиков медицинских изделий и лекарственных препаратов. Изменение логистических цепочек, инфляционное давление, волатильность валютных курсов и трансформация регуляторной среды требуют пересмотра традиционных подходов к управлению экономикой здравоохранения. В условиях ограничения ресурсов возрастает ценность каждого бюджетного рубля, вложенного в отрасль, что повышает требования к эффективности расходов.

Современная государственная политика направлена на обеспечение технологического суверенитета страны. Это отражается в ужесточении требований к государственным закупкам, внедрении механизмов преференций для отечественных товаров. Однако слепое следование курсу на импортозамещение без учета технологической готовности внутренней промышленности может привести к снижению качества медицинской помощи. Поэтому возникает необходимость глубокого анализа регуляторных инструментов, таких как Постановление Правительства РФ № 1875, и оценки их реального влияния на экономику медицинских организаций.

Целью данной работы является рассмотрение ключевых факторов влияния на экономику здравоохранения, оценка степени их воздействия и разработка направлений, противодействующих негативным тенденциям.

В задачи данной работы входит обзор внешних и внутренних экономических процессов, изучение влияния государственной политики на эффективность отрасли, а также оценка правовых механизмов регулирования закупок в условиях необходимости баланса между поддержкой производителя и интересами пациента.

Методы. Системный подход позволил рассмотреть экономику здравоохранения как целостный организм, взаимодействующий с внешней средой. Метод экономического анализа и синтеза применялись для оценки эффективности использования ресурсов. Сравнительная статистика использовалась для анализа динамики показателей здоровья населения и расходов на здравоохранение. Также применялся метод конкретизации социально-экономических исследований при анализе правоприменительной практики в сфере государственных закупок.

Экономика здравоохранения Российской Федерации не изолирована от мировых процессов. Несмотря на курс на суверенизацию, отрасль исторически интегрирована в глобальные рынки медицинских технологий, фармацевтики и оборудования. Глобализация экономики оказывает двойственное влияние на национальную систему здравоохранения. С одной стороны, она обеспечивает доступ к передовым технологиям, лучшим международным практикам лечения и инновационным лекарственным препаратам, что напрямую влияет на качество жизни населения. С другой стороны, высокая степень интеграции делает систему уязвимой к внешним шокам, разрывам кооперационных связей и колебаниям конъюнктуры мирового рынка.

Внешние факторы негативного влияния на современную экономику здравоохранения

1. Инфляционные процессы. Рост цен на мировом рынке напрямую влияет на стоимость лекарственных препаратов и медицинского оборудования. Медицинская инфляция традиционно опережает общую потребительскую инфляцию во многих странах мира, включая Россию. Это связано с высокой наукоемкостью продукции, строгими требованиями к качеству и сертификации, а также сложностью логистики. Удорожание импортируемых компонентов для производства медицинских изделий внутри страны также вносит вклад в рост себестоимости отечественной продукции. Для бюджетной системы здравоохранения, финансируемой

преимущественно за счет средств обязательного медицинского страхования (ОМС) и бюджетных ассигнований, рост цен означает снижение реальной покупательной способности выделенных средств. При фиксированных тарифах ОМС увеличение затрат на закупку материалов и лекарств приводит к необходимости оптимизации других статей расходов, что может сказаться на доступности помощи.

2. Разрыв цепочек поставок. Пандемия COVID-19 и последующие геополитические изменения нарушили устоявшиеся логистические маршруты. Многие производители медицинского оборудования зависят от комплектующих, поставляемых из стран Азии, Европы и США. Нарушение логистики привело к удорожанию конечной стоимости медицинской техники и значительному увеличению сроков поставки. Для медицинских организаций это создает риски простоя дорогостоящего оборудования, невозможности проведения плановых операций и исследований. Экономические потери от простоя оборудования часто превышают стоимость самого оборудования, так как речь идет о невыполненных объемах медицинской помощи и потенциальных рисках для здоровья пациентов. Кроме того, необходимость поиска новых логистических маршрутов (параллельный импорт) увеличивает транзакционные издержки посредников, что также закладывается в конечную цену для заказчика.

3. Валютные риски. Зависимость от импортного оборудования и расходных материалов создает серьезные риски для бюджетного планирования медицинских учреждений. Значительная часть контрактов на поставку высокотехнологичного оборудования (МРТ, КТ, ангиографы, лабораторные анализаторы) номинирована в иностранной валюте или зависит от курсовых колебаний. Резкие изменения курса рубля могут сделать ранее запланированные закупки невозможными в рамках утвержденного бюджета. Это требует создания резервных фондов или гибких механизмов корректировки тарифов, что не всегда предусмотрено действующим законодательством в краткосрочной перспективе.

4. Технологические ограничения. В условиях санкционного давления доступ к новейшим разработкам в области медицинской техники и программного обеспечения может быть ограничен. Это создает риск технологического отставания отечественной медицины от мировых стандартов. Отсутствие доступа к обновлению программного обеспечения для существующего оборудования может снизить его функциональность или безопасность эксплуатации.

5. Эти факторы требуют пересмотра подходов к формированию запасов и долгосрочному планированию закупок. Необходимо переходить от модели «точно в срок» к модели создания стратегических запасов критически важных материалов и оборудования. Также требуется развитие механизмов валютного хеджирования на государственном уровне для крупных закупочных проектов.

Внутренняя эффективность системы здравоохранения зависит от рациональности использования ресурсов, квалификации кадров и внедрения инноваций. Можно выделить ряд приоритетных направлений, влияющих на экономические показатели отрасли, которые требуют детального рассмотрения.

1. Развитие медицинских технологий. Внедрение биомедицинских технологий является одним из главных драйверов роста эффективности. Современные методы позволяют осуществлять персонализированное лечение, выявлять генетические заболевания на ранних стадиях и восстанавливать поврежденные ткани. Экономический эффект здесь достигается не за счет удешевления отдельной процедуры, а за счет системного снижения затрат на лечение хронических форм заболеваний и предотвращения инвалидизации населения. Например, использование малоинвазивных хирургических технологий сокращает время

пребывания пациента в стационаре, уменьшает риск послеоперационных осложнений и ускоряет возвращение гражданина к трудовой деятельности. С экономической точки зрения, это снижает нагрузку на фонд оплаты труда медицинского персонала (меньше дней госпитализации) и уменьшает выплаты по листкам нетрудоспособности. Однако внедрение таких технологий требует высоких первоначальных капиталовложений в оборудование и обучение персонала. Поэтому необходимо проводить тщательное экономическое обоснование (cost-benefit analysis) перед закупкой дорогостоящих комплексов, оценивая срок окупаемости за счет снижения эксплуатационных расходов и улучшения показателей здоровья прикрепленного населения.

2. Оптимизация структуры медицинских организаций. Рациональное размещение и профилирование учреждений необходимо для снижения заболеваемости и смертности, а также для уменьшения нецелевых расходов бюджета. В России исторически сложилась избыточная мощность стационарного звена при недостаточном развитии первичной медико-санитарной помощи (ПМСП). Экономика здравоохранения заинтересована в смещении акцента на амбулаторный уровень, так как стоимость лечения в поликлинике значительно ниже, чем в стационаре. Оптимизация сети медицинских организаций предполагает укрупнение учреждений для создания мощных медицинских центров, способных оказывать высокотехнологичную помощь, и развитие сети офисов врачей общей практики в шаговой доступности. Это позволяет снизить дублирование функций, рационально использовать дорогостоящее оборудование и концентрацию квалифицированных кадров. Однако процесс оптимизации должен проводиться с учетом транспортной доступности для населения, особенно в сельской местности, чтобы экономия средств не привела к снижению доступности помощи.

3. Развитие гериатрической помощи и реабилитации. Демографическая ситуация в Российской Федерации характеризуется старением населения. Увеличение продолжительности жизни, являющееся целью национальных проектов, неизбежно ведет к росту доли пожилых людей, имеющих множественные хронические заболевания. Это требует смещения акцентов на лечение возрастных заболеваний. Эффективная система реабилитации и диспансерного наблюдения снижает количество повторных госпитализаций, что напрямую экономит средства системы ОМС. Реемиссия (повторная госпитализация по тому же заболеванию в течение короткого времени) является индикатором неэффективности лечения. Инвестиции в реабилитационные центры и гериатрические службы позволяют вернуть пациентов к активной жизни, снижая потребность в постоянном уходе и дорогостоящей экстренной помощи. Экономическая модель здесь строится на предотвращении затрат, а не на их минимизации в момент оказания услуги.

4. Цифровизация и кадры. Внедрение цифровых сервисов снижает административные издержки. Электронная медицинская карта (ЭМК), запись на прием онлайн, телемедицинские консультации позволяют оптимизировать потоки пациентов и снизить нагрузку на регистратуры и врачей. Цифровизация также повышает прозрачность финансовых потоков и позволяет контролировать обоснованность назначений. Однако стремительное развитие технологий требует качественной трансформации системы непрерывного медицинского образования (НМО) и новых форм управления персоналом. Цифровые навыки становятся обязательными для медицинского работника. Затраты на обучение персонала работе с новыми информационными системами должны быть заложены в бюджеты учреждений. Кроме того, цифровизация не должна подменять живое общение врача и пациента там, где это критически важно для диагностики. Кадровый дефицит остается одним из главных сдерживающих факторов эффективности экономики здравоохранения. Недостаток врачей и среднего медицинского персонала ведет к переработкам, выгоранию и снижению качества услуг. Экономические

меры стимулирования (повышение оплаты труда, льготная ипотека, подъемные) должны сочетаться с улучшением условий труда и снижением бюрократической нагрузки.

Одним из инструментов государственной политики в сфере экономики здравоохранения является **регулирование закупок**. Государство выступает основным заказчиком медицинских услуг и покупателем оборудования для государственных и муниципальных учреждений. В условиях необходимости обеспечения технологического суверенитета важную роль играет национальный режим в сфере государственных закупок.

Значимым нормативным актом в этой сфере является Постановление Правительства РФ от 30.12.2020 № 1875¹. Данный документ устанавливает ограничительные меры для закупок иностранных товаров, включенных в специальный перечень, и направлен на поддержку отечественных производителей. Механизм действия Постановления № 1875 основан на принципе «второй лишней» или полном запрете, в зависимости от конкретной категории товаров. Если в закупке участвуют два и более предложения с товаром российского происхождения, заявки с иностранным товаром отклоняются.

В сфере медицины применение механизмов, заложенных в Постановлении № 1875, имеет свою специфику и вызывает многочисленные дискуссии в профессиональном сообществе. С одной стороны, оно стимулирует развитие российской медицинской промышленности и снижает зависимость от импорта. Поддержка отечественного производителя создает рынок сбыта, позволяет компаниям инвестировать в разработки и снижать издержки за счет эффекта масштаба. В долгосрочной перспективе это должно привести к снижению цен и повышению доступности оборудования.

С другой стороны, существуют риски, связанные с доступностью высокотехнологичной помощи. Российская промышленность пока не способна закрыть все потребности в сложном медицинском оборудовании и расходных материалах. Анализ правоприменительной практики показывает при условии, когда медицинское изделие, необходимое для диагностики или лечения, не имеет российского аналога, жесткое применение ограничений может быть нецелесообразным, а в ряде случаев – юридически неправомерным.

Согласно экспертным оценкам и анализу судебной практики, часто такие ситуации возникают при закупке уникального лабораторного оборудования, расходных материалов к нему или лекарственных препаратов, включенных в международные стандарты лечения. В источнике отмечается, что существуют правовые коллизии, когда требование национального режима вступает в противоречие с необходимостью оказания медицинской помощи в соответствии с клиническими рекомендациями. Если отечественный аналог существует формально (зарегистрирован), но не соответствует требуемым техническим характеристикам или клинической эффективности, закупка иностранного товара может быть обоснована.

Проблема усугубляется тем, что понятие «отечественный товар» в контексте медицинской техники иногда трактуется расширительно. Сборка оборудования на территории РФ из импортных комплектующих может позволять производителю получать статус российского товара, что формально соблюдает требования Постановления № 1875, но не решает задачу технологического суверенитета. В то же время, полноценные иностранные производители, не имеющие локализации, оказываются исключены из закупок, даже если их оборудование является мировым стандартом в данной области.

¹ Постановление Правительства РФ от 30.12.2020 № 1875 «Об установлении запрета на допуск промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, для осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд, а также для осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Таким образом, экономическая эффективность здравоохранения не должна достигаться ценой снижения качества медицинской помощи. Необходим гибкий подход, позволяющий сочетать поддержку отечественного бизнеса (через механизмы Постановления № 1875 и иные программы поддержки) с возможностью закупки незаменимого импортного оборудования там, где это критически важно для здоровья пациентов. Механизмы исключения, предусмотренные законодательством (например, при отсутствии предложений от отечественных производителей), должны работать прозрачно и быстро, чтобы не срывать сроки закупки жизненно важных средств.

Важно также отметить роль антимонопольного регулирования. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) контролирует соблюдение требований национального режима. Однако количество жалоб на действия заказчиков и участников закупок в этой сфере остается высоким. Это свидетельствует о сложности применения норм Постановления № 1875 на практике и необходимости дальнейшей методической поддержки заказчиков.

Комплексный анализ факторов показывает, что повышение эффективности экономики здравоохранения невозможно без системного подхода. Необходимо синхронизировать финансовые потоки, технологическое обновление и кадровую политику.

Приоритетными направления преобразований в области экономики здравоохранения

1) **Экономическое обоснование внедрения оборудования.** Использование высокотехнологичного, малоинвазивного оборудования должно оцениваться не только по стоимости закупки, но и по снижению сроков лечения и реабилитации пациентов. Необходимо внедрять методы оценки технологий здравоохранения (Health Technology Assessment – HTA) на уровне принятия решений о закупках. Это позволит выбирать решения, наиболее эффективные с точки зрения соотношения «затраты-результат».

2) **Совершенствование системы ОМС и ДМС.** Развитие взаимодействия государственных учреждений с частными центрами позволит увеличить доступность услуг без пропорционального роста государственных расходов на инфраструктуру. Государство может оплачивать услуги частным клиникам в рамках системы ОМС там, где это дешевле или быстрее, чем содержание собственных мощностей. Это требует прозрачных тарифов и контроля качества. Развитие добровольного медицинского страхования (ДМС) может снять часть нагрузки с государственной системы, предоставив гражданам возможность получения услуг повышенного комфорта за счет собственных средств или средств работодателей.

3) **Адаптация регуляторной базы.** Механизмы импортозамещения, включая нормы Постановления № 1875, должны сопровождаться четкими процедурами исключения для случаев отсутствия отечественных аналогов, чтобы не допустить коллапса в обеспечении высокотехнологичной помощью. Необходимо ведение реестра критически важных медицинских изделий, закупка которых возможна у иностранных производителей без ограничений до момента создания отечественных аналогов соответствующего качества. Также требуется упрощение процедур регистрации медицинских изделий для ускорения вывода на рынок новых отечественных разработок.

4) **Инвестиции в человеческий капитал.** Эффективность экономики здравоохранения напрямую зависит от производительности труда медицинских работников. Внедрение нормирования труда, оптимизация документооборота и внедрение искусственного интеллекта для помощи врачу в постановке диагноза могут высвободить время для работы с пациентом. Это повысит пропускную способность учреждений без увеличения штата.

5) **Развитие профилактической медицины.** Экономически наиболее выгодным направлением является профилактика заболеваний. Программы диспансеризации, ранней диагностики заболеваний и увеличение покрытия клинично-диагностических центров позволяют

выявлять патологии на стадиях, когда лечение дешевле и эффективнее. Смещение фокуса с «медицины лечения» на «медицину здоровья» является глобальным трендом, который должен быть отражен в экономических нормативах финансирования.

Заключение

- Экономика здравоохранения Российской Федерации находится в стадии глубокой транс-формации под воздействием множества разнонаправленных факторов. Глобальные вызовы, такие как нарушение логистических цепочек и инфляционное давление, требуют укрепления внутренней устойчивости системы. Это невозможно без развития отечественного производ-ства и импортозамещения, однако этот процесс должен быть сбалансированным.

- Внутренние резервы повышения эффективности лежат в плоскости оптимизации струк-туры медицинской помощи, внедрения цифровых технологий и развития профилактического направления. Ключевым условием успеха является повышение производительности труда медицинских работников и рациональное использование финансовых ресурсов системы ОМС.

- Регуляторные меры, такие как Постановление Правительства РФ № 1875, должны приме-няться взвешенно. Как показывает анализ практики, жесткое следование нормам импортоза-мещения без учета технологических реалий может привести к негативным последствиям для пациентов. Эффективность экономики здравоохранения должна измеряться не только объемом сэкономленных бюджетных средств или долей отечественной продукции в закупках, но и ко-нечными показателями здоровья населения: продолжительностью жизни, снижением смертно-сти от управляемых причин, качеством жизни пациентов с хроническими заболеваниями.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Щепин О.П., Медик В.А. Общественное здоровье и здравоохранение. – М.: ГЭОТАР-Ме-диа, 2020.
2. Экономика здравоохранения: учебник / под ред. В.И. Стародубова. – М.: НИИ им. Н.А. Семашко, 2019.
3. Отчет Всемирной организации здравоохранения о состоянии здравоохранения в мире 2023.

УДК 330.123.3

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-36-40

КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ “IoT” В ПРОЦЕССАХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ

THE CONCEPT OF THE INTERNET OF THINGS "IoT" IN DIGITAL LOGISTICS PROCESSES

Н. А. Сабитов^{1,*}

Н.В. Фотиади²

Аннотация. Представлен обзор теоретических и практических источников, описывающих использование IoT (Интернета вещей) в транспортно-логистической сфере.

Ключевые слова: конвергенции технологий, встроенные системы, управление запасами

Abstract. Presented an overview of theoretical and practical sources describing the use of IoT (Internet of Things) in transport and logistics.

Keywords: technology convergence, embedded systems, inventory management.

В последние годы концепция Интернета вещей (IoT) стала одной из ключевых тем в области информационных технологий и бизнеса, благодаря своей способности трансформировать традиционные процессы и создавать новые модели взаимодействия между устройствами, людьми и системами.

Интернет вещей (IoT) описывает физические объекты, в которые встроены датчики, вычислительные мощности, программное обеспечение и другие технологии, которые соединяются и обмениваются данными с другими устройствами и системами через Интернет или другие сети связи. Область IoT охватывает электронику, связь и информатику. Термин «Интернет вещей» считается некорректным, поскольку большинству устройств не нужно подключаться к общедоступному Интернету; им достаточно быть подключенными к сети и иметь возможность индивидуальной адресации. Эта область развивалась благодаря конвергенции множества технологий, включая повсеместные вычисления, датчики, встроенные системы и машинное обучение. Традиционные области встроенных систем, беспроводных сенсорных сетей, систем управления и автоматизации независимо и совместно обеспечивают Интернет вещей.

На потребительском рынке технология IoT чаще всего используется в качестве продуктов для умного дома — включая устройства и приборы, такие как термостаты и умные колонки, — наибольшее применение эта технология находит в бизнес и промышленном секторах. Отслеживание коммерческих активов и управление автопарком представляют собой крупнейшее применение IoT, занимая 22% всего рынка, что обусловлено необходимостью мониторинга мобильных активов, таких как транспортные средства и морские контейнеры. Крупнейшими подсегментами отслеживания активов в транспортной и логистической отраслях являются отслеживание прицепов и интермодальных контейнеров, достигающее

¹ Н.А. Сабитов — аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; *e-mail: nadir.sabitov@mail.ru

N. Sabitov — graduate student, ANPO HE MHEU Moscow, Russia.

² Н.В. Фотиади — к.э.н., доцент кафедры Экономики и финансов, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: fotiadi60@mail.ru

N. Fotiadi — PhD in Economics, Ass.Prof. of Economics and Finance Department, ANPO HE MHEU, Moscow, Russia.

5,8 млн. и 5,3 млн. активных устройств в мире к концу 2024 года соответственно. Другие важные приложения включают промышленный мониторинг, интеллектуальный учет в коммунальных предприятиях и подключенное здравоохранение.

Концепция Интернета вещей (IoT) играет ключевую роль в процессах цифровизации логистики, что становится все более очевидным в условиях стремительного развития технологий и глобализации рынков. Внедрение IoT-технологий в логистические операции способствует созданию более гибких, прозрачных и эффективных систем управления, позволяя компаниям адаптироваться к изменениям в спросе и предлагать клиентам более высокий уровень обслуживания.

Одним из ключевых аспектов влияния IoT на цифровизацию логистики является возможность сбора и анализа огромного объема данных в реальном времени. Это открывает новые горизонты для реализации аналитических решений, способствующих более точному прогнозированию спроса, оптимизации запасов и маршрутов доставки товаров. Данные, собираемые с помощью сенсоров и устройств IoT, позволяют не только улучшить операционные процессы, но и разрабатывать стратегии на основе фактических данных [1].

Важным элементом цифровой трансформации логистики также является улучшение взаимодействия с клиентами. IoT позволяет отслеживать статус и местоположение грузов в реальном времени, что значительно повышает уровень удовлетворенности клиентов. Пользователи могут получать актуальную информацию о своих заказах, что снижает количество запросов в службу поддержки и улучшает общий клиентский опыт. Таким образом, внедрение IoT в логистические процессы не только улучшает внутренние операции, но и создает более открытые и доверительные отношения с клиентами.

Перспективы дальнейших исследований в этой области широки. Есть необходимость в более глубоком изучении интеграции IoT в существующие системы управления, а также в исследовании новых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, которые могут обеспечить дополнительный уровень аналитики и оптимизации. Обсуждаемые технологии, такие как блокчейн, также представляют интерес в контексте IoT и логистики, поскольку они могут повысить безопасность данных и прозрачность операций, что является критическим фактором в современных условиях бизнеса [2].

С практической точки зрения, компании должны сосредоточиться на построении стратегий, направленных на поэтапное внедрение IoT. Успех будет зависеть от их способности адаптироваться к новым технологиям, обучить персонал и создать гибкую инфраструктуру, способную быстро реагировать на изменения. Важно учитывать также аспекты кибербезопасности и управления рисками, связанные с использованием IoT. Правильно спланированное внедрение IoT технологий позволит не только оптимизировать текущие процессы, но и создать инновационные бизнес-модели, способные значительно увеличить конкурентоспособность организаций. Особенно важным становится изучение IoT в контексте логистики, сферы, где эффективность, оперативность и точность играют решающую роль в управлении цепочками поставок. **Логистика, как интегрированная система**, обрабатывающая большое количество данных и требующая реакции на изменения в спросе и предложении, находится под постоянным давлением необходимости оптимизации своих процессов для повышения конкурентоспособности. В этом свете IoT представляет собой мощный инструмент для улучшения управления ресурсами, мониторинга состояния грузов и предсказания возможных сбоев в логистических операциях.

Системы, основанные на IoT, обеспечивают сбор данных в реальном времени с помощью сенсоров и устройств, связанных с интернетом, что позволяет оперативно реагировать

на изменения, улучшать планирование и сокращать издержки. Применение IoT в логистике открывает широкие возможности для интеграции различных технологий, таких как аналитика больших данных, машинное обучение и автоматизация, что в свою очередь способствует ускорению процессов и повышению качества обслуживания клиентов.

Актуальность IoT в логистике обусловлена необходимостью подготовки специалистов, способных успешно внедрять такие технологии в свою работу, а также готовности компаний адаптироваться к новым условиям. Учитывая все вышеперечисленные факторы, данное исследование обещает внести значительный вклад в теорию и практику логистики, раскрывая возможности, которые открывает за собой интеграция Интернета вещей в цифровизацию данной отрасли [5]. Дополнительно стоит отметить, что качественное и эффективное внедрение IoT-технологий может существенно повысить уровень устойчивости логистических бизнес-моделей к изменениям на рынке, что особенно важно в условиях глобальных вызовов и неопределенности, таких как пандемии или экономические кризисы [8]. Соответственно, данное исследование не только актуализирует существующие идеи в области IoT и логистики, но также формирует основу для будущих исследовательских инициатив, направленных на более глубокое понимание процессов, связанных с цифровизацией в данной сфере.

Концепция Интернета вещей (IoT) охватывает широкий спектр технических, экономических и организационных аспектов, что делает его одной из самых обсуждаемых тем в научной и практической литературе. IoT включает в себя использование множества объектов, оснащенных сенсорами и программным обеспечением, которые могут взаимодействовать друг с другом через интернет. Основное внимание уделяется тому, как эти взаимосвязи могут способствовать повышению эффективности производственных и логистических процессов.

Применение IoT в логистике позволяет существенно оптимизировать цепочки поставок за счет реального времени отслеживания товаров, состояния режимов транспортировки и управления складскими запасами. Организационные изменения являются ключевыми для успешного внедрения IoT-решений [5].

На основании теоретических подходов, представленных в литературе [1–8], можно выделить несколько основных направлений исследований, связанных с IoT в логистике.

1) Изучение влияния IoT на операционные процессы, такие как управление запасами и сглаживание колебаний спроса. Здесь акцент ставится на использование аналитики данных, получаемых от сенсоров, что позволяет организациям более эффективно планировать свои действия.

2) Вопросы безопасности данных и управления рисками, связанными с использованием IoT. Увеличение числа подключенных устройств создает значительные вызовы для обеспечения защиты информации, которая передается между этими устройствами. Важно понимать, что любые сбои в системе могут привести к финансовым потерям и нарушению репутации компаний [8].

3) Инновационный потенциал IoT и его влияние на создание новых бизнес-моделей, которые позволяют улучшить взаимодействие с клиентами и сокращать время отклика на их запросы. Широкий спектр применения IoT-технологий в логистике, включая автоматизацию процессов и использование дронов, открывает новые горизонты для компаний, стремящихся к цифровизации.

Внедрение IoT в логистические процессы является необходимым шагом для повышения конкурентоспособности и устойчивости компаний. Однако, несмотря на значительное количество исследований, остаются открытыми вопросы, касающиеся интеграции IoT с другими современными технологиями, а также полного понимания влияния на организационную струк-

туру и культуру компаний. Проводимые исследования позволяют надеяться на дальнейшее развитие теоретических основ IoT и его успешное применение в различных аспектах логистики.

Кроме того, анализ данных показал, что использование IoT-технологий позволяет значительно сократить затраты на эксплуатацию транспортных средств. Благодаря предиктивной аналитике, основанной на данных от сенсоров, компании смогли предсказать необходимость техобслуживания и планировать его заранее, что также привело к снижению непредвиденных затрат. В ряде случаев эта оптимизация позволила снизить операционные расходы до 30% в некоторых сегментах бизнеса, что подтверждает выводы многих исследователей о выгодах внедрения IoT [7]. Однако внедрение IoT не обходится без своих ограничений. Первоначальные затраты на установку и настройку IoT-систем могут быть значительными, что создает барьеры для малых и средних компаний. Необходимость инвестиций в инфраструктуру, такие как сенсоры, программное обеспечение и обучение персонала, стала одной из основных причин, по которым некоторые организации отказываются от внедрения таких технологий. Другим важным аспектом является безопасность данных. Увеличение числа подключенных устройств и потока информации делает системы крайне уязвимыми для кибератак. Защита информации от несанкционированного доступа и обеспечение ее целостности требует внедрения дополнительных мер безопасности и специальных программных решений. Научные источники акцентируют внимание на том, что успешное использование IoT в логистике должно включать в себя комплексный подход к управлению рисками [7].

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Аркабаев Н., Орозбаева А., Наралиев Т. Оптимизация складского учета с использованием технологий интернета вещей и платформы.net. DOI 10.52754/16948610_2024_4_16 // Вестник Ошского государственного университета. 27.12.2024 URL: <https://journal.oshsu.kg/index.php/vestnik/article/view/2350> (дата обращения: 02.07.2025).
2. Бекмурзаев И. Д., Курбанов А. Х., Курбанов Т. Х. Направления и этапы построения логистических систем на основе использования цифровых технологий. DOI 10.24151/2409-1073-2018-4-5-9 // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 12.01.2018 URL: <http://esgi-miet.ru/images/Stati20184/5-9BekmurzaevKurbanovAKurbanovT.pdf> (дата обращения: 07.02.2025).
3. Васильева И. А., Колосова В. В., Сазонов А. А. Управление жизненным циклом продукции в контексте трансформации производства. DOI 10.18384/2310-6646-2019-3-50-58 // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика/Вестник МГУ. Серия Экономика. 01.01.2019 URL: <https://vestnik-mgou.ru/Articles/View/13335> (дата обращения: 02.07.2025).
4. Карх Д., Лазарев В. А., Кондратенко И. С. Логистические услуги в цепях поставок: проблемы и перспективы. DOI 10.29141/2073-1019-2017-15-3-11 // Вестник Уральского государственного экономического университета. 01.01.2017 URL: <http://izvestia.usue.ru/download/71/11.pdf> (дата обращения: 02.07.2025).

5. Когельман Л. Г., Куц А. В. Угрозы безопасности Интернета вещей. DOI 10.46548/cit-2021-0034-0007 // Современные информационные технологии. 20.12.2021 URL: <https://repository.kvantor.org/public/146/4407> (дата обращения: 02.07.2025) 6. Нестеренко Р. В., Маслова М. А. Использование технологии блокчейн для обеспечения безопасности в распределенном интернете вещей. DOI 10.18413/2518-1092-2021-6-2-0-1 // Научный результат. Информационные технологии. 30.06.2021 URL: <http://rriinformation.ru/journal/annotation/2461/> (дата обращения: 02.07.2025).

7. Самойленко М. Ю. Принципы применения технологии Интернета вещей в современном мире технических устройств. DOI 10.32838/tnu-2663-5941/2020.6-1/24 // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия Технические науки. 01.01.2020 URL: http://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/part_1/26.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

8. Табылов А., Суеуова Н., Юсупов А. Робототехника современных складских логистических комплексов. DOI 10.52167/1609-1817-2021-119-4-58-66 // Вестник КазАТ К. 24.12.2021 URL: <https://vestnik.alt.edu.kz/index.php/journal/article/view/300> (дата обращения: 02.07.2025).

УДК 338.124.4

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-41-45

ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ ДЕФОЛТА СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

ANALYSIS OF THE DEFAULT RISK FOR COMPANIES INVOLVED IN RUSSIAN CONSTRUCTION PROJECTS

Н.А. Тебет¹

Аннотация. Автор рассматривает модели оценки вероятности дефолта строительных компаний, работающих на российском рынке. Подчеркнуто, что точность оценок базируется на наличии данных о финансовой отчетности за несколько периодов функционирования компании и сочетания статистических методов и экспертной оценки.

Ключевые слова: кредитный риск, коэффициентный анализ, эскроу счет.

Abstract: The author considers models for assessing the probability of default by construction companies operating in the Russian market, emphasized that the accuracy of estimates is based on the availability of data on financial reporting for several periods of company operation and a combination of statistical methods and expert evaluation

Keywords: credit risk, coefficient analysis, schizo account.

Строительная отрасль является одним из системообразующих секторов экономики РФ (Рисунок 1), выступая драйвером роста смежных отраслей (производство стройматериалов, металлургия, транспорт) и значимым индикатором общей экономической конъюнктуры [10].

Однако для кредиторов и инвесторов строительные компании относятся к категории заемщиков с повышенным уровнем риска из-за высокой капиталоемкости и длительности производственного цикла, сильной зависимости от макроэкономической ситуации и регуляторной политики государства (Рисунок 2).

В этих условиях точная оценка вероятности **дефолта, под которым понимается неспособность компании исполнить свои долговые обязательства в полном объеме и в установленный срок**, становится критически важной задачей. Недооценка рисков может привести к существенным финансовым потерям кредиторов, в то время как их переоценка — к необоснованному ограничению финансирования перспективных проектов и торможению развития отрасли [7].

Мы ставили целью систематизацию подходов к оценке вероятности дефолта строительных компаний в РФ, исходя из отраслевых особенностей и необходимости комплексного анализа.

1. Виды моделей оценки вероятности дефолта строительных компаний

В мировой практике для оценки вероятности дефолта используются статистические и экспертные модели. Статистические модели оценки основаны на анализе финансовых коэффициентов и построении дискриминантных функций, которые разделяют компании на группы *устойчивых и потенциальных банкротов*. Одним из примеров таких моделей является Модель Альтмана [1]. Для публичных компаний используется оригинальная пятифакторная модель:

¹ Н.А. Тебет — аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия
N. Tebet — graduate student, ANPO HE MHEU Moscow, Russia.



Рисунок 1- Динамика доли строительства в ВВП России 2021–2025 гг., % *Источник: Росстат [11].*

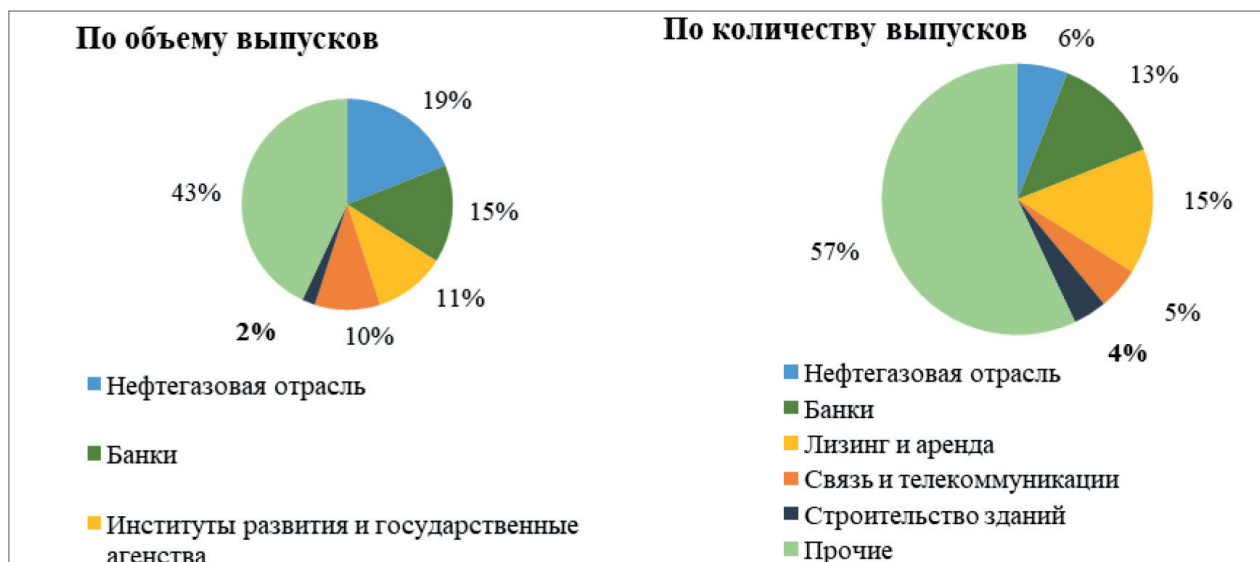


Рисунок 2 - Структура рыночных выпусков корпоративных облигаций в обращении *Источник: «Рынок облигаций эмитентов отрасли жилищного строительства до и после реформы эскроу», АКРА [9].*

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.999X_5,$$

где

X_1 = Оборотный капитал / Активы

X_2 = Нераспределенная прибыль / Активы

X_3 = ЕВІТ / Активы

X_4 = Рыночная стоимость акций / Балансовая стоимость обязательств

X_5 = Выручка / Активы

Интерпретация полученной переменной Z:

$Z < 1.81$ — зона высокого риска банкротства;

$1.8 < Z < 2.99$ — серая зона;

$Z > 2.99$ — зона финансовой устойчивости.

Также используются модели на основе анализа (Logit/Probit). Данные модели позволяют напрямую оценить вероятность дефолта (от 0 до 1). Строятся на исторических данных по дефолтам компаний в конкретной стране или отрасли, что делает их более гибкими, но и более требовательными к данным [13].

Количественные модели не всегда способны учесть всю специфику строительного бизнеса [3]. В связи с этим необходимо дополнять качественными параметрами: компетентность менеджмента, репутация, регуляторные риски, рыночные показатели, зависимость от аффилированных лиц.

При анализе компетентности менеджмента и репутации оценивается история проекта, опыт команды, наличие негативных статей в СМИ или судебных разбирательств. Для строительной отрасли оцениваются регуляторные риски, которые могут отражаться в изменениях в законодательстве, наличии разрешительной документации, экологических требованиях. Также рассматриваются рыночные показатели такие как динамика цен на недвижимость, уровень насыщения рынка, демографические тенденции. Зависимость от аффилированных лиц иногда влияет на строительные компании из-за вхождения в крупные холдинги, из-за чего финансовое состояние тесно связано с политикой материнской структуры.

2. Особенности финансовых показателей строительных компаний

2.1. Высокий уровень долговой нагрузки

Строительство является капиталоемким бизнесом [2]. Банковские кредиты и облигационные займы являются стандартным источником для приобретения земли, стройматериалов и финансирования подрядных работ. Введенный в 2019 году в России механизм обязательного использования эскроу-счетов изменил финансовую модель и операционную деятельность строительных компаний. **Эскроу-счет — специальный банковский счет, обязательный для расчетов между дольщиком и застройщиком по Федеральному закону № 214-ФЗ [6]. До введения данного механизма средства дольщиков, поступавшие авансом, учитывались как кредиторская задолженность перед дольщиками.**

Это был бесплатный источник финансирования, не требующий процентов. После перехода на эскроу-счета для финансирования компаниям необходимо привлекать банковские кредиты и облигационные займы, что отражается как долгосрочные и краткосрочные заемные средства в пассиве баланса. Таким образом, отношение заемного капитала к собственному часто значительно превышает 1. Высокие значения отношения заемного капитала к собственному не являются признаком скорого дефолта, но увеличивает кредитные риски компании и ее чувствительность к падению спроса и росту процентных ставок.

До введения эскроу-счетов денежные **потоки были положительными на самых ранних этапах проекта**. Компания сразу получала крупные авансы, которые покрывали все текущие расходы. Поток был неравномерным и рискованным. После внедрения механизма денежные потоки стали отрицательными на старте и строго регламентированными в процессе. На начальной стадии отсутствуют притоки от покупателей. Денежный поток в процессе строительства изменился, денежные средства поступают не единой суммой, а траншами, строго привязанными к завершению этапов. Возникает временной разрыв между расходами

Таблица 1 - Динамика значений отношения заемного капитала к собственному капиталу компаний строительной отрасли 2021-2024 гг.

	2021	2022	2023	2024
ГК Самолет	8,19	10,46	14,13	12,20
Сэтл Групп	1,58	2,21	2,36	2,07
Группа ЛСР	1,84	2,26	1,96	1,94
Группа Эталон	1,36	1,25	1,67	2,73

Источник: [12], [8], автор Н.А. Тебетъ – Н.А.Т – здесь и далее

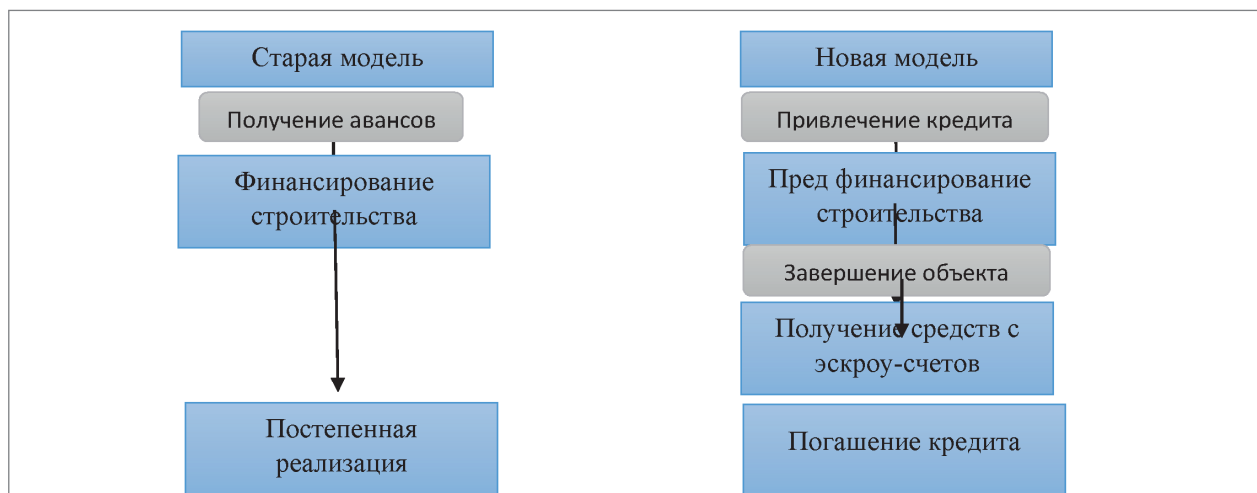


Рисунок 3 - Структура моделей строительных компаний до и после введения эскроу-счетов

и поступлениями. Компания продолжает нести расходы на следующий этап, еще не получив оплату за предыдущий. Это требует тщательного управления оборотным капиталом.

2.2. Структура активов и обязательств

В активах строительных компаний значительную долю в балансе занимают запасы (незавершенное производство, земельные банки) и дебиторская задолженность (в т.ч. авансы, выданные подрядчикам). Качество этих активов требует тщательной оценки (ликвидность земельного банка, надежность подрядчиков). В пассивах помимо стандартных банковских займов, ключевую роль играют средства дольщиков (в рамках закона 214-ФЗ). Эти средства являются целевыми и не могут быть использованы на другие нужды компании. Их учет требует отдельного внимания.

2.3. Волатильность денежных потоков.

Денежные потоки от операционной деятельности (CFO) строительных компаний крайне нестабильны [5]. Крупные поступления приходятся на этапы продаж, а оттоки — на этапы закупок и строительства. В связи с этим анализ денежного потока за один короткий период часто бесполезен. Негативный CFO в отдельном квартале может быть нормой, а не признаком проблемы.

3. Важность анализа отчетности за несколько периодов

Рассмотрение отчетности лишь за один год является методологической ошибкой [4] при оценке кредитоспособности строительной компании. Это связано со следующими причинами:

3.1. Тренды. Один год может быть аномально удачным или неудачным (сдача одного крупного объекта, кризисный год). Анализ в динамике (минимум за 3–5 лет) позволяет:

- отделить устойчивые тенденции от разовых явлений;
- оценить, насколько эффективно компания преодолевает отраслевые спады;
- понять стратегию компании: наращивание земельного банка или реализация существующих проектов.

2. Анализ денежных потоков. Как отмечалось выше, волатильность CFO требует изучения полного цикла проекта (2–4 года). Это позволяет построить более точный прогноз будущих поступлений и платежей.

3. Оценка качества прибыли. Сравнение темпов роста выручки, прибыли и денежного потока за несколько лет помогает выявить возможные манипуляции с отчетностью. Негативным сигналом является рост прибыли при отрицательном или снижающемся денежном потоке от операционной деятельности [3].

4. Оценка долговой нагрузки в динамике. Для управления компанией своим долгом: рассмотрение динамики наращивания долга, наличие признаков рефинансирования старых обязательств, наличие снижения долговой нагрузки после успешной реализации проектов.

Заключение

Оценка вероятности дефолта строительной компании на российском рынке — сложная многофакторная задача, требующая глубокого понимания отраслевой специфики. Стандартные финансовые модели должны быть обязательно адаптированы с учетом высокого уровня долговой нагрузки, особенностей признания выручки и волатильности денежных потоков.

Для получения объективной оценки вероятности дефолта необходим обязательный анализ отчетности за несколько лет для формирования адекватного взгляда на финансовое состояние и тенденции развития компании. Принятым в данный момент подходом к *оценке вероятности дефолта строительной компании* является сочетание статистических методов и экспертной оценки, учитывающими риски конкретных проектов, репутацию застройщика и макроэкономический контекст. Это позволит наиболее объективно оценить кредитные риски и принять обоснованное инвестиционное или кредитное решение.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The author declare no conflict of interest.

Литература

1. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. I. Altman // The Journal of Finance. — 1968. — Vol. 23, No. 4. — P. 589–609.
2. Бригхэм Ю., Гапенски Л. (2007). Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. — СПб.: Экономическая школа.
3. Дамодаран А. (2012). Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. — М.: Альпина Паблишер.
4. Кочович Е. (2019). Финансовый анализ для нефинансовых специалистов. — М.: Манн, Иванов и Фербер.
5. Соркина В. А. (2020). Особенности финансового анализа организаций строительной отрасли. // Экономический анализ: теория и практика.
6. Федеральный закон от 30.12.2004 N 214-ФЗ "Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации".
7. Crosbie P., & Bohn J. (2003). Modeling Default Risk. Moody's KMV.
8. Интерфакс — центр раскрытия информации [<https://www.e-disclosure.ru/>]
9. Рейтинговое агентство «АКРА». Рынок облигаций эмитентов отрасли жилищного строительства до и после реформы Эскроу (2024). [<https://www.acra-ratings.ru/>]
10. Сайт Банка России. Обзор финансового сектора и оценочные показатели финансовой устойчивости. [<https://www.cbr.ru/>]
11. Сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). Цены на рынке недвижимости. [<https://rosstat.gov.ru/>]
12. CBONDS [<https://cbonds.ru/>]
13. Магнус Я. Р., Катышев П. К., Пересецкий А. А. Эконометрика. Начальный курс. — М.: Дело, 2007.

УДК 347.734

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-46-49

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ БАНКОВ

BANKS' BUSINESS PROCESSES

П.А. Попов¹

Аннотация. Автор рассматривает бизнес-процессы банков, классификацию бизнес-процессов, оптимизацию процессов на цифровых платформах, риск-ориентированного управления и совершенствования системы внутреннего контроля.

Ключевые слова: банковская деятельность, процессный подход, внутренний контроль, трансформация банков.

Abstract. Author considers the business processes of banks, classification of banking business processes, optimization of processes on digital platforms, risk-oriented management and improvement of internal control system.

Keywords: banking activity, process approach, internal control, transformation of banks.

Введение. Современный банк представляет собой не только финансового посредника, аккумулирующего и перераспределяющего денежные ресурсы, но и сложную организационно-технологическую систему, в которой ключевую роль играют бизнес-процессы. Именно через них реализуются основные функции кредитной организации: привлечение средств, кредитование, расчётно-кассовое обслуживание, управление рисками, комплаенс-контроль, цифровое взаимодействие с клиентами и обеспечение внутренней устойчивости. В условиях усиления конкуренции на финансовом рынке, ужесточения регуляторных требований, роста киберугроз и ускоренной цифровизации проблема совершенствования банковских бизнес-процессов приобретает особую актуальность. Эффективность данных процессов непосредственно влияет на скорость оказания услуг, уровень операционных издержек, качество клиентского опыта и способность банка адаптироваться к внешним изменениям.

Актуальность исследования обусловлена тем, что традиционные модели управления в банковской сфере, ориентированные преимущественно на функциональное разделение труда, всё чаще демонстрируют ограниченность в условиях динамичной внешней среды. Банки вынуждены переходить к процессному подходу, который позволяет рассматривать деятельность как систему взаимосвязанных операций, направленных на создание ценности для клиента и достижение стратегических целей организации.

Научная новизна статьи состоит в уточнении особенностей банковских бизнес-процессов как интегрированной совокупности регламентированных, поддерживающих цифровых и риск-ориентированных действий, а также в обосновании необходимости их оптимизации на основе сочетания процессного анализа, автоматизации и управления данными.

Основная часть. Под бизнес-процессами банка целесообразно понимать устойчивые последовательности взаимосвязанных действий, выполняемых подразделениями и информационными системами кредитной организации для достижения конкретного результата, имеющего ценность для клиента, собственников, регулятора и самого банка как хозяйствующего

¹ П.А. Попов — аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: PavPopov16@yandex.ru

Р. Попов — graduate student, ANPO HE MHEU Moscow, Russia.

субъекта [5, с. 147]. Банковские процессы в значительной степени основаны на работе с информацией, финансовыми обязательствами, правовыми ограничениями и оценкой рисков. Это определяет их специфические свойства: высокую степень регламентированности, необходимость документальной фиксации, зависимость от информационных технологий, тесную связь с требованиями Центрального банка и иных надзорных органов, которые осуществляют контроль согласно с ФК РФ.

Типичная структура управления бизнес-процессами в банковском секторе представлена

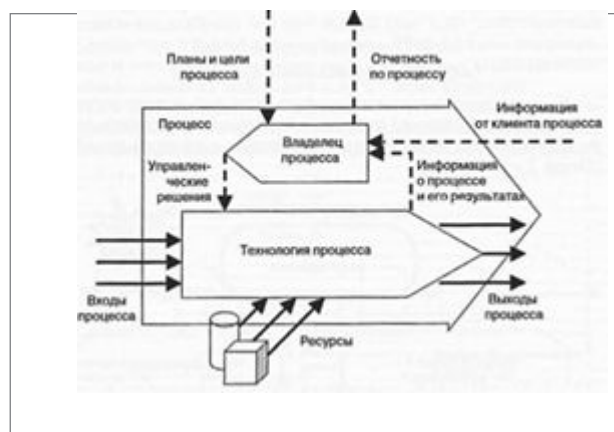


Рисунок 1 - Структура бизнес-процессов в банковской деятельности

стандартной цепочкой цикла управления, которая состоит из следующих этапов: планирование, организация, учет, контроль, регулирование (Рисунок 1). В силу характера деятельности и создаваемого продукта бизнес-процессы организации делятся на основные, вспомогательные и управленческие процессы [4, с. 142]. К основным относятся привлечение депозитов, кредитование, расчёты и платежи, инвестиционные и комиссионные операции, дистанционное банковское обслуживание. Обеспечивающие процессы включают бухгалтерский учёт, кадровое сопровождение, IT-поддержку, юридическое обеспечение, информационную безопасность и внутреннюю логистику документов. Управленческие процессы охватывают стратегическое планирование, финансовый контроль, управление рисками, внутренний аудит и комплаенс.

Ключевая проблема использования бизнес-процессов заключается в том, что во многих банках они исторически формировались фрагментарно. Новые регуляторные требования, цифровые каналы обслуживания, продукты и контрольные процедуры добавлялись к существующей системе без её целостного переосмысления [3, с. 27]. В результате возникают дублирование функций, избыточное согласование операций, несогласованность между фронт-, мидл- и бэк-офисом, а также рост операционных рисков. Например, процесс кредитования физического лица включает большое число ручных проверок, повторный ввод одних и тех же данных в разные системы, неодинаковое применение критериев оценки заёмщика и затянутые сроки принятия решения. Для клиента это означает снижение доступности услуги, а для банка — потерю конкурентных преимуществ и рост вероятности ошибок.

Существенным фактором трансформации банковских бизнес-процессов стала цифровизация. Внедрение систем BPM, CRM, роботизации рутинных операций, технологий искусственного интеллекта и аналитики больших данных позволяет не просто ускорить выполнение отдельных функций, но и пересмотреть саму логику организации деятельности [6, с. 554]. Так, автоматизация процесса открытия счёта или обработки платёжного поручения сокращает временные затраты, минимизирует влияние человеческого фактора и повышает прозрачность операций. Однако простое перенесение неэффективного процесса в цифровую среду не ведёт к качественному улучшению результата. Поэтому первоочередной задачей становится моделирование процесса, выявление его узких мест, исключение действий, не создающих ценности, и последующая технологическая реализация оптимизированной схемы.

Научный и практический интерес представляет вопрос о критериях эффективности банковских бизнес-процессов. К числу наиболее значимых относятся скорость выполнения

операций, стоимость процесса, уровень ошибок, степень удовлетворённости клиента, соответствие регуляторным требованиям, устойчивость к внутренним и внешним сбоям. Следовательно, оценка эффективности должна носить комплексный характер. Недостаточно измерять только финансовый результат, поскольку краткосрочное снижение расходов может сопровождаться ухудшением клиентского сервиса или ростом комплаенс-рисков. Более адекватным является подход, при котором процесс оценивается одновременно по показателям результативности, надёжности, гибкости и контролируемости.

Одним из действенных направлений совершенствования бизнес-процессов в банковском секторе является внедрение процессного управления, предполагающего закрепление владельцев процессов, описание входов и выходов, формализацию контрольных точек и создание системы мониторинга ключевых показателей [2, с. 762]. Такой подход позволяет перейти от управления подразделениями к управлению сквозным клиентским маршрутом. Например, при обслуживании корпоративного клиента следует анализировать не изолированную работу кредитного отдела, юридической службы или службы безопасности, а всю цепочку — от первичного запроса до выдачи кредита и последующего сопровождения сделки. Это способствует устранению межфункциональных разрывов и формированию единой ответственности за конечный результат.

Не менее важным условием является интеграция риск-менеджмента в архитектуру бизнес-процессов. Банк функционирует в среде, где любое отклонение — технологическое, правовое, кадровое или информационное — может привести к существенным финансовым и репутационным потерям. Поэтому оптимизация процессов должна опираться на риск-ориентированный подход. Он предполагает идентификацию критических операций, установление механизмов превентивного контроля, распределение полномочий, создание цифровых следов и регулярный аудит процедур. Достоверность данного вывода подтверждается современной банковской практикой: наиболее устойчивыми оказываются те организации, которые совмещают технологическую скорость с нормативной дисциплиной и качественной системой внутреннего контроля.

Дополнительный аспект проблемы связан с человеческим фактором. Даже высокоавтоматизированные банковские процессы требуют участия сотрудников, способных интерпретировать нестандартные ситуации, принимать решения в условиях неопределённости и обеспечивать коммуникацию с клиентом. Следовательно, трансформация процессов невозможна без развития организационной культуры, обучения персонала и преодоления сопротивления изменениям. Опыт банковского сектора показывает, что реформы, ориентированные исключительно на программные решения, без изменения управленческих практик и системы мотивации, дают ограниченный эффект [1, с. 83]. Это позволяет сделать вывод о социотехнической природе банковских бизнес-процессов, сочетающих технологические, экономические и поведенческие компоненты.

Таким образом, решение проблемы повышения эффективности банковских бизнес-процессов должно носить системный характер. Оно включает их классификацию и картирование, выявление избыточных операций, внедрение цифровых платформ, построение единой архитектуры данных, развитие риск-ориентированного контроля и адаптацию кадровой политики к новым требованиям. Только в этом случае банк получает возможность снизить операционные издержки, повысить качество обслуживания и укрепить свои позиции на рынке.

Заключение. Проведённое исследование позволяет утверждать, что бизнес-процессы банков являются центральным элементом их организационной и экономической устойчивости. Они обеспечивают преобразование ресурсов, информации и управленческих решений в конкретные финансовые услуги и результаты деятельности. В современных условиях ос-

новой проблемой внедрения бизнес-процессов выступает несоответствие части традиционных банковских процессов требованиям цифровой экономики, клиентской ориентированности и риск-устойчивости. В работе показано, что эффективное развитие банков возможно лишь при переходе от фрагментарного совершенствования отдельных функций к целостному процессному управлению. Практическая рекомендация по итогам работы состоит в необходимости регулярного аудита сквозных процессов банка, пересмотра их архитектуры с учётом клиентского пути, а также применения комплексных показателей эффективности, включающих не только экономические, но и качественные параметры.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с анализом влияния искусственного интеллекта на банковские процессы, изучением моделей гиперавтоматизации, а также разработкой методик оценки зрелости процессного управления в кредитных организациях. В условиях продолжающейся цифровой трансформации именно качество бизнес-процессов будет определять долгосрочную конкурентоспособность банка и его способность сохранять доверие клиентов и регулятора.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The author declare no conflict of interest.

Литература

1. Бухонова, С. М. Цифровые экосистемы российских банков / С. М. Бухонова, Д. К. Пласкина // Белгородский экономический вестник. — 2021. — № 2 (102). — С. 80–84.
2. Латыпова, Л. В. Бизнес процессы как эффективный метод улучшения работы коммерческого банка / Л. В. Латыпова // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 10 (159). — С. 763–767.
3. Лукьянова, Н. Ю. Проблема цифровизации бизнес-процессов банка / Н. Ю. Лукьянова, И. В. Оганисян, Л. Ю. Щербинина // Цифровая трансформация. — 2022. — Т. 28, № 3. — С. 24–34.
4. Стадник, Ю. С. Организация бизнес-процессов в банковском секторе / Ю. С. Стадник. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 18 (308). — С. 141–144.
5. Сулейманова, Э. А. Бизнес-процессы в банках / Э. А. Сулейманова // Материалы международного научного форума обучающихся «Молодежь в науке и творчестве»: Сборник научных статей в 6 частях, Гжель, 14 апреля 2021 года / ГГУ. Том Часть 4. — Гжель: Гжельский государственный университет, 2021. — С. 147–150.
6. Яковлев Д. А. Современные тенденции модернизации бизнес-процессов торговли финансовыми инструментами в банках / Д. А. Яковлев, Е. В. Пушняк // Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 30 марта 2023 года. — Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2023. — С. 553–556.

УДК 338.46

DOI 037691/2311-5351-2026-102-2-50-54

ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ АСПЕКТОВ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

REGIONAL ASPECTS OF WORKFORCE PLANNING

Г.И. Москвитин*

А. А. Будаковский**

Аннотация. Приведен обзор источников по проблематике учета региональной специфики в управлении персоналом, согласования стратегий организаций и региональной кадровой политики; механизмы практической реализации регионально планирования.

Ключевые слова: структура, занятость, качество трудовых ресурсов,

Abstract. An overview of sources on the problem of taking into account regional specificity in personnel management, harmonization of strategies of organizations and regional personnel policies; mechanisms for practical implementation of regional planning.

Keywords: structure, employment, quality of labor resources.

Введение. Современное развитие экономики сопровождается значительной дифференциацией регионов по уровню социально-экономического развития, структуре занятости и качеству трудовых ресурсов. В этих условиях планирование персонала в организациях и на уровне региональных систем управления трудовыми ресурсами требует обязательного учета территориальных особенностей. Региональный аспект планирования кадров позволяет более точно ориентировать кадровую политику на реальные потребности и возможности конкретной территории.

Проблематика учета региональной специфики в управлении персоналом находит отражение в работах отечественных и зарубежных исследователей в области экономики труда, региональной экономики и управления человеческими ресурсами. Вопросы согласования стратегий организаций и региональной кадровой политики, а также механизмы практической реализации регионально ориентированного планирования персонала остаются дискуссионными и требуют дальнейшего осмысления и систематизации.

Целью явилось рассмотрение особенностей теоретических и практических аспектов планирования персонала с учетом региональных особенностей функционирования рынка труда и институциональной среды.

1. Особенности кадрового планирования персонала

Планирование персонала в системе управления организацией рассматривается как целенаправленный процесс обеспечения предприятия трудовыми ресурсами необходимого количества и качества в требуемые сроки. Сущность процесса заключается в согласовании стратегических и оперативных целей организации с возможностями ее кадрового потенциала. Планирование персонала включает определение текущей и перспективной потребности в работниках, оценку наличного кадрового состава и разработку мероприятий по покрытию дефицита или оптимизации излишка рабочей силы. Важным элементом суц-

*Г.И. Москвитин - д.э.н., профессор, ФГАОУ ВО РУТ, Москва, Россия, *e-mail: mgi81@mail.ru

G. Moskvitin - Doctor of economic sciences, Professor, FSAEI HE "Russian University of Transport", Moscow, Russia

**А. А. Будаковский - аспирант, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: fire82@mail.ru

A. Budakovsky - graduate student, ANPO HE MHEU Moscow, Russia

ности планирования является ориентация не только на количественные параметры, но и на профессионально-квалификационную структуру, компетенции и мотивацию работников. Таким образом, планирование персонала выступает связующим звеном между стратегией организации и практикой работы с кадрами.

Цели планирования персонала обычно группируются на стратегические и тактические. Стратегические цели ориентированы на обеспечение организации человеческими ресурсами в соответствии с ее миссией, планами развития и инновационной деятельностью. Тактические цели связаны с решением текущих задач по комплектованию штата, снижению текучести кадров, рациональному распределению и использованию работников. Важной целью выступает также повышение эффективности затрат на персонал за счет предупреждения избыточной численности и дефицита критически важных специалистов. Наконец, планирование направлено на согласование интересов работодателя и работников, формирование устойчивой занятости и развитие человеческого капитала. Задачи планирования персонала конкретизируют цели и отражают основные направления работы организации в кадровой сфере. К ключевым задачам относится анализ и прогноз численности персонала по категориям, профессиям и должностям, а также оценка соответствия имеющихся работников требованиям рабочих мест (Рисунок 1.)

Важное место занимают разработка мероприятий по набору, отбору и адаптации новых сотрудников, формирование планов обучения и развития, а также планирование служебно-профессионального продвижения. Дополнительно решаются задачи по оптимизации структуры персонала, управлению текучестью, формированию кадрового резерва и планированию затрат на персонал. Задачи планирования должны быть измеримыми и соотнесенными с финансовыми, производственными и инновационными планами организации.

Отдельным аспектом выступает интеграция планирования наличия персонала с другими подсистемами управления человеческими ресурсами и общей системой менеджмента. Плановые решения в кадровой сфере оказывают влияние на организационную структуру, систему мотивации, корпоративную культуру и социально-трудовые отношения в коллективе. При этом возрастают требования к информационному обеспечению планирования, использованию статистических и аналитических методов для прогнозирования потребности в персонале. Научный подход к определению сущности, целей и задач планирования персонала детально представлен в работах отечественных специалистов по управлению персоналом и экономике труда [3,7,10].

2. Особенности формирования этапов и методов планирования персонала в организации

Процесс планирования персонала реализуется последовательно и включает несколько взаимосвязанных этапов. Первый этап связан с анализом существующего состояния кадрового потенциала организации: оцениваются численность, структура, уровень квалификации, возрастной состав, мотивация и производительность труда. На этом этапе формируется информационная база, используются данные кадровой отчетности, результаты аттестаций и оценочных процедур. Второй этап предполагает анализ внешней и внутренней среды, влияющих на потребность в персонале: изучаются планы развития, изменения в технологии, организационной структуре, а также тенденции на рынке труда. Такие аналитические действия позволяют сформировать основу для прогноза будущих кадровых потребностей.

Третий этап заключается в собственном прогнозировании потребности в персонале по численности и структуре, что осуществляется на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды. На этом этапе определяется, какие категории работников будут необходимы, в каком количестве и к какому сроку. Четвертый этап связан с разработкой программ и планов по обеспечению потребности в персонале, включающих меры по найму, внутренне-



Рисунок 1 - Вариант планирования персонала на предприятии

му перемещению, обучению и развитию сотрудников. При наличии избыточной численности работников планируются мероприятия по их перераспределению, переподготовке или сокращению. Заключительный этап — оценка результатов реализации планов, анализ отклонений и корректировка последующих плановых решений. Такой циклический характер процесса обеспечивает его адаптивность и возможность постоянного улучшения.

Комбинация количественных и качественных методов позволяет более полно учесть численную, и профессионально- квалификационную составляющие потребности в кадрах. В современных условиях также получают распространение цифровые инструменты интегрированные в системы управления человеческими ресурсами (HRM-системы), что повышает точность расчетов и оперативность корректировок [3,9].

3. Факторы, влияющие на планирование персонала

Планирование персонала осуществляется под воздействием широкого круга внутренних и внешних факторов, которые необходимо учитывать при разработке кадровых планов. К внешним факторам относятся состояние экономики, конъюнктура рынка, уровень инфляции и инвестиционной активности, а также особенности государственного регулирования труда и занятости. Существенное значение имеют тенденции на рынке труда: уровень безра-

ботицы, структура рабочей силы, интенсивность миграционных потоков. Изменения в законодательстве о труде, налоговой системе и социальной политике также могут существенно корректировать кадровые планы организаций.

Учет региональных особенностей позволяет снизить риски дефицита персонала, оптимизировать затраты на подбор и обучение работников и выстраивать партнерские отношения с образовательными учреждениями [8]. В российской практике все большее распространение получают региональные обзоры рынков труда и аналитические отчеты, которые используются как основа для кадрового планирования в крупных компаниях.

4. Влияние региональных социально-экономических и демографических факторов на планирование персонала

Комплексный учет региональных социально-экономических и демографических факторов позволяет организациям формировать более реалистичные и адаптивные планы персонала. Игнорирование территориальной специфики приводит к ошибкам в оценке доступности кадров, завышенным ожиданиям относительно уровня квалификации работников и недооценке рисков текучести [1]. В практическом плане это выражается в несоответствии между запланированной и фактической численностью персонала, увеличении затрат на обучение, а также в потере конкурентных преимуществ на региональном рынке труда. Поэтому региональный анализ становится неотъемлемой частью процесса планирования персонала, особенно для компаний с филиальной сетью и межрегиональной экспансией [1].

5. Роль региональных институтов и органов власти в обеспечении планирования персонала

Региональные органы государственной власти и институты рынка труда играют важную роль в формировании условий для эффективного планирования персонала в организациях.

Развитие цифровых платформ занятости, электронных сервисов для работодателей и соискателей расширяет возможности для аналитики и планирования персонала на региональном уровне. Вместе с тем сохраняется потребность в укреплении институциональных основ социального партнерства и механизмов прогнозирования кадровых потребностей. Это требует активного участия органов власти, научного сообщества и бизнеса в разработке и реализации региональных программ развития кадрового потенциала [4, 1].

Заключение

Региональный аспект планирования персонала проявляется в необходимости увязки кадровой политики организаций с приоритетами регионального развития и механизмами регулирования рынка труда. Анализ влияния социально-экономических и демографических факторов показал, что различия в структуре занятости, уровне урбанизации, отраслевой специализации, возрастной и образовательной структуре населения требуют дифференцированных подходов к формированию кадровых стратегий. Важную роль в этом процессе играют региональные институты, которые через программы содействия занятости, развитие системы профессионального образования, создание институтов партнерства бизнеса и образовательных организаций формируют институциональные условия для эффективного кадрового планирования. Вместе с тем остаются нерешенными проблемы недостаточной координации действий работодателей, образовательных учреждений и органов управления, ограниченной доступности достоверной и своевременной информации о состоянии региональных рынков труда, а также слабой распространенности практики долгосрочного кадрового прогнозирования на уровне отдельных организаций. Обобщая результаты, можно сделать вывод, что повышение эффективности планирования персонала в региональном разрезе требует усиления взаимодействия бизнеса и власти, развития информационно-

аналитической базы рынка труда и внедрения адаптивных моделей кадрового планирования, учитывающих многообразие региональных условий и тенденций.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Асалиев А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строительева. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 143 с.
2. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. Динамика структуры рабочих мест в России / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 43 с.
3. Ермолаева С.Г. Рынок труда: учебное пособие / С.Г. Ермолаева. — Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2015. — 108 с.
4. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 584 с.
5. Маскаева А. И. Экономика и социология труда: учебник / А. И. Маскаева, Д. Р. Амирова. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 172 с.
6. Региональное управление и территориальное планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Шедько [и др.]; под редакцией Ю. Н. Шедько. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 576 с.
7. Рошин С.Ю., Разумова Т.О. Теория рынка труда: учеб.-метод. пособие / С. Ю. Рошин, Т. О. Разумова. — 2-е изд., испр. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1999. — 193 с.
8. Рынки труда и образовательных услуг России: реалии и перспективы: монография / Резник С. Д., Нижегородцев Р. М., Резник Г. А. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 324 с.
9. Рынок труда: учебно-практическое пособие / авт.-сост. Т.Ю. Калошина, А.В. Черепанов — Новосибирск: ИЦ НГА «Золотой колос», 2019. — 265 с.

УДК 339.982

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-55-62

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ МЕТОДОВ
РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

ECONOMIC ASPECTS OF ALTERNATIVE CONFLICT RESOLUTION

В.В. Корсакова^{1,*}

А.Д. Корсаков²

Аннотация. Рассмотрены альтернативные методы урегулирования конфликтов (АМУК), включая современные цифровые технологии. Даны определения понятий «медиация», «арбитраж» и «онлайн-разрешение споров» и проанализированы их преимущества и недостатки; приведены: статистические данные для альтернативных методов разрешения споров; рекомендации по стимулированию применения АМУК в России.

Ключевые слова: медиация, арбитраж, онлайн-разрешение споров

Abstract. Alternative methods of conflict resolution (AMCR), including modern digital technologies, are considered. Definitions of the concepts "media", "arbitration" and "online dispute resolution" have been given and their advantages and disadvantages analyzed; statistical data for alternative methods of dispute resolution are provided; recommendations to promote the application of AMCR in Russia.

Keywords: mediation, arbitration, online dispute resolution.

Введение. Конфликты и споры являются неотъемлемой частью современной жизни. Причины возникновения конфликтов в современном обществе разнообразны и многочисленны. Так, например, разрастающийся экономический кризис приводит к обострению конкуренции и росту конфликтов между хозяйствующими субъектами, а также увеличению числа трудовых конфликтов. Разрушение семейных ценностей провоцирует рост числа бракоразводных процессов. Бурное развитие электронной коммерции способствует увеличению количества споров между покупателями и продавцами на маркетплейсах и т.д. Все это приводит стороны к необходимости обращаться за разрешением конфликта (спора) в суд, что значительно нагружает судебную систему и приводит к значительным издержкам как для конфликтующих сторон, так и для государства.

Целью данной статьи является анализ эффективности альтернативных судебному разбирательству подходов к управлению конфликтами (спорами), позволяющих урегулировать их на основе применения психологических принципов, технологических инструментов и коммуникативных методов, а также понять, могут ли технологии и технические средства в полной мере заменить в данном процессе человека.

На данный момент существует ряд возможных подходов к урегулированию конфликтов (споров):

¹ В.В. Корсакова — к.э.н., доцент, ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта», г. Москва, Россия, *e-mail: korsakova_v@mail.ru

И. Korsakova — PhD in Economics, Associate Professor, FSAEI HE «Russian University of Transport», Moscow, Russia.

² А.Д. Корсаков — старший преподаватель кафедры «Управления производством и кадровое обеспечение транспортного комплекса» ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта», г. Москва, Россия, lonerrus@mail.ru

А. Korsakov — Senior lecturer of Production Management & Traffic Control of Transport Complex Department FSAEI HE «Russian University of Transport», Moscow, Russia

Традиционным способом является *обращение в суд*, однако в последнее время получают все большее распространение *альтернативные методы разрешения споров (АРС)*, такие как *медиация и арбитраж*, и инновационные: *специализированные цифровые платформы*, работающие в сфере онлайн-разрешения споров. Рассмотрим достоинства и недостатки альтернативных методов подробно. *Медиация* (от лат. *mediare* — примирять) — метод урегулирования конфликтов, суть которого заключается в добровольных переговорах конфликтующих сторон с участием независимого посредника — медиатора [1, 1].

К основным преимуществам медиации относятся:

- *Сохранение деловых отношений.* Медиация позволяет сторонам поддерживать профессиональные контакты после урегулирования спора, избежать эмоционального разрыва, характерного для судебных разбирательств, а также создавать основу для будущего сотрудничества.

- *Конфиденциальность процесса.* В отличие от судебных процессов все обсуждаемые сторонами вопросы остаются закрытыми, не формируется негативная публичная история компании, также участники могут свободно высказываться по поводу спорных вопросов без опасения огласки.

- *Гибкость принимаемых решений.* Медиация позволяет учитывать не только юридические, но и коммерческие аспекты сложившейся ситуации, обсуждать индивидуальные условия урегулирования конфликта и находить решения, недоступные в рамках формальных процедур.

- *Экономическая эффективность* по сравнению с судебными разбирательствами обуславливается значительным сокращением временных затрат, уменьшением прямых расходов на процедуру урегулирования конфликта и сохранением рабочих ресурсов сотрудников.

- Добровольность и контроль процесса медиации обеспечивается таким образом, что стороны самостоятельно принимают все решения, могут в любой момент прекратить процедуру медиации и сохраняют полномочия по управлению ситуацией. Однако при всех достоинствах медиации у нее есть и ряд недостатков, часть из которых является оборотной стороной ее достоинств.

К основным недостаткам и ограничениям медиации относятся:

- Необходимость добровольного участия в ней обеих сторон конфликта. Медиация неэффективна, когда одна из сторон категорически отказывается от диалога, между ее участниками имеется значительный дисбаланс власти или отсутствует минимальный уровень доверия.

- *Отсутствие гарантированного результата.* В отличие от суда, медиация не гарантирует обязательного решения по итогам процесса, переговоры сторон могут зайти в тупик, а также может потребоваться дополнительное время на реализацию достигнутых договоренностей.

- *Ограничения применения процедуры в сложных конфликтах.* Так медиация может быть неэффективна при наличии системных организационных проблем, глубоких личностных противоречиях между сторонами конфликта, необходимости прецедентного решения.

- *Зависимость от квалификации медиатора.* Его эффективность зависит от профессиональных навыков специалиста, его авторитета у сторон и способности управлять сложными переговорами.

- *Возможные проблемы с исполнением выработанных решений,* поскольку достигнутые договоренности не имеют обязательной юридической силы, могут требовать дополнительных механизмов контроля и иногда нарушаются одной из сторон.

Исследование Главного управления внутренней политики ЕП, посвященное анализу эффективности применения медиации как альтернативного способа разрешения споров¹, показало, что эффект от применения медиации (в том числе онлайн) зависит

1 Quantifying the cost of not using mediation – a data analysis [Электронный ресурс] / European Parliament. - URL: <https://www.europarl.europa.eu> (дата обращения - 08.12.2025).

от показателя ее успешности, который должен составлять 50–75%. Так, при достижении 75% успешности в Бельгии медиация позволяет сэкономить до 330 дней и до 5000 евро на один спор, а в Италии — до 860 дней и 7000 евро соответственно. В исследовании также отмечается, что в среднем по ЕС точка безубыточности медиации по времени достигается при 19% уровня ее успешности, а по затратам — при 24%. При этом средняя стоимость судебного разбирательства в ЕС на момент проведения исследования составляла 10449 евро, а стоимость медиации — 2497 евро. При этом, если медиация является обязательной, то есть назначенной по решению суда, ее успешность достигается примерно в 70% случаев, а в случае добровольной медиации — 80%.

Приведенные статистические данные показывают, что медиация является эффективным с экономической точки зрения инструментом, который позволяет разгрузить судебную систему и снизить издержки, связанные с разрешением споров. **Арбитраж** — формальный метод разрешения конфликтов, при котором нейтральный арбитр выносит обязательное для сторон решение. В корпоративной среде арбитраж применяется для быстрого и авторитетного разрешения конфликтов. Как и любой метод, он имеет свои сильные и слабые стороны.

К преимуществам арбитража относятся:

- *Быстрота процесса.* По сравнению с судебными разбирательствами арбитраж ограничен жесткими процессуальными сроками и предполагает возможность ускоренного рассмотрения срочных споров.

- *Профессионализм принятых решений* обуславливается тем, что арбитры обычно являются экспертами в конкретной сфере деятельности, в которой возникла конфликтная ситуация, то есть понимают технические нюансы спора, учитывают отраслевую специфику и принимают более обоснованные решения, чем суды общей юрисдикции.

- *Конфиденциальность процесса и принимаемых решений.* В отличие от открытых судебных заседаний процедура арбитража проходит закрыто, принятое решение не публикуется, что позволяет сохранить деловую репутацию участвующих в арбитраже компаний.

- *Окончателность принятых решений.* Арбитражное решение имеет силу судебного, обжалуется только в исключительных случаях и быстро исполняется через судебных приставов.

- *Гибкость процедуры* обеспечивается тем, что стороны могут самостоятельно выбирать арбитров, определять правила процесса и использовать упрощенные процедуры.

К недостаткам арбитража относятся:

- *Высокая стоимость.* Расходы могут включать: гонорары арбитров, административные сборы и стоимость юридического сопровождения. Например, стоимость часа арбитра, входящего в коллегиальный состав арбитража, по данным Российского арбитражного центра¹, для внутренних споров составляет 15000 рублей, а для международных споров — \$350. При этом средняя стоимость арбитража в коммерческом споре может быть в пределах \$50,000-\$100,000.

- *Ограниченные возможности обжалования.* Недостатки связаны с тем, что решение арбитра является окончательным, следствием этого является сложность исправления ошибок арбитров, отсутствие системы прецедентов и возможность оспаривания только по формальным основаниям.

- *Формализованность процесса.* По сравнению с медиацией в процессе арбитража значительно меньше возможностей для выработки творческих решений, существуют жесткие процессуальные рамки, и диалог между сторонами сильно ограничен.

- *Риск неравенства сторон.* Проблемы возникают, когда, например, одна из сторон имеет больше ресурсов для найма лучших юристов. Также арбитры часто зависимы от регулярно

¹ Шкалы адвалорных ставок и почасовые ставки, применяемые для исчисления гонорара арбитров [Электронный ресурс] / Российский арбитражный центр. - URL: <https://www.centerarbitr.ru> (дата обращения – 27.11.2025).

Таблица 1 - Мировая статистика применения альтернативных способов урегулирования споров*.

Страна	Период	Количество споров, разрешаемых с помощью АРС	Среднее время разрешения споров	Уровень удовлетворенности сторон
США	2020	78%		85%
Япония	2018-2022		Сократилось на 20%	90%
Мексика	2018-2023	Возросло с 60% до 75%		85%
Бразилия	2018-2023	Возросло с 65% до 72%		80%
Индия				75%
Китай	2022		Сократилось на 25%	80%
Польша	2021	80%		
Сингапур	2023	90%	Среднее время - 6 месяцев	
ЮАР	2018-2023	Возросло с 50% до 68%		
Нигерия	2020		Среднее время - 90 дней	75%
Кения	2020	65%		
Гана	2023	70%	Сократилось на 15%	

*Источник: В.В. Корсакова, А.Д. Корсаков на основе данных Эфраима Айзека

обращающихся клиентов. В этом случае более слабая сторона не может эффективно представлять свои интересы.

- *Потенциальные сложности в исполнимости решений.* Так, например, в международных спорах могут возникнуть следующие сложности: необходимость признания решения в других юрисдикциях, отказ в исполнении сторонами принятых решений по формальным причинам, а также длительные процедуры экзекватуры (исполнения решения иностранного суда).

Анализ мировых тенденций в области применения АРС [2], показывает расширение масштаба их внедрения, сокращение среднего времени урегулирования споров и роста удовлетворенности сторон (Таблица 1).

В то же время в России альтернативные способы урегулирования споров не получили столь широкого распространения. По данным Центра медиации Ассоциации юристов России¹ в 2024 году в судах первой инстанции с помощью примирительных процедур (в том числе посредством медиации) было окончено чуть меньше 0,3% дел, а в арбитражных судах количество мировых и медиативных соглашений составило около 2%. Отсюда можно сделать вывод, что по сравнению с зарубежными странами альтернативные способы урегулирования споров применяются незначительно.

В связи с развитием цифровой экономики и, в первую очередь, цифровой коммерции в настоящее время появилось множество технических средств для усовершенствования процессов АРС, которые позволяют сделать процедуру разрешения споров и конфликтов более эффективной. Они базируются на использовании искусственного интеллекта (ИИ) и других инновационных технологий, которые могут быть использованы в процедуре посредничества. Рассмотрим их более подробно.

Обобщенно данные технологии получили название онлайн разрешение споров (ОРС) (от англ. Online Dispute Resolution), каждая из которых представляет собой комплекс технологий и процессов для урегулирования споров с использованием цифровых платформ, часто без необходимости физического присутствия сторон. ОРС сочетает методы АРС с современными информационными технологиями, обеспечивая эффективное и доступное разрешение

¹ Яковлева Ю. Перспективы развития медиации в России [Электронный ресурс] / Центр медиации Ассоциации юристов России. - URL: <https://www.old.alf.ru> (дата обращения – 04.02.2026).

конфликтов через интернет [3]. Основными участниками ОРС также как и в случае АРС являются истец, ответчик, а также третья независимая сторона (арбитр или медиатор). Сюда же следует отнести коммуникационные интернет- технологии. Фактически ОРС используют медиацию (в 74% случаев), арбитраж (40% случаев), переговоры, а также их сочетание, осуществляя взаимодействие со сторонами посредством компьютерных алгоритмов, анализируя аргументы сторон и оценивая степень их удовлетворенности процессом [4].

ОРС включает следующие ключевые технологические компоненты:

- *Цифровые платформы*: специализированные онлайн системы для управления спорами.
- *Автоматизированные переговоры*: использование специальных алгоритмов для содействия диалогу сторон.
- *Виртуальная медиация*: проведение медиационных сессий через видеоконференции.
- *Электронные документы*: подписание документов цифровой подписью и хранение соглашений в электронном виде.
- *Искусственный интеллект (ИИ)*: анализ и обработка больших массивов данных, предложение оптимальных решений и прогнозирование результатов.

Технологии ОРС позволяют обеспечить:

- *Доступность сервиса* для всех сторон, что выражается в возможности их участия в процессе из любой точки мира.
- *Экономичность процедуры*, которая обеспечивается за счет снижения затрат на логистику и время.
- *Ускорение процесса разрешения споров* по сравнению с традиционными методами.
- *Гибкость подхода, позволяющего обеспечивать круглосуточный доступ и использовать удобные форматы взаимодействия сторон.*
- *Конфиденциальность процедуры* за счет безопасного хранения и передачи данных.

В качестве технологической основы в ОРС задействованы: видеоконференции, позволяющие проведение встреч в реальном времени; блокчейн, обеспечивающий надежность хранения записей; смарт-контракты (цифровые эквиваленты юридических договоров, за исполнением которых следит программный код) и искусственный интеллект, позволяющий анализировать и прогнозировать развитие спора (конфликта). В настоящее время сервисы ОРС получили широкое распространение за рубежом и применяются для урегулирования коммерческих споров между предприятиями, потребительских жалоб (спору с онлайн-маркетами), семейных споров, касающихся вопросов развода и опеки, трудовых конфликтов между работодателями и сотрудниками, а также международных споров (кросс-границных конфликтов). Наиболее известными зарубежными платформами для онлайн-разрешения споров являются: Modria, которая используется eBay и PayPal для разрешения споров, платформа для виртуальных медиаций Immediation, система для урегулирования финансовых споров Cybersettle, блокчейн-платформа для арбитража Matterhorn [5]. Каждая платформа специализируется в своей определенной области споров, использует соответствующие технологии и показывает достаточно высокую эффективность их разрешения. Подводя итог описанию технологии ОРС, выделим ее преимущества и недостатки.

К преимуществам технологизированного посредничества

- *доступность* за счет снижения стоимости, возможности удаленного участия сторон, использования мультязыковых интерфейсов,
- *скорость* — среднее время разрешения спора сокращается за счет автоматизации рутинных процедур),

- *повышение качества принимаемых решений* — разработка инновационных решений, учет большего числа параметров, принятие решений на основе данных, а не на интуиции и мнениях) и, как следствие рост удовлетворенности сторон.

Как уже было отмечено выше, в России альтернативные методы урегулирования споров пока не нашли широкого применения. При этом суды оценивают возможность мирного урегулирования примерно в размере 30% от всех рассматриваемых дел, что позволило бы значительно снизить количество судебных разбирательств. В качестве примера, один бракоразводный процесс при наличии несовершеннолетних детей может привести дополнительно к пяти гражданским делам в суде.

В качестве основных препятствий более широкого обращения физических лиц к процедурам альтернативного разрешения споров является неготовность общества: сложившиеся стереотипы (разрешить конфликт можно только через суд); низкая информированность населения об альтернативных методах разрешения споров; сопротивление со стороны юридического сообщества (отсутствие знаний и навыков в области медиации); недостаточное количество профессиональных медиаторов; финансовая составляющая (стоимость судебного разбирательства может оказаться значительно ниже, чем стоимость медиации).

Бизнес сообщество тоже недостаточно активно прибегает к процедуре медиации. По результатам исследования портала Право ру Исследования¹, примерно треть компаний применяли медиацию на практике, остальные опасаются, что обеспечить исполнение контрагентами обязательств возможно только через суд. Однако, из тех, кто принимал участие в медиации, 67% остались удовлетворены ее результатом.

Также предприниматели видят проблему в подборе профессионального медиатора, который вызывает доверие у обеих сторон и способен занимать нейтральную позицию. По этой причине компании, например, такие, как «Газпромнефть Экспертные решения», начинают создавать собственные внутренние службы медиации.

При этом юридические фирмы стали чаще включать в штат профессиональных медиаторов (около 42%), а примерно 11% привлекают их со стороны. В качестве услуг юрфирмы стали чаще предлагать альтернативные методы урегулирования споров: досудебные переговоры — 90%, переговоры с участием сотрудника — 63%, медиация — 45%, переговоры с посредником — 42%, арбитраж или третейское разбирательство — 37%. Часто используется сочетание разных форматов (медиация, арбитраж, переговоры).

Если подвести итог, то препятствиями на пути широкого применения АРС в бизнесе являются: недостаточная осведомленность бизнес-сообщества о медиации, низкое доверие к процедуре и реализуемости медиативного соглашения, законодательные ограничения для юристов, практикующих медиацию, и сравнительно низкая величина судебных издержек.

Российский рынок ОРС находится на стадии формирования. На нем представлены цифровые платформы, через которые можно подать заявление в суд (ГАС «Правосудие», «Мой Арбитр», «Правосудие Онлайн», «Податьвсуд.РФ»). Ряд компаний практикует онлайн медиацию («Правовая медиация: Человек к человеку», Центр медиации «Юком», ООО КПЦ «Континент» и целый ряд других). В сфере электронной коммерции развитием ОРС занимаются маркетплейсы OZON, Wildberries, Яндекс-маркет и другие, которые через чат-боты занимаются вопросами, связанными с жалобами на некачественные товары, товары, не доставленные в срок, возвратом денег и товаров.

¹ Каменская Р. Спрос есть, доверия не хватает: итоги исследования рынка медиации в России [Электронный ресурс] / Право.ру. Исследования: информ. портал. – М.: 2025. – URL: <https://www.research.pravo.ru> (дата обращения – 04.02.2026).

Перспективы развития российского рынка онлайн-разрешения споров значительны. Это связано как с ростом масштабов цифровой экономики, так и с все возрастающей загруженностью судов (количество дел по некоторым данным возрастает примерно на 10% ежегодно). Для решения данной проблемы можно использовать опыт европейских стран, который способствовал более широкому внедрению альтернативных методов разрешения споров для разгрузки судебной системы¹.

Среди **используемых стимулов** можно выделить следующие:

- *Внедрение обязательной медиации* до рассмотрения дела в суде по ряду спорных вопросов (права собственности, раздел имущества, наследство, врачебная халатность, споры, возникшие в результате аварий и многие другие).

- *Предоставление налоговых льгот* сторонам, принявшим участие в медиации, даже если она не была успешной. Размер налоговых льгот в этом случае зависит от успешности медиации.

- *Возмещение сторонам расходов* на медиацию или судебные издержки, в случае успешного завершения медиации или других альтернативных методов разрешения спора.

- *Поощрение судей* к продвижению медиации (наделение их правами назначать медиацию).

- *Удорожание правосудия* (увеличение государственных пошлин за обращение в суд).

Итак, мы рассмотрели существующие технологии посредничества, применяемые в процессе разрешения споров (конфликтов). По некоторым экономическим параметрам технологии ОРС обладают явными преимуществами перед АРС технологиями. Однако вопрос о возможности полной замены человека цифровыми технологиями требует комплексного анализа.

Рассмотрим ситуации, в которых **современные цифровые технологии превосходят человека-посредника**:

- *Обработка рутинных случаев*, таких как финансовые споры (Cybersettle успешно разрешает стандартные страховые требования через слепой биддинг), массовые конфликты (Modgia обрабатывает миллионы споров на eBay без участия человека), шаблонные ситуации (ИИ-алгоритмы эффективны при четких критериях и количественных показателях решения спора).

- *Объективность и беспристрастность*. Цифровые алгоритмы не подвержены эмоциональному выгоранию, при их применении отсутствуют когнитивные искажения (эффект ореола, предвзятость подтверждения), принимаемые решения статистически обоснованы на основе big data.

- *Масштабируемость и доступность технологий ОРС*: круглосуточная работа без географических ограничений, одновременное обслуживание тысяч пользователей, снижение стоимости услуг для конечных потребителей.

Однако, технология ОРС связана с определенными проблемами и рисками технического, антропологического и юридического характера. К техническим ограничениям относятся: цифровой разрыв (ограниченная доступность для уязвимых групп населения), проблемы кибербезопасности (возможные утечки данных), ошибки алгоритмов (некорректные рекомендации искусственного интеллекта). Антропологические вызовы обусловлены потерей "человеческого фактора", сложностями с урегулированием эмоциональных конфликтов, а также с сопротивлением со стороны традиционных медиаторов. Сложности юридического характера вызваны вопросами юрисдикции, правовым статусом электронных соглашений, а также ответственностью за решения, принимаемые ИИ. Кроме того, юристы, также как и медиаторы, тоже иногда видят в данных технологиях угрозу своей практике.

Преимущества человека-медиатора заключаются в обладании уникальными, присущими только человеку компетенциями:

¹ Quantifying the cost of not using mediation – a data analysis [Электронный ресурс] / European Parliament. - URL: <https://www.europarl.europa.eu> (дата обращения - 08.12.2025).

- *Эмоциональный интеллект и эмпатия*: способность распознавать сложные эмоциональные состояния, построение доверия через невербальную коммуникацию, учет культурных и личностных особенностей. Так, например, в семейных спорах технологии не могут заменить человеческого понимания глубинных переживаний сторон конфликта.

- *Творческий подход* к сложным конфликтам: генерация инновационных решений в уникальных ситуациях, способность работать с ценностными и этическими дилеммами, гибкость в адаптации методов к динамически меняющейся ситуации.

- *Этическая и моральная ответственность*: способность нести моральную ответственность за процесс и результат, учет общественных интересов и долгосрочных последствий, соблюдение профессиональной этики в неоднозначных ситуациях.

Заключение. Таким образом, цифровые технологии превосходят человека-медиатора по факторам скорости обработки информации и стоимости, а также лучше работают в ситуациях стандартных споров. Однако, человек-посредник оказывается более эффективен в случае сложных эмоциональных конфликтов и когда для разрешения спора (конфликта) требуется гибкий подход.

Поэтому *наибольшая эффективность* может быть достигнута через оптимальный баланс между использованием цифровых технологий и участием человека-посредника, то есть совмещения технологий и участия человека:

- *Использование цифровых технологий в качестве ассистентов* (ИИ-анализ конфликта перед медиацией, автоматизация документооборота, виртуальные тренажеры для подготовки посредников).

- *Человек выступает в процессе разрешения конфликта* как стратег (принятие окончательных решений в сложных случаях, контроль этических аспектов процесса, работа с эмоциональной составляющей конфликта).

При таком комбинированном подходе технологии не заменяют, а усиливают возможности человека-посредника: обрабатывают рутину, освобождая время для творческих задач, предоставляют аналитику для обоснования решений, расширяют доступ к услугам посредничества, создавая синергетический эффект в разрешении конфликтов.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Азарнова А. Н. Медиация: искусство примерять: технология посредничества в урегулировании конфликтов / А. Н. Азарнова. — М.: Инфотропик Медиа, 2015. — 288 с. — ISBN 978-5-9998-0202-6.
2. Ephraim Isaac Effectiveness of Online Dispute Resolution Platforms in Managing E-commerce Dispute // European Journal of Conflict Management, Vol. 4, Issue 1, pp 1–11, 2024.
3. Maria Concepcion Rayon Ballesteros, Jose Louis Gonzales Avilla Online Dispute Resolution Platforms (ODR): A Legal and Technical Perspective. // Low and Business, 4, 2024, p. 28–38.
4. Кутовая А.Н., Хаджи К.Р. Онлайн-урегулирование споров: международные, страновые и частные практики и дальнейшие перспективы // Международная торговля и торговая политика, 2020. — Том 6. — № 4 (24).
5. Авдыев М.А. Сервисы разрешения споров онлайн: избранные кейсы // Современные технологии управления, 2015. — № 8 (56). — URL: <https://www.sovman.ru> (дата обращения — 03.02.2026).

УДК 004.312.42

DOI 037691/2311-5351-2026-102-2-63-67

МАРКЕТИНГОВЫЕ ТРИГГЕРЫ В ПРОДВИЖЕНИИ
УСЛУГ ОБЛАЧНОГО ХОСТИНГА

MARKETING STRATEGIES IN PROMOTION CLOUD HOSTING SERVICES

М. В. Ненько^{1,*}

С. А. Романова²

Аннотация. Обоснована актуальность использования облачного хостинга и его преимущества, рассмотрены риски и триггеры, дальнейшее развитие которых станет одним из важных факторов повышения конкурентоспособности компаний и в перспективе удешевления цифровых услуг.

Ключевые слова: виртуальные ресурсы, облачные технологии, цифровой маркетинг, триггеры продаж

Abstract. Substantiated the relevance of cloud hosting use and its advantages, risks and triggers are considered, further development of which will be one of the important factors for increasing competitiveness of companies and in the perspective of cheaper digital services.

Keywords: virtual resources, cloud technologies, digital marketing, sales trigger.

В условиях информационного общества экономика любого государства, в том числе и России, не может успешно развиваться без активного внедрения и использования информационных систем, среди которых важное место стали занимать облачные технологии. «Облако — это сервис, предоставляющий пользователям виртуальные ресурсы» [10, с. 2026], которые значительно повышают маркетинговую активность в интернете.

Известно, что в условиях высокой конкурентности и быстрого развития цифровой экономики фирмы сталкиваются с необходимостью обработки больших объемов данных, персонализации взаимодействия с клиентами, мониторинга эффективности рекламных кампаний и быстрого принятия решений [8, с. 10594–10595].

Основными целями применения облачного хостинга является повышение безопасности и сокращению живого IT персонала, снижение капитальных затрат на инфраструктуру, повышение гибкости информационных задач и процессов.

Сущность облачного хостинга состоит в том, что серверы провайдера соединяются в единый пул, мощность которого может гибко распределяться между клиентами в зависимости от их потребностей. При этом сегодня большинство организаций склоняются к выбору уже готового, универсального сервисного решения вместо сборки интеграций от разных производителей [2, с. 38].

Принцип «облачности» в настоящее время охватывает практически все направления маркетинговой деятельности. В частности, это относится к таким бизнес-сервисам как автома-

¹ **М.В. Ненько** — студент Института цифровых технологий ФГБОУ «Марийский государственный университет», Йошкар-Ола, Россия; *mail: ma.nenko@mail.ru

M. Nenko — student of Digital Technologies Institute of the Mari State University, Yoshkar-Ola, Russia.

² **С.А. Романова** — к. филос. н, доцент. ФГБОУ «Марийский государственный университет», e-mail: rosswet@mail.ru.

S. Romanova — PhD, Associate Professor, Mari State University, Russia.

тизация бизнес-процессов, маркетинг, планирование и документооборот, системам работы с клиентами (CRM), хранением и анализом данных. В последней сфере произошло наибольшее развитие облачных сервисов, результатом чего стал рост монетизации и расширение аудитории пользователей [2, с. 181]. Это, в свою очередь, привело к увеличению спроса на облачные технологии как удобного, быстрого и надежного средства обработки и хранения данных, так как позволяет использовать компьютерные ресурсы как интернет-сервис, не привлекая физические носители, способствует улучшению принятия решений и автоматизации ключевых бизнес-процессов: прогнозированию спроса, оптимизации цепочки поставок и автоматизации клиентской поддержки через чат-боты [9, с. 576]. **Облачные технологии** — это комплекс программно-аппаратного обеспечения, который предоставляет доступ через локальную сеть или сеть Интернет к необходимым ресурсам. По мнению экспертов, в ближайшем будущем подавляющая доля всех хранилищ корпоративных данных будет находиться именно в облачных серверах. Первый крупный облачный проект появился примерно 19 лет назад. Это был Elastic Compute Cloud компании Amazon [6, с. 38].

Облачный хостинг удобен тем, что:

- отличается масштабируемостью, так как пользователь может увеличить мощности сервера, не прерывая работы сайта;
- надежен, потому что гарантирует высокую доступность и минимальное время простоя);
- доступен, так как в нем используется несколько серверов и это обеспечивает более высокую доступность и надежность в сравнении с другими видами хостинга;
- интуитивно управляем, потому что может легко управлять своими сайтами и серверами через панель управления;
- гибок, поскольку позволяет выбирать и настраивать только те функции и услуги, которые нужны.

Облачный хостинг дороже, чем обычный виртуальный хостинг [3], в случае проблем с ним нельзя повлиять на процесс восстановления работы сервера. При планировании использования облаков нужно понимать, какие облачные сервисы существуют, чтобы остановить свой выбор на правильном и наиболее подходящем решении в пользу той или иной модели работы, при необходимом балансе между гибкостью и простотой. Неотъемлемыми характеристиками при выборе инфраструктурной платформы являются: увеличение скорости и качества разработки; автоматизация обслуживания и эксплуатации; безопасность и стабильность [1, с. 16]. Маркетинг в социальных сетях (SMM) стремительно развивается, включая комплекс мероприятий в Интернет-ресурсах, направленных на продвижение товаров или услуг [6, с. 3.] Это объясняет потребность в облачном хостинге, который предоставляет услуги для размещения веб-сайтов или медиафайлов на сервере, обеспечивающем постоянный доступ в интернет. В рамках комплексной маркетинговой стратегии он является вспомогательной технической составляющей при организации внешних ресурсов и значим для сайтов компании, на которые ведут ссылки из соцсетей или где расположены посадочные страницы, лендинги (одностраничные веб-сайты или страница, созданная для побуждения пользователя к покупке, регистрации и т. д.) и медиа материалы (визуальные и звуковые ресурсы, используемые для передачи информации, рекламы и т. д.).

Использование облачных технологий имеет целый ряд плюсов:

- способствует росту эффективности работы компаний;
- повышает их конкурентоспособность;
- позволяет создавать новые продукты и услуги;

- помогает сократить время и затраты на развертывание и обновление информационных систем;
- дает возможность быстро получить доступ к необходимым ресурсам;
- позволяет быстро реагировать на изменения на рынке;
- способствует улучшению взаимодействия между сотрудниками компании; предоставляет новые возможности для более точного анализа данных.

Вместе с тем, следует помнить и о рисках в использовании облачного хостинга: возможна потеря контроля над данными компании опасения в отношении безопасности и конфиденциальности информации проблемы, связанные с недоступностью услуг или сбоями в работе, рост усилий и затрат на настройку и обучение сотрудников и т.д. [4, с. 443].

Рассмотрим наиболее значимые триггеры, которые стимулируют потенциальных клиентов принять решение об использовании облачного холдинга.

Триггер 1. «Базовый», который дает объяснение для предпринимателей. Сайт сразу и четко показывает, что это хостинг для сайтов, который можно купить. На главной странице есть презентация продукта (логотип, изображение самолета), слова «Хостинг», «От 129 руб. в месяц», «Тестовый период — 30 дней» и способы получения — кнопка «Выбрать тариф». Это дает пользователю уверенность, что он в нужном месте и может начать покупку прямо сейчас. Он рассчитан на любой тип потенциального клиента от новичков до опытных DevOps. которым важно сразу понять, что это за сервис и как его получить. Основной посыл данного триггера убедить пользователя, что он попал туда, куда хотел, где можно быстро выбрать и купить хостинг. Достоинства: нет лишних шагов, всё ясно и понятно. Причиной размещения именно на сайте является то, что главная страница — это первое, что видит пользователь. Триггер Базовый служит фундаментом, отвечая на три ключевых вопроса: что это? можно ли купить? как это сделать? Решение этих вопросов создаёт у пользователя уверенность и мотивирует продолжить путь покупателя.

Триггер 2. «Нажми на кнопку». Бизнес использует этот триггер, чтобы создать ощущение срочности и риска потери — «не ждите, пока проблема случится». Он не просто предлагает услугу, а показывает, что без защиты сайт может быть заражен в любой момент. Это побуждает пользователя сразу подключить ХакСкан PRO, чтобы избежать проблемы. Тип клиента: владельцы сайтов, маркетологи, фрилансеры, т.е. все те, кто хочет защитить свой проект от вредоносных файлов и не готов к риску. Основное назначение — побудить быстрее принять решение. Чем меньше времени на раздумья, тем выше вероятность покупки. Акция работает как «крючок»: не купишь сейчас, потеряешь безопасность. Эффективно работает в Телеграм, так как формат канала подразумевает быстрый, полезный контент. Яркий заголовок, конкретная цена (99 руб./мес.) и призыв «не ждите», так как это идеальный набор для быстрого действия. Пользователь не успевает передумать, потому что видит угрозу и сразу стремится защититься.

Триггер 3. «Новинки». Бизнес использует этот триггер, чтобы привлечь внимание к новой версии операционной системы — Ubuntu 25.10. Основные клиенты: DevOps, системные администраторы, разработчики, т.е. все те, кто следит за новыми версиями ОС и хочет как можно быстрее обновлять свою инфраструктуру. Основное назначение состоит в том, чтобы показать стремление компании к постоянному развитию. «Новинка» — это показатель того, что продукт актуален, совершенствуется и предлагает пользователям последние удобства. Это побуждает клиентов проверить новую версию и начать её использовать. Эффективно в ВКонтакте, потому что здесь контент потребляется быстро. Анонс новой версии с яркой картинкой и конкретными

выгодами (доступна в панели управления) работает как «горячая» информация, она привлекает внимание, и пользователь чувствует, что он узнает о важном первом.

Триггер 4. «Хочу все знать!». Бизнес использует этот триггер, чтобы привлечь внимание к новому сервису — файловому хранилищу. Он не просто говорит «у нас есть хранилище», а объясняет, как именно оно работает, почему это выгодно (отсутствие абонентской платы, тарификация по факту) и какие возможности есть (FTP-клиенты, WebDav). Это побуждает читателя дочитать до конца, чтобы разобраться в деталях и понять, как это можно использовать. Тип клиента: разработчики, DevOps, системные администраторы, т.е. те, кто хочет безопасно хранить данные и управлять ими без лишних затрат. Основное назначение состоит в удовлетворении любопытства через конкретные условия и выгоды, показ экспертности компании и создание у пользователя уверенности, что он получает не рекламу, а полезную и структурированную информацию, что снижает барьер для доверия. Если компания может объяснить всё понятно, значит, её платформа действительно удобная и надежная. Эффективно потребление в ВКонтакте, так как в соцсети контент часто используется в режиме скроллинга. Яркий заголовок, картинка с интерфейсом и перечисление конкретных возможностей — это идеальный набор для быстрого действия. Пользователь видит, что это полезно, а потому хочет быстрее попробовать.

Триггер 5. «Где ваши документы?». Бизнес использует этот триггер, чтобы доказать надёжность и техническую зрелость нового файлового хранилища не абстрактными словами, а конкретикой: тарификация по факту использования (0 — за хранение), поддержка FTP и WebDAV, отсутствие абонентской платы. Это как сертификат с чёткими условиями, прозрачными цифрами, известными протоколами. Пользователь понимает, что это не «сырой» эксперимент, а продуманное решение. Тип клиента: DevOps, бэкендеры, владельцы сайтов, все, кто ценит прозрачность и боится скрытых платежей или технических ограничений. Основной смысл — убрать сомнения. Если в посте чётко прописано, как работает сервис и по каким правилам, клиент чувствует контроль и доверяет. Наиболее эффективно работает в Телеграм. Известно, что в соцсетях много скептиков. Триггер «где ваши документы» здесь работает через конкретику — «0 руб. за хранение», «тарификация по трафику», «FTP / WebDAV», т.е. как выписка из ТЗ. Человек не верит на слово, он видит доказательства.

Триггер 6. «Благодарность». Бизнес использует этот триггер, чтобы дать клиенту что-то ценное бесплатно. Например, курс по тестированию мобильных приложений. Основной тип клиента — это новички в QA, студенты, начинающие специалисты — те, кто хотят получить знания, но не готовы сразу тратить деньги. Здесь привлекателен бесплатный доступ к экспертизе и формирование ощущения, что пользователь получил нечто важное и полезное, появляется желание отблагодарить через лайк, репост или дальнейшее взаимодействие с брендом. Это снижает барьер для доверия. Если компания делится знаниями бесплатно, значит, она действительно эксперт. Хорошо работает в ВКонтакте, так как в этой соцсети контент часто потребляется в режиме скроллинга. Бесплатный курс с яркой картинкой и конкретными выгодами (11 модулей, сертификат, бонус) работает как «крючок». Он привлекает внимание, потому что предлагает ценность без обязательств. Пользователь не успевает передумать, он видит, что это полезно, и сразу хочет записаться.

Заключение. В ближайшей перспективе развитие и совершенствование использования триггеров в облачном хостинге не только приведет к повышению эффективности работы бизнеса, в частности, маркетинга, но и удешевит его использование за счет масштабирования его услуг. Сегодня триггеры в облачном хостинге функционируют как авто-события и авто-условия, запускающие определенные действия на платформе, приобретают в бизнесе все более важное значение:

- они автоматически реагируют на изменение состояния системы, например, на возникновение ошибки, что позволяет исключить ручной контроль;
- дают возможность автоматически масштабировать ресурсы в зависимости от текущих нагрузок и эффективнее использовать облачную инфраструктуру;
- осуществляют проверку безопасности и таким образом снижают риск утечки;
- улучшают мониторинг и аналитику;
- применение триггеров в облачном хостинге приводит к снижению затрат на администрирование и уменьшает число рутинных операций.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Гордина А. Т., Забродин А. В. Особенности технологий бессерверных вычислений / А. Т. Гордина, А. В. Забродин // Интеллектуальные технологии на транспорте. — 2022. — № 1. — С. 16–22.
2. Зубкова К. А. Маркетинговые коммуникации в продвижении облачных технологий в России: проблемы и пути решения / К. А. Зубкова // Вопросы студенческой науки. — 2021. — № 5 (57). — С. 179–182.
3. Лавлинский Н. Е. Облачный хостинг для веб-сайтов: стоит ли игра свеч? — Текст: электронный // Метод Лаб: — URL: <https://www.methodlab.ru/articles/cloud.shtml> (дата обращения: 20.01.2026).
4. Назарова А. Д., Сулимин В. В. Развитие облачных технологий: маркетинг и вызовы для бизнеса / А. Д. Назарова, В. В. Сулимин // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». — 2023. — № 2. — С. 441–449.
5. Смирнов Д. Г. Облачные технологии в бизнесе / Д. Г. Смирнов // Интеллектуальная собственность. Оценка инвестиций. — 2018. — № 3 (11). — С. 35–44.
6. Тюрина Д. А., Гайдук А. Е. Цифровой маркетинг: стратегии и инструменты для успешного онлайн-продвижения / Д. А. Тюрина, А. Е. Гайдук // Индустриальная экономика. — 2023. — № 4. — С. 90–94.
7. Шевченко Д. А. SMM Маркетинг в социальных сетях: стратегия и тактика / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. — 2022. — № 8 (305). — С. 3–11.
8. Alkhudierat N. A., Al-Ababneh H. A., Mashqbeh H. M., Al-Khawaldeh F. M. Application of Cloud Computing Technologies in Digital Marketing Management of Companies // Journal of Theoretical and Applied Information Technology 31st December 2025. Vol.103. No.24. Pp.10594–10612.
9. Khurshed A. K., Zeebaree S. R. M. Web Technology and Cloud Computing in Enterprise System: The Role of AI for Digital Marketing // Asian Journal of Research in Computer Science. 2025. Volume 18, Issue 5. Pp. 554–580.
10. Mehlabani E. G., Javadpour A., Zhang C., Ja'fari F. Setting up SLAs using a Dynamic Pricing Model and Behavior Analytics in Business and Marketing Strategies in Cloud Computing // Personal and Ubiquitous Computing. 2023. Pp. 2225–2243.

ПСИХОЛОГИЯ / PSYCHOLOGICAL SCIENCE

УДК 159.9

DOI 037691/2311-5351-2026-102-2-68-71

ПРИЧИНЫ ПОЯВЛЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКА МОББИНГА В СТУДЕНЧЕСКОЙ СРЕДЕ

CAUSES AND WAYS TO AVOID STUDENT MOBBING OCCURRENCES

В.Н. Морозова^{1,*}

Л.Н. Хрипкова²

Аннотация. Авторы рассматривают феномен моббинга в студенческой среде, психологические и организационные факторы, способствующие возникновению негативных взаимодействий в академической среде, предложен комплекс мер по созданию безопасной педагогической среды в образовательном процессе.

Ключевые слова: кибербуллинг, конфликты, профилактика моббинга.

Abstract. The authors examine the phenomenon of mobbing in a student environment, psychological and organizational factors that contribute to negative interactions in an academic environment, and propose a set of measures for creating a safe pedagogical environment in the educational process.

Keywords: cyberbullying, conflicts, prevention of mobbing.

В учебных коллективах естественным образом протекают множественные контакты и взаимодействия. Сбои в состоянии равновесия в микроклимате студенческого коллектива возникают из-за определенной разницы в мировосприятии, что неизбежно порождает кризис взаимодействия, который часто приводит к формированию негативных последствий для одной или нескольких личностей. В ряде случаев возникает дискомфорт в процессе взаимодействия обучающихся, несмотря на одинаковую цель — получение знаний необходимых для будущей специальности.

Различные темпераменты и психологические особенности личностей зачастую создают неотвратимость конфликта взаимодействия в рамках коллектива студентов. Конфликтные ситуации могут стать основой развития моббинг-процесса в студенческой среде [3]. Моббинг в студенческой среде является преднамеренным агрессивным поведением одного или нескольких студентов по отношению к другому, более слабому. Он может проявляться в различных формах, включая словесные оскорбления, физическое насилие, социальную изоляцию и распространение слухов. Корни моббинга скрыты в неблагополучной семейной обстановке, низкой самооценке и чувстве безнаказанности. Последствия для жертвы могут быть разрушительными: депрессия, тревожность, снижение успеваемости, проблемы со сном и даже суицидальные мысли.

Вуз играет ключевую роль в предотвращении и пресечении моббинга. Педагоги и преподаватели должны создавать в учебной группе атмосферу взаимоуважения и поддержки и быть внимательными к признакам травли, оперативно реагировать на жалобы студентов. Важно

¹ В.Н. Морозова — к.социол.н., доцент, АНО ВО «Северо-Кавказский социальный институт»

V. Morozova — PhD in Social Sciences, Associate Professor, ANO HE "North Caucasus Social Institute

² Л.Н. Хрипкова — к.пед.н., доцент, АНО МГЭУ (Филиал), г. Ставрополь, Россия

L. Khripkova — PhD in Pedagogical Sciences, ANO HE MGUE(Branch), Stavropol, Russia

проводить образовательные программы, направленные на формирование эмпатии и умения разрешать конфликты мирным путем. Эффективная профилактика моббинга включает в себя обучение студентов навыкам общения и сотрудничества, развитие у них критического мышления и умения распознавать и противостоять манипуляциям. В случае выявления факта моббинга необходимо провести тщательное расследование, привлекая родителей обеих сторон и психолога. Важно не только наказать агрессора, но и оказать поддержку жертве, помочь ей восстановить уверенность в себе и научиться защищаться от травли [1].

Важно помнить, что моббинг — это не просто «детские шалости» или неизбежный этап социализации. Это серьезная проблема, требующая комплексного подхода и вовлечения всех участников образовательного процесса. Игнорирование проблемы может привести к долгосрочным негативным последствиям для всех вовлеченных сторон. Особенность моббинга заключается в его систематичности и целенаправленности. В отличие от случайных конфликтов, моббинг имеет длительный характер, сопровождается психологической травмой и зачастую остается незамеченным или игнорируемым со стороны взрослых.

Причины появления моббинга в студенческой среде многообразны и могут включать:

- социальные и психологические особенности подростков – стремление к власти, низкая самооценка, желание выделиться или компенсировать собственные комплексы;
- демографические факторы – различия в социальном статусе, этнической принадлежности, внешности, уровне успеваемости;
- неспособность взрослых к своевременному вмешательству – недостаточная внимательность преподавателей и родителей к конфликтам;
- культурные особенности вуза – наличие в студенческой культуре элементов насмешек, отсутствия толерантности [2].

Факторами, способствующими распространению моббинга, являются также недостаток правил поведения, отсутствие культуры мирного разрешения конфликтов и низкий уровень воспитательной работы.

Моббинг проявляется в вербальных оскорблениях, распространении слухов и ложных сведений; изоляции и игнорировании; физическом насилии; онлайн-моббинг (кибербуллинг).

Для жертвы моббинга крайне важно иметь возможность обратиться за помощью к доверенному взрослому — родителю, преподавателю, психологу. Необходимо создать безопасную среду, в которой студент не боится говорить о своих проблемах и чувствует поддержку. Важно обучить жертву моббинга стратегиям защиты от травли, таким как установление границ, уверенное поведение и избегание опасных ситуаций [2].

Для жертвы возможны такие последствия как психологическая травма, стресс, депрессия; нарушение учебного процесса и снижение успеваемости; ухудшение здоровья; потеря доверия к окружающим; возможные суицидальные мысли или поступки. Последствия для агрессора и окружающих выражается в формировании антисоциального поведения, нарушении моральных ценностей, усилении агрессивных наклонностей.

Помимо работы с жертвой и агрессором, необходимо уделять внимание и наблюдателям моббинга. Они часто играют важную роль в поддержании травли, либо из страха быть следующей жертвой, либо из желания присоединиться к «сильным». Важно объяснить наблюдателям, что их молчание означает согласие с происходящим, и научить их конструктивным способам поддержки жертвы и противодействия агрессору.

Роль преподавателей и администрации учебного заведения заключается:

- создание позитивной и безопасной студенческой среды;
 - внедрение правил поведения и ответственности за их нарушение;
-

- обучение педагогов распознаванию признаков моббинга и правильному реагированию;
- проведение мероприятий воспитательного характера направленных на адаптацию студентов и развитию лидерства в студенческой среде;
- проведение тренингов по развитию толерантности и эмпатии [1].

Эффективная борьба с моббингом требует системных изменений в студенческой культуре. Необходимо создавать атмосферу, в которой ценятся уважение, эмпатия и толерантность, где каждый студент чувствует себя в безопасности и может свободно выражать свое мнение. Это долгосрочная задача, требующая постоянных усилий и вовлечения всего студенческого сообщества.

Для создания такой атмосферы необходимо в рамках воспитательной работы со студентами внедрять программы по развитию эмоционального интеллекта. Эти программы учат ребят распознавать и управлять своими эмоциями, а также понимать чувства других людей. Это, в свою очередь, способствует развитию эмпатии и снижает уровень агрессии в коллективе. Важно также проводить тренинги по развитию навыков конструктивного общения и разрешения конфликтов, чтобы дети могли находить выход из сложных ситуаций без применения насилия.

Большую роль в профилактике моббинга играет работа преподавательского коллектива. Все участвующие в учебном процессе должны быть обучены распознавать признаки травли и уметь эффективно реагировать на подобные ситуации. Важно, чтобы они создавали в академической группе атмосферу открытости и доверия, где студенты могут свободно говорить о своих проблемах и чувствовать поддержку. Необходимо также проводить регулярные беседы о ценности уважения и толерантности, а также о последствиях моббинга.

Только совместными усилиями вуза, родителей и студентов возможно создать среду, свободную от насилия и травли. Это требует постоянной работы, внимания и готовности к изменениям. Результатом является безопасная и поддерживающая атмосфера, в которой каждый обучающийся может раскрыть свой потенциал и чувствовать себя счастливым, — стоит этих усилий. Эффективным инструментом в борьбе с моббингом может стать внедрение в обучающий процесс элементов медиации. Медиация — это процесс, в котором нейтральная третья сторона помогает конфликтующим сторонам найти взаимоприемлемое решение. Обучение студентов основам медиации позволит им самостоятельно разрешать споры и конфликты, а также развивать навыки сотрудничества и компромисса [1].

Для успешной профилактики моббинга необходимо создание активной системы информирования и поддержки. Это могут быть доступные телефоны администрации, ответственного по воспитательной работе, кабинет психолога, онлайн-консультации или студенческие группы поддержки. Важно, чтобы информация о доступных ресурсах была легко доступна и понятно представлена. Необходимо также активно привлекать самих студентов к борьбе с моббингом. Студенты могут стать агентами изменений, создавая группы поддержки, проводя акции и кампании по повышению осведомленности о проблеме травли. Важно формировать у всех участников образовательного процесса чувство ответственности за создание безопасной и дружелюбной атмосферы в студенческой среде, где каждый чувствует себя ценным и уважаемым.

Заключение. Борьба с моббингом — это сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и постоянной работы. Только объединив усилия вуза, студенческого актива и самих студентов, мы сможем создать среду, свободную от насилия и травли, где каждый обучающийся сможет расти и развиваться в атмосфере безопасности и поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Литература

1. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учебное пособие / И. Б. Дуракова, Е. С. Користина. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 226 с. – (Высшее образование: Магистратура). – DOI 10.12737/textbook_5acf841d071897.70884851. — ISBN 978-5-16-013423-9. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2052366>.
2. Глаз Ю.А., Наумова Л. И. и др. Проявление Моббинг в организации.// Материалы Международной студенческой научно- практической конференции. «Трансформация научных исследований: инновационные подходы к решению задач». Ставропольский институт кооперации (филиал) АНО ВО «Белгородского университета кооперации, экономики и права» (21 ноября 2024 года). Краснодар, Издательство: Краснодарский ЦНТИ — филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2025. — Стр.-588.
3. Чайка В. Н., Маишаков В. А., Маторина О. С., Стрельцов О. В., Меретукова О. Г. Моббинг-процесс как фактор психосоциального риска в учебных коллективах // Вестн. Сам. гос. техн. ун-та. Сер. Психолого- педагогич. науки. 2020. № 4 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mobbing-protsess-kak-faktor-sihosotsialnogo-riska-v-uchebnyh-kollektivah> (дата обращения: 12.01.2026).

ОБЩЕСТВО И ЧЕЛОВЕК / SOCIETY AND THE INDIVIDUAL

УДК 355.48

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-72-81

О БЕСПРИМЕРНОМ ПОДВИГЕ СОВЕТСКОГО НАРОДА:
К 85-ЛЕТИЮ СО ДНЯ НАЧАЛА ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ

IN TRIBUTE TO THE REMARKABLE BRAVERY OF THE SOVIET PEOPLE:
TO THE 85th ANNIVERSARY OF THE BEGINNING OF THE GREAT PATRIOTIC WAR

Э. Б. Петросян¹

Аннотация. Статья посвящена событиям Великой Отечественной войны, патриотическому подвигу народа, изложены объективные и субъективные причины неудач Красной армии в начальный период войны.

Ключевые слова: причины неудач Красной армии, битвы под Москвой, Курская дуга, Сталинградская битва

Abstract The article is devoted to the events of the Great Patriotic War, the patriotic prowess of the people, and the objective and subjective reasons for the failures of the Red Army in the initial period of the war are described.

Key words: reasons for the failures of the Red Army, near Moscow battle, Kursk Duga, Stalingrad battle.

Восемьдесят пять лет минуло с начала Великой Отечественной войны, которая для нас была самой тяжелой и жестокой из когда-либо пережитых нашим народом. И каждый день этой страшной войны — это летопись беспримерного подвига советских людей на фронте и в тылу, яркое свидетельство их стойкости, мужества и массового героизма. Великая Отечественная война принесла неисчислимые лишения и страдания всем народам Советского Союза, она связана с огромными людскими потерями и разрушениями. Казалось, события военных лет стали навсегда достоянием нашей истории. Однако Великая Отечественная война — это не только историческое прошлое. Она является составной частью настоящего [1–14].

22 июня 1941 г. без объявления войны на нашу страну напала армия гитлеровской Германии. В операции «Барбаросса» (июнь 1941 года) вермахт задействовал беспрецедентную группировку. Вторжение осуществляли около 3,8 млн. немецких военнослужащих. Всего в состав ударных сил вошли 152 дивизии, которые были усилены бригадами и отдельными полками. Всю эту массу войск поддерживали тысячи танков, орудий и самолетов. В течение долгих четырех лет советский народ, его вооруженные силы вели смертельную борьбу против фашистской Германии и коалиции. Италия (1940–1943) — основной европейский союзник Германии, воевавший в Африке, на Средиземном море и на советско-германском фронте. Япония (1941–1945) — вела войну в Азии и на Тихоокеанском театре. Румыния (1941–1944) — предоставила крупнейший контингент войск после самой Германии для участия в боевых действиях против СССР. Венгрия (1940–1944) — вступила в войну с СССР весной 1941 года, направив на фронт значительные силы. Болгария (1941–1944) — формально не объявляла

¹ Э. Б. Петросян — к.и.н., доцент, доцент кафедры Международных отношений и международного права АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия

Е. Petrosyan — Ph.D in Historical Sciences, Associate Professor of International Relations and International Law Department, ANPO HE MHEU, Moscow, Russia

войну СССР, но вела боевые действия на Балканах против партизан и предоставила свою территорию для германских войск. Финляндия (1941–1944) — участвовала в войне против СССР (так называемая «Война-продолжение»), стремясь вернуть утраченные территории. Словакия и Хорватия — провозглашенные фашистские государства-сателлиты, чьи войска воевали на Восточном фронте. Помимо регулярных армий государств-союзников, на стороне Гитлера воевали многочисленные добровольческие легионы и дивизии СС, сформированные из жителей оккупированных территорий и нейтральных стран (Франция, Испания, Норвегия, Бельгия, Нидерланды).

План «Барбаросса» — это кодовое название военно-стратегической операции нацистской Германии по нападению на СССР. Директива № 21. План «Барбаросса» (нем. *Weisung Nr. 21. Fall Barbarossa*) — кодовое название разработанного к декабрю 1940 года плана нападения нацистской Германии на СССР, реализацию которого предприняли впоследствии в виде одноимённой операции «Барбаросса». Он предусматривал молниеносный разгром Красной Армии и захват европейской части Советского Союза до линии Архангельск — Волга (так называемый рубеж А-А) за 2–5 месяцев (около 17 недель). Главные задачи плана *Молниеносная война* (блицкриг): Использование массированных танковых клиньев и авиации для прорыва обороны, окружения и уничтожения основных сил советских войск до того, как они смогут отступить вглубь страны. Захват важнейших центров: ключевыми целями были Ленинград (центр военной промышленности), Москва (политический центр и главный транспортный узел) и Украина (источник ресурсов и продовольствия). *Уничтожение государственности и колонизация*: предусматривалась ликвидация государственности, разграбление территорий и превращение европейской части СССР в аграрно-сырьевой придаток Германии. Геноцид: план включал преступные директивы об уничтожении миллионов советских военнопленных и мирных жителей, а также голодную блокаду крупных городов.

Решение о войне с СССР и общий план будущей кампании были оглашены Гитлером на совещании с высшим военным командованием 31 июля 1940 года, вскоре после победы над Францией. На первом этапе «Барбаросса» вермахт планировал наступать силами трех групп армий: «Центр», «Север» и «Юг». Решающая роль отводилась группе армий «Центр» (командующий генерал-фельдмаршал Фёдор фон Бок), которой предстояло взломать советскую оборону в Белоруссии и, соединившись затем с группой армий «Север», развернуть наступление на Москву.

Группе «Север», (командующий Генерал-фельдмаршал Вильгельм фон Лееб) до соединения с «Центром» предстояло захватить Прибалтику, овладеть Ленинградом, а также совместно с финнами перекрыть выход к единственному доступным для СССР морским коммуникациям в Арктике через Мурманск.

Группа «Юг» (командующий Генерал-фельдмаршал Герд фон Рундштедт), в которую входила румынская армия, преследовала цель разгромить силы Красной армии на Западной Украине, выйти на Днепр и развивать наступление на юго-восток.

За два-три месяца войны фашистская армия предполагала выйти на рубеж Волги по линии Архангельск — Астрахань. Достижение этой цели считалось выигрышем в войне. Уничтожение Советского государства занимало приоритетное место в военно-политическом плане. В течение двух лет, предшествовавших вторжению, нацистская Германия и Советский Союз подписали политические и экономические пакты, преследовавшие стратегические цели. После советской оккупации Бессарабии и Северной Буковины немецкое верховное командование начало планировать вторжение в Советский Союз с июля 1940 года (под кодовым названием план «Отто»). В ходе операции более 3,8 миллиона военнослужащих держав «оси» — крупнейшие силы вторжения в истории войн — вторглись на запад Советского Со-

юза по фронту протяженностью 2900 километров, имея 600 тысяч единиц автомобильной техники и более 600 тысяч лошадей для проведения небоевых операций. Наступление ознаменовало масштабную эскалацию Второй мировой войны, как в географическом плане, так и в связи с заключением англо-советского соглашения, по которому Советский Союз вошёл в коалицию союзников.

Официальные документы, подготовленные гитлеровской кликой еще до нападения на СССР, хранились в тайне, а затем передавались в воинские части как руководство к действию.

Немецким солдатам вручали памятки, в которых прямо указывалось: «...убивай всякого русского, советского, не останавливаясь, если перед тобой старик или женщина, девочка или мальчик — убивай, этим ты спасешь себя от гибели, обеспечишь будущее своей семьи и прославишься навеки»¹. В генеральном плане «Ост» утверждалось, что без полного уничтожения любыми способами русского народа установить немецкое господство в Европе не удастся.

Нацистская политика по отношению к славянам — политика расовой дискриминации к славянским народам в нацистской Германии и на оккупированных ею территориях. Концепция «арийской расы господ» («*Herrenvolk*») исключала из этой расы подавляющее большинство славян, поскольку считалось, что славяне почти утратили «нордический компонент» в результате смешения с «финской» и другими «расами» и испытывают опасное еврейское и азиатское влияние. По этой причине нацисты объявили славян «недочеловеками» («*Untermenschen*»).

Ряд историков характеризуют преследование и массовое уничтожение славян немецкими нацистами и их пособниками как геноцид. Идея нацистов, что славяне являются «низшими неарийцами», была частью планов по созданию «жизненного пространства на Востоке» для немцев и других германских народов в Восточной Европе, инициированных во время Второй мировой войны по «генеральному плану Ост». Миллионы немцев и других германских поселенцев должны были быть перемещены на завоеванные территории Восточной Европы, в то время как десятки миллионов славян предполагалось уничтожить, переселить или обратить в рабство. По данным Мемориального музея Холокоста (США), нацисты рассматривали славян как «низшую расу», которая должна быть покорена, обращена в рабство, и в конечном счёте, уничтожена. Выступая на съезде нацистской партии, Гитлер заявил: «Когда Урал с его неисчерпаемыми полезными ископаемыми, Сибирь с ее богатейшими лесами и Украина с ее безбрежными полями перейдут к Германии, каждый немец будет обеспечен всем. Поэтому нам нужны русские просторы без русских».

6 ноября 1941 года в преддверии празднования 24-й годовщины Великой Октябрьской Социалистической Революции состоялось заседание Московского Совета депутатов трудящихся совместно с представителями трудящихся, партийных и общественных организаций, Красной Армии и Военно-Морского Флота. Из речи Председателя Государственного комитета обороны И. В. Сталина: «Предпринимая нападение на нашу страну, немецко-фашистские захватчики считали, что они наверняка смогут «покончить» с Советским Союзом в полтора-два месяца и сумеют в течение этого короткого времени дойти до Урала. Нужно сказать, что немцы не скрывали этого плана «молниеносной» победы. Они, наоборот, всячески рекламировали его. Факты, однако, показали всю легкомысленность и беспочвенность «молниеносного» плана. Теперь этот сумасбродный план нужно считать окончательно прова-

¹ См.: Соколов А.М., Иличевский В. Великая Отечественная война 1941-1945 в вопросах и ответах. Книга 1. - М.: Издательство Патриот, 2009. - С. 68.

лившимся. Чем объяснить, что «молниеносная война», удавшаяся в Западной Европе, не удалась и провалилась на востоке? На что рассчитывали немецко-фашистские стратеги, утверждая, что они в два месяца покончат с Советским Союзом и дойдут в этот короткий срок до Урала?»

Заключительная часть доклада звучала так: «Но, чтобы осуществить эти цели, нужно сокрушить военную мощь немецких захватчиков, нужно истребить всех немецких оккупантов до единого, пробравшихся на нашу Родину для её порабощения. Но для этого необходимо, чтобы наша армия и наш флот имели деятельную и активную поддержку со стороны всей нашей страны, чтобы наши рабочие и служащие, мужчины и женщины, работали на предприятиях, не покладая рук, и давали бы фронту всё больше и больше танков, противотанковых ружей и орудий, самолётов, пушек, миномётов, пулемётов, винтовок, боеприпасов, чтобы наши колхозники, мужчины и женщины, работали на своих полях, не покладая рук, и давали бы фронту и стране всё больше и больше хлеба, мяса, сырья для промышленности, чтобы вся наша страна и все народы СССР организовались в единый боевой лагерь, ведущий вместе с нашей армией и флотом великую освободительную войну за честь и свободу нашей Родины, за разгром немецких армий. В этом теперь задача. Мы можем, и мы должны выполнить эту задачу. Только выполнив эту задачу и разгромив немецких захватчиков, мы можем добиться длительного и справедливого мира. За полный разгром немецких захватчиков! За освобождение всех угнетённых народов, стонущих под игом гитлеровской тирании! Да здравствует нерушимая дружба народов Советского Союза! Да здравствуют, наша Красная Армия и наш Красный Флот! Да здравствует, наша славная Родина!»

Знаменитое стихотворение Константина Симонова «Если дорог тебе твой дом», написанное в июле 1942 года и опубликованное в газете «Красная звезда» 18 июля 1942 года — на следующий день после начала Сталинградской битвы; и написанная чуть позже статья Ильи Эренбурга «Убей!» легли в основу советского лозунга: «Убей немца!» Страшные испытания, обрушившиеся на нашу Родину, вызвали у миллионов людей чувство духовного подъёма. Красная армия, воодушевленная сознанием необходимости защиты своего Отечества, была готова на любые жертвы, чтобы добиться победы над врагом. Горечь и боль поражений, неисчислимые страдания и безмерные жертвы тесно переплетались с невиданным взлётом духа и стойкости Красной армии, самоотверженностью советского народа, вставшего на защиту родной земли в первые месяцы войны. 26 июля 1941 г. Николай Гастелло направил свой подбитый самолет на колонну танков и автомобилей врага, наступавшую на Минск. Александр Матросов — солдат 2-го стрелкового батальона 91-й Сибирской бригады — пожертвовал своей жизнью, закрыв своей грудью вражескую амбразуру. В годы Великой Отечественной войны подвиг Матросова повторили до 400 солдат и офицеров Красной армии. Пионеры-герои — подростки в возрасте от 11 до 15 лет. Звучит невероятно, но фашисты столкнулись с детским и подростковым героизмом. Героизм, мужество и самоотверженность носили массовый характер. Их дыханием овевал весь ход военных действий.

Ярчайшим примером беззаветного мужества, несгибаемости и жертвенности служит героическая оборона легендарной Брестской крепости. Именно здесь отлаженная гитлеровская машина блицкрига стала давать первые сбои. На стенах казарм и в казематах до сих пор сохранились надписи: «Я умираю, но не сдаюсь», «Умрем, но из крепости не уйдем», «Прощай, Родина». Советские солдаты и офицеры бесстрашно жертвовали жизнью, чтобы преградить путь вооруженному до зубов врагу.

¹ Доклад Сталина И. В. на торжественном заседании 6 ноября 1941 г. – URL : <https://ru.wikisource.org/wiki> (дата обращения: 10.05.2026).

На 8-й день войны начальник германского Генерального штаба сухопутных войск генерал Ф. Гальдер записал в своем дневнике: «Сведения с фронта подтверждают, что русские всюду сражаются до последнего человека. Упорное сопротивление русских заставляет нас вести бои по всем правилам наших боевых уставов. В Польше и на Западе мы могли позволить себе известные вольности. Теперь это недопустимо»¹.

Уже в первые дни войны в невероятно тяжелых условиях советские бойцы и командиры оказывали врагу упорное сопротивление. Вынужденные под напором превосходящих сил врага отходить на восток, они изматывали ударные группировки противника и наносили ему серьезные потери. Мужественное сопротивление и стойкость наших воинов, к сожалению, не смогли пока изменить ход вооруженного противоборства. Противник располагал огромными возможностями и продолжал рваться к жизненно важным центрам страны и, прежде всего, к Москве.

Почему, несмотря на проявленные мужество, героизм советских воинов, фашистская армия в короткие сроки так глубоко проникла в пределы нашей страны? Как могло случиться, что в предвоенные годы, когда гигантскими усилиями народа ускоренными темпами строились крупные промышленные предприятия, заводы по производству вооружений для армии, когда планы войны фашистской Германии против нас не являлись секретом, советское политическое руководство оказалось не готовым к отражению фашистского нападения?

Причины неудач Красной армии в начальный период войны носят комплексный характер: объективный и субъективный.

Объективные причины:

- перед началом вероломного нападения на нашу страну гитлеровские войска были уже полностью укомплектованы высококачественной военной техникой и вооружениями новых образцов, в то время как, значительная часть вооружений, находившаяся в Красной армии, по своим характеристикам уступала немецкой;
- преимущества первого удара: ошеломляющий эффект внезапности порождал цепную реакцию поражений, когда даже те соединения, которые успешно защищают свои рубежи, очень скоро из-за отступления или разгрома своих соседей оказываются под угрозой фланговых обхватов, окружения и гибели;
- войска противника отличались высокой обученностью и слаженностью: двухлетний опыт победоносной войны в Европе, они значительно превосходили советские войска по подвижности: Красная армия имела 272 тыс. автомобилей против 600 тыс. у гитлеровцев²;
- вооруженные силы СССР были вынуждены вступить в войну из положения мирного времени и одновременно проводить мобилизацию и развертывание, которые осуществлялись в условиях стремительного наступления противника и его полного господства в воздухе;
- значительное экономическое и военно-стратегическое преимущество Германии: около 5 тысяч крупных европейских промышленных предприятий работали на нацистскую военную машину и вооружение более 200 дивизий европейских стран, население европейских государств вместе с Германией составляло около 400 млн. человек, население СССР — 191 млн. человек³.

Субъективные причины:

- Грубейшие просчеты политического руководства страны. Сталин исходил из того, что вероломного внезапного нападения со стороны Германии не предвидится. По его мнению,

¹ Гальдер Ф. Военный дневник (пер. с нем.). – М.: Воениздат, 1973. Т. 3. Кн. 1. – С. 60.

² См.: История России с древнейших времен до наших дней / А.Н. Боханов, Л.Е. Морозова, М.А. Рахматуллин и др. / Под ред. А.П. Сахарова. – М.: Издательство АСТ, 2020. – С. 1510.

³ См.: Кирсанов Н.А. Кто помогал Гитлеру? Европа в войне против Советского Союза / Н.А. Кирсанов. Серия: Великие тайны XX века. – М.: Вече, 2015. – С. 6.

Германия не рискнет начать войну с нами, пока не разгромит Англию, чтобы не оказаться в войне на два фронта, что закончилось для Германии катастрофой во время Первой мировой войны. Оказавшись не в состоянии объективно оценить складывающуюся опасную военно-стратегическую обстановку, Сталин верил в возможность политическими средствами добиться продления мирных отношений с нацистской Германией до 1942 г. В результате войска приграничных округов не были приведены в боевую готовность.

- Ошибочный план обороны СССР в основу которого было положено предположение Сталина о том, что в случае войны главный удар Германии будет направлен не в центр фронта, против Москвы, а в юго-западном направлении, против Украины, с целью захвата территории, богатой хлебом и углем. Неверное определение направления главного удара вермахта привело к дисбалансам в создании группировок войск и сил в приграничных округах.

- В начальный период войны немаловажной причиной неудач была слабость командных кадров, низкая степень обученности и слаженности частей и подразделений. Подавляющее число танковых экипажей вступило в войну, не отстреляв ни разу из танковых пушек. Аналогичное положение было и в авиации. Переход со смешанной территориально-милиционной системы комплектования вооруженных сил на кадровую был проведен с опозданием, что негативно сказалось на качестве мобилизационных ресурсов. Не было сделано должных выводов из опыта военных кампаний вермахта в Европе, а также по результатам Финской войны.

- Сильнейший удар по стране и армии нанесли ничем не обоснованные массовые репрессии командно-политического состава 1937–1938 гг. Были подвергнуты аресту выдающиеся конструкторы, инженерно-технические кадры, крупные руководители военной промышленности. Из них 9 тыс. было расстреляно. Около 12 тыс. офицеров было восстановлено¹. Репрессии и интенсивное развертывание армии привели к большому некомплекту офицерского состава. Он пополнялся за счет призыва из запаса офицеров не имеющих опыта командования крупными войсковыми формированиями.

Тем не менее планы Гитлера 15 августа захватить Москву, а 1 октября закончить войну с Россией не осуществились. Главные усилия переносились на московское направление. Германское руководство увеличило состав группы армий «Центр» до 1800 тыс., 14 тыс. орудий и минометов, 1,7 тыс. танков, 1390 самолетов. Красная армия имела в своем составе 1250 тыс. человек, 7,6 тыс. орудий и минометов, 990 танков, 667 самолетов². Как видим, преимущество врага было абсолютным.

Гитлер требовал: *город должен быть окружен так, чтобы ни один русский солдат, ни один житель — будь то мужчина, женщина или ребенок — не мог его покинуть. Всякую попытку выхода подавлять силой. Там, где сегодня стоит Москва, должно возникнуть огромное море, которое навсегда скроет от цивилизованного мира столицу русского народа*³. Красная армия снова оказалась перед суровой необходимостью бороться с превосходящими силами врага.

30 сентября 1941 г. началась одна из грандиозных битв в истории войн — Московская битва, ставшая поворотным пунктом не только Великой Отечественной, но и Второй мировой войны. Уступая врагу в полтора-два раза в живой силе и технике, Красная армия после тяжелейших оборонительных сражений 5 декабря 1941 года перешла в контр -

¹ См.: Энциклопедия Великой Отечественной войны (1941-1945 годов) коллектив авторов. М.: Издательский дом Звонница – МГ, 2020. – С. 10.

² См.: Дорошкевич О.В. 1941-1945. История Великой Победы. Большая энциклопедия / О.В. Дорошкевич, А.Г. Мернаков. – М.: Издательство АСТ, 2025. – С. 16.

³ См.: Вся история Великой Отечественной войны. Полная хроника победы. Авт. Сост. А.В. Сульдин – М.: АСТ, 2019. – С.157.

наступление и нанесла крупное военное поражение считавшейся непобедимой немецко-фашистской армии.

При этом следует учесть, что советская экономика, которая еще только перестраивалась на военный лад, пока далеко не полностью обеспечивала потребности фронта. Несмотря на близость фронта, в Москве состоялось торжественное заседание, посвященное 24-й годовщине Великой Октябрьской социалистической революции, а 7 ноября — традиционный парад войск на Красной площади. Прямо с парада многие воинские части уходили на фронт, на защиту Москвы. Проведение военного парада имело исключительное значение — оно изумило весь мир и оказало огромное влияние на укрепление морально-политического состояния советского народа и воинов Красной армии.

В битве под Москвой потери гитлеровцев составили более миллиона солдат, 1300 танков, 2500 орудий. Враг был отброшен от Москвы на 100–250 км. Гитлер отстранил от должностей 35 высших должностных чинов, в том числе генерала фон Бока и танкового генерала Гудериана. Трибунал осудил 62 тысячи своих солдат и офицеров за дезертирство и самовольное оставление позиций¹.

Победа Красной армии в битве под Москвой имела огромное военно-политическое и международное значение.

- Разгром немецко-фашистских войск под Москвой — решающее военно-политическое событие первого года Великой Отечественной войны, начало коренного ее поворота и первое крупное военное поражение гитлеровцев во Второй мировой войне. Красная армия приобрела опыт ведения крупных наступательных операций в условиях современной войны, что подтверждалось переходом от стратегической обороны к решительному контрнаступлению.

- Победа Красной армии в битве под Москвой явилась одной из ярких страниц в героической летописи Великой Отечественной войны. Она оказала огромное влияние на весь ход вооруженной борьбы. Был развеян миф о непобедимости германской армии, окончательно сорван и похоронен план блицкрига (молниеносной войны). Показательно, когда на Нюрнбергском процессе Кейтелю задали вопрос: «Когда он начал понимать, что план «Барбаросса» терпит крах?» В ответ он произнес только одно слово: «Москва».

- Разгром гитлеровских войск под Москвой поднял моральный дух советского народа, воинов армии и флота, вселил уверенность в неизбежной победе нашей страны над Германией. Захват Красной армией стратегической инициативы зимой 1941–1942 гг. серьезно улучшил общую военно-политическую обстановку нашей страны. Теперь война приняла затяжной характер, что не входило в расчеты врага.

- Победа советских войск под Москвой продемонстрировала неоспоримое преимущество советского общественного и государственного строя, могущество и массовый героизм нашего народа и его армии, ускорила создание военного союза СССР, США и Англии. 31 августа 1941 года первый британский конвой прибыл в Архангельск. После этого британские арктические конвои так называемой первой серии (PQ) отправлялись, в основном, в Мурманск и Архангельск дважды в месяц. К концу 1941 года в СССР было поставлено 187 танков Matilda II и 249 танков Valentine, которые в сумме составляли 25% от количества имевшихся в РККА средних и тяжёлых танков².

¹ См.: Мерников А.Г. Вторая мировая война 1939–1945. День за днем. Хроника событий / А.Г. Мерников: под ред. А.К. Сульянова – Минск, Харвест, 2018.

² Кривошеев Г. Ф., Андроников В. М., Буриков П. Д. и др. Гриф секретности снят: потери Вооружённых Сил СССР в войнах, боевых действиях и военных конфликтах: статистическое исследование / под общ. ред. канд. воен. наук генерал-полк. Г. Ф. Кривошеева. — М.: Военное издательство, 1993. — 416 с.

• Разгром гитлеровских полчищ под Москвой стал своеобразным *холодным душем для правящих кругов Японии и Турции* и заставил их воздержаться от вступления в войну на стороне Германии, а также способствовал усилению освободительного движения народов Европы от гитлеровской оккупации.

На исход Второй мировой войны огромное влияние оказала *Сталинградская битва* как одно из самых продолжительных, ожесточенных и кровопролитных сражений. После неудачных боевых действий советские войска на Керченском полуострове и под Харьковом оказались в очень тяжелом положении. В этот период немецкое руководство считало, что основным условием окончательного разгрома СССР является захват Кавказа с его богатыми источниками нефти, плодородными сельскохозяйственными районами и города Сталинграда. Двести дней и ночей на берегах Дона и Волги продолжалась эта титаническая битва. Сражение за Сталинград, начавшееся 17 июля 1942 г., носило исключительно ожесточенный и напряженный характер. Стойкости и мужеству советских войск поражались даже гитлеровские генералы. В дневниках и письмах немецких солдат были такие записи: «Сталинград — это ад», «Сталинград — это могила», «Сталинград — это смерть». А президент США Рузвельт в своей речи 23 ноября 1942 г. сказал следующее: «Сегодня, 23 ноября, на русской реке Волге у русского города Сталинграда встретились воины двух армий. История творится сейчас там. Русские большие и малые, как один, встали, поднялись и сказали «нет» Германии, Гитлеру, его прихвостням в Европе».

«Спасибо русскому народу, народу-герою. Он принял на себя всю тяжесть войны, не прогнулся, не струсил, выстоял. Я призываю вас быть достойными наших великих союзников на Востоке, сражающихся отчаянно, бесстрашно. Если б я только мог, я первым встал бы на колени перед этими людьми. Я прошу вас, дорогие мои американцы, помогайте этим людям, молитесь за них, за этих людей. Помните, что они погибают и за нас с вами. Это великие люди»¹.

Великая Сталинградская битва, не имевшая аналогов в мировой истории, завершилась блестящей победой Советской армии. За 200 дней и ночей на великой русской реке Волге немецко-фашистские войска потеряли убитыми и ранеными 1,5 млн. человек, 2,5 тыс. танков и штурмовых орудий, 1,5 тыс. самолетов. Только в ходе ликвидации окруженной группировки в плен попали 91 тыс. гитлеровцев, 2,5 тыс. офицеров, 24 генерала во главе с фельдмаршалом Паулюсом².

Разгром немецко-фашистских полчищ под Сталинградом имел огромное военнополитическое и международное значение:

• он положил начало коренному перелому в Великой Отечественной войне. В Германии впервые с началом войны был объявлен трехдневный траур, связанный с тем, что поражение потерпели самые отборные гитлеровские части;

• он вызвал огромный политический и трудовой подъем всего советского народа;

• поражение фашистской Германии под Сталинградом способствовало укреплению антигитлеровской коалиции и принятию окончательного решения об открытии Второго фронта, а также, способствовала усилению движения Сопротивления;

• обострилось внутривнутриполитическое положение в Германии;

• Япония и Турция вынуждены были воздержаться от вступления в войну на стороне Германии;

• за всю историю Германии не было случая гибели такого количества войск, как под Сталинградом

¹ См.: Язов Д. О Сталинграде, Сталине и России // Славяне. 2020. №2 (17). С. 24.

² См.: Назаров О. Победа на Волге // Историк. №2(98) февраль, Д.023. – С. 71.

• Советские Вооруженные Силы вырвали из рук врага стратегическую инициативу и удерживали ее до конца войны. Правящие круги фашистской Германии понимали, что от исхода военных действий на советско-германском фронте в период летнего наступления 1943 г. будут зависеть результаты всей мировой войны и судьба самой Германии.

К лету 1943 г. в Германии была проведена тотальная мобилизация. Для проведения операции «Цитадель» была создана мощная группировка, которая насчитывала свыше 900 тыс. солдат и офицеров, около 10 тыс. орудий и минометов, до 2700 танков и штурмовых орудий, около 2 тыс. самолетов. Советские войска в своем составе имели 1 млн. 336 тыс. человек, более 19 тыс. орудий и минометов, 3,5 тыс. танков, 2200 самолетов¹.

На рассвете 5 июля 1943 г. началась битва на Курской дуге. В ходе ожесточенных оборонительных сражений, перешедшая 12 июля в контрнаступление, Красная армия разгромила крупнейшую немецко-фашистскую группировку. По общему признанию зарубежных историков, поражение немцев было столь ужасающим, что они больше не могли вернуть себе стратегическую инициативу. В Курской битве гитлеровцы потеряли более 500 тыс. личного состава, 1,5 тыс. танков, 1700 самолетов, 3 тыс. орудий и минометов². Их наступательная стратегия потерпела полный провал.

Историческое значение Курской битвы:

• разгром немецко-фашистских войск под Курском завершил коренной перелом в ходе Второй мировой войны. Стратегическая инициатива полностью и окончательно перешла к Красной армии, которую она удерживала до конца войны. Мощью советского оружия Германия была поставлена перед военной катастрофой;

• победа Красной армии в Курской битве продемонстрировала перед всем миром способность Советского Союза и его армии собственными силами разгромить фашистскую Германию. После сражения на Курской дуге гитлеровское командование было вынуждено окончательно отказаться от наступательной стратегии и перейти к обороне на всем советско-германском фронте;

• укрепился авторитет Советского Союза как главной и решающей силы в борьбе с фашистской Германией. Победа под Курском положила начало распаду фашистского блока — Италия фактически вышла из войны на стороне Германии;

• под влиянием победы Красной армии под Курском еще шире развернулась борьба народов оккупированных стран, создавались целые национальные фронты борьбы;

• разгром гитлеровских войск в Курской битве резко ухудшил внешнеполитическое положение Германии, облегчил высадку англо-американского десанта в Италии и ускорил открытие второго фронта.

1944 год был ознаменован новыми блестящими стратегическими операциями Красной армии на всем протяжении советско-германского фронта, а май 1945 года возвестил миру, что час справедливого возмездия над нацистскими извергами пробил. Советский Союз понес самые большие человеческие жертвы — 27 млн. человек. В руинах лежало 1710 городов страны, сожжено свыше 70 тыс. сел и деревень, уничтожено почти 32 тыс. заводов и фабрик. Материальный ущерб составил треть национального богатства СССР³.

¹ См.: Бичанина З.И. Вторая мировая война. Большой иллюстрированный атлас / З.И. Бичанина. – М.: Издательство АСТ, 2020. – С. 120.

² См.: Митяев А.В. 1418 дней. Рассказы о битвах и героях Великой Отечественной войны 1941-1945 / А.В. Митяев. – М.: Вече, 2020. – С. 414.

³ См.: Буянов В.С. Внешняя политика России: история и современность / В.С. Буянов. – М.: Международные отношения, 2024. – С. – 322–323.

Молодое поколение должно помнить героическое прошлое нашей Родины и черпать в нем силу для новых свершений. Сегодня свой священный долг перед Отчизной достойно выполняют потомки поколения победителей в Великой Отечественной войне, участвуя в Специальной военной операции, проявляя лучшие качества, унаследованные от старших поколений: мужество, героизм, самопожертвование во имя защиты интересов нашей Родины. В небывало сложных условиях боевой обстановки, как и подобает патриотам отчизны, они достойно выполняют свой долг. В этой справедливой борьбе участвуют представители многих наций и народностей нашей страны. Ведь всех нас объединяет любовь и преданность Родине: России — единственной для всех и на все времена.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The author declare no conflict of interest.

Литература

1. Бичанина З. И. Вторая мировая война. Большой иллюстрированный атлас / З. И. Бичанина. — М.: Издательство АСТ: Вече, 2020.
2. Буянов В. С. внешняя политика России: история и современность / В. С. Буянов. — М.: Международные отношения, 2024.
3. Вся история Великой Отечественной войны. Полная хроника Победы. Авт. Сост. А. В. Сульдин — М.: АСТ, 2019.
4. Гальдер Ф. Военный дневник (пер. с нем.) — М.: Воениздат, 1971. Т. 3. Кн.1.
5. Д. Язов О Сталинграде, Сталине и России / Славяне, 2020. № 2 (17).
6. Драбкин А. В. Великая война. 1941–1945. Победа / А. В. Драбкин, А. Исаев. — М.: Издательство АСТ, 2025.
7. Дорошкевич О. В. 1941–1945. История Великой Победы. Большая энциклопедия / О. В. Дорошкевич, А. Г. Мерников. — М.: Издательство АСТ, 2025.
8. История России с древнейших времен до наших дней / А. Н. Боханов, Л. Е. Морозова, М. А. Рахматуллин и др. / Под ред. А. П. Сахарова. — М.: Издательство АСТ, 2020.
9. Кирсанов Н. А. Кто помогал Гитлеру? Европа в войне против Советского Союза / Н. А. Кирсанов. Серия: Великие тайны XX века. — М.: Вече, 2025.
10. Митяев А. В. 1418 дней. Рассказы о битвах и героях Великой Отечественной войны 1941–1945 / А. В. Митяев. — М.: Вече, 2020.
11. Мерников А. Г. Вторая мировая война 1939–1945. День за днем. Хроника событий / А. Г. Мерников: под ред. А. К. Сульянова. — Минск, Харвест, 2018.
12. О. Назаров. Победа на Волге // Историк. № 2(98) февраль, Д.023.
13. Соколов А. М., Иличевский В. Великая Отечественная война 1941–1945 в вопросах и ответах. Книга 1. -М.: Издательство Патриот, 2009.
14. Энциклопедия Великой Отечественной войны (1941–1945 годов) коллектив авторов. М.: Издательский дом Звонница — МГ, 2020.

УДК 316.4:004

DOI 1037691/2311-5351-2026-102-2-82-86

ЦИФРОВИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОПЫТА КАК ПУТЬ ОПТИМИЗАЦИИ
СОЦИАЛЬНОЙ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

DIGITALIZATION OF SOCIAL EXPERIENCE AS A WAY TO OPTIMIZE
SOCIAL CONTINUITY

Г.И. Исхакова¹

Аннотация. Автор рассматривает цифровизацию социального опыта как новую возможность для сохранения социального опыта для научных и общегуманитарных целей и акцентирует внимание на роли государства как главного актора цифровизации РФ в целях трансляции социального опыта следующим поколениям.

Ключевые слова: социальная преемственность, цифровая социализация, архивы, музеи, библиотеки.

Annotation. The author considers the digitization of social experience as a new opportunity for preserving social experience for scientific and humanitarian purposes, and emphasizes the role of the state as the main actor of digitalization in the Russian Federation with the aim of transmitting social experiences to future generations.

Key words: social continuity, digital socialization, archives, museums, libraries.

Цифровизация стала актуальной реальностью, охватившей все стороны жизни человека и общества. В теоретико-методологических статьях цифровизация рассматривается как этап модернизации. В исследованиях проблем современного общества выделяют три крупных блока понятий:

- переход с аналоговой формы передачи информации на цифровую;
- оцифровывание информации: перевод информации в цифровой формат для последующего хранения, распространения и использования;
- широкий комплекс экономических, управленческих, социальных процессов, связанных с использованием и широким распространением собственно цифровых, компьютерных, информационно-технологических, электронных и сетевых (телекоммуникационных) технологий, систем ИИ в современной жизни» [1].

Цифровизация охватывает всю совокупность общественных отношений, хозяйственную и социальную сферы деятельности, функционирует на основе использования электронных технологий с целью оптимизации процессов воспроизводства и социально-экономического регулирования.

Значение воспроизводства информации трудно переоценить, так как именно воспроизводство информации гарантирует сохранение и развитие всей полноты общественного бытия. Цифровизация имеет принципиальное значение для движения всей социально значимой информации. Кто и как организует этот процесс напрямую определяет его эффективность. Развитие общества сформировало государство как регулятора всей системы отношений в об-

¹ Г.И. Исхакова — к. филос.н., доцент, заведующая кафедрой Философии и общегуманитарных дисциплин, АНО ВО МГЭУ, г. Москва, Россия; e-mail: gisxakova@mail.ru

G.I. Iskhakova — PhD, Associate Professor, Head of Philosophy and Humanities Department, ANPO HE MHEU, Moscow, Russia.

ществе, смысловым содержанием которой является ядро культуры. Современное общество находится на этапе рационально создаваемого будущего. Рассмотрение общества как управляемой целостности требует обращения к социальной теории.

В деятельности человека воплощается единство культуры и социальности, что является методологическим основанием рассматриваемой проблемы. *Под культурой* понимается совокупность способов и результатов деятельности человека (материальных и духовных), а под социальностью — совокупность отношений каждого человека или иного социального субъекта с другими субъектами. Что нового цифровизация принесла в понимание процессов?

Воспроизводство общества базируется на экономическом базисе, главным актором которого в современном обществе выступает государство.

В 2017 году была принята Стратегия развития информационного общества РФ на 2017–2030 гг. (Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203). С 2017 г. началась масштабная инсталляция цифровых инструментов во все сферы бизнес-процессов: сквозные технологии, развитие электронной торговли, дистанционное обучение, переход агропромышленного комплекса на цифровые рельсы. Социально-экономическая сфера общества получила мощный стимул развития. С 2021 г. инициировано создание экосистем (слияние отдельных цифровых платформ в одну) на базе крупнейших цифровых игроков: банков, IT компаний и операторов связи. Целью этого слияния заявлена возможность предоставления потребителям большого спектра услуг и продуктов без необходимости каждый раз заново проходить процедуру идентификации и удобство проведения всех расчетов на единой платформе. Успевают ли сфера культуры наполнить содержанием?

Государство организует социальную преемственность в социальном институте — образование, работу которого оформляет и регулирует, используя все возможные инструменты. Общественные дискуссии отражают всю сложность процессов и длительность реформ всех уровней образования. Основной угрозой видится риск потери культурной идентичности при использовании новых инструментов цифрового мира, созданных в другой культуре [2].

Жизнеспособность любого общества определяется его способностью к самовоспроизводству — процесс самовосстановления и самовозобновления социальных систем, который включает воспроизводство материальных благ, рабочей силы, производственных отношений, социальных структур, социальных норм и ценностей [3]. В этом процессе всегда есть доля риска, но культура и цивилизация находят способы решения проблем и вырабатывают механизмы воспроизводства всей социальной системы.

Цифровизация образовательного пространства даёт возможность освоить цифровые навыки всем участникам образовательного процесса. Навыки потом использовать во всех сферах жизни общества. Цифровая социализация стала частью единого процесса социализации во всей его сложности и многообразии.

Особо необходимо отметить *проблему сохранения культурной идентичности России*, так как носители информации, технологии, гаджеты будучи созданы за рубежом изначально несут другую культуру, что и несёт угрозу сохранения культурной идентичности, стабильности и безопасности функционирования государства. Старый философский вопрос соотношения формы и содержания разворачивается в плоскости носитель информации и информация — смысл и содержание. В процессе социализации происходит усвоение социального опыта входящими в жизнь новыми поколениями. Для современного молодого человека цифровая социализация является составным элементом социализации. Владение информационно-коммуникационными технологиями позволяет включать имеющийся опыт в свою повседневную практику и обнаруживать новые смыслы, изучая накопленный опыт. Сегодня становится всё более популярным написание историй своей семьи, своего рода и на-

писание собственной биографии, что находит отражение в социальных сетях. Создаются сообщества, ориентированные на работу с архивными источниками, проводятся конференции и семинары, посвященные генеалогическим исследованиям.

В рамках системы образования уделяется большое внимание работе с источниками. При изучении учебного курса «История России» в средней школе и в высшем учебном заведении работа с историческими источниками является обязательной. Но в рамках государственной системы образования не всегда возможно уделить внимание персональной истории конкретного человека, но навык полученный в учебном процессе каждый человек может использовать в интересующем его поле, расширяя спектр функционирования социальной информации. Владение технологиями ведет за собой и смыслы, делает более доступным социальный опыт всего общества всем его членам.

Сохранение социального опыта происходит двумя путями:

- непосредственно в деятельности человека и
- созданием социальных институтов для его сохранения и трансляции.

Кратко это описать можно следующим образом: ранее весь опыт помещался в сознании конкретного человека, который делился им как с соплеменниками, так и с потомками (горизонтальная и вертикальная социальная преемственности). По мере увеличения объема опыта и усложнения структуры общества возникают социальные институты сохранения и передачи опыта: архивы, библиотеки, музеи и система образования.

Как цифровизация повлияла на эти процессы? Она затронула все указанные социальные институты. На уровне государства приняты все возможные меры для развития указанных социальных институтов. Федеральный закон «Об архивном деле в Российской Федерации» — регулирует отношения в сфере организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов независимо от их форм собственности, а также отношения в сфере управления архивным делом в Российской Федерации в интересах граждан, общества и государства.

Главный смысл существования архивов заключается в обеспечении общества необходимой ретроспективной информацией [4]. Обращение к такой информации в большинстве случаев инициируется текущей политической ситуацией, соответственно и интерпретация информации несет в себе существенные риски для стабильности общества. Требуется время для спокойного и внимательного анализа. Более того, требуются подготовленные эксперты в конкретных областях научного знания и сферах общественной жизни. Экономический фактор оказывает существенное влияние на организацию процесса экспертизы. Такую работу может осуществить только государство.

Цифровизация архивов даёт возможность гражданину страны получить доступ к истории своей семьи. Генеалогические исследования активно проводятся с момента выкладки архивами документов в открытый доступ. Современные программные продукты позволяют собирать огромные массивы данных в удобной и наглядной форме: программы GenoPro, «Древо Жизни» (Agelone Tree), «Семейная Летопись», RootsMagic Essentials, Gramps, Ancestral Quest. Разработаны и российские сервисы для создания семейного дерева онлайн: Famiry, FamyTale, Familio. Программы позволяют построить фамильное древо просто щелчками мыши. Цифровизация дала возможность заниматься этой работой уже со школьной скамьи.

Регулярно проводятся конференции, составляются методические рекомендации специалистов. ***Цепь живой истории реализуется и на уроках истории в школе***, в оцифровке домашнего архива (фотодокументов, письменных свидетельств). Такая работа проводится и на уровне районов, городов, краев и республик. Ярким примером является работа Мосархива:

Через портал mos.ru пользователи могут получить ряд архивных документов, а также заказать справки, выписки, копии документов из Главархива [5]. Важнейшей социальной институцией, сохраняющей историческую преемственность, являются музеи. **Сегодня музеи не только сохраняют наследие**, но и активно научно его изучают, оцифровывают экспонаты. Именно цифровизация позволяет приблизить многие ценности широкому кругу исследователей и зрителей. Уже стали привычными виртуальные экскурсии по самым различным музеям и выставкам, появляются новые маркетинговые стратегии и неожиданные порой функции музеев как места развлечения и эмоциональных впечатлений. Музеи формируют новые социокультурные потребности населения [6]. Расширяется поле социальной преемственности, которое выходит за свои традиционные пределы и становится живой тканью повседневности. Что в свою очередь актуализирует необходимость научной экспертизы, как и в случае с архивами. Что и как оцифровывать? Всё ли возможно выложить в публичное пространство? Кто будет оценивать значимость работы? За чей счёт будет проведена оцифровка? Вопросы серьезные, но решаемые. Есть даже положительные примеры. Проект: **«БЕЗ СРОКА ДАВНОСТИ»** наглядно это подтверждает: инициатива конкретных людей, волонтеров и государственная поддержка могут взаимно друг друга поддерживать и развивать на основе понимания всеобщей значимости дела сохранения исторической памяти [7]. Создана система электронных образовательных ресурсов, осуществляется методическая поддержка мероприятий к памятным датам, проводится активная просветительская работа в социальных сетях. В субъектах Российской Федерации действует сеть опорных площадок. Именно цифровизация позволила координировать **деятельность волонтеров**, государственных структур. В рамках проекта: **«АРХИВНЫЙ ДЕСАНТ»** активисты принимают участие в выявлении и обработке архивных материалов, в том числе на иностранных языках [8].

Заключение. Исследователи феномена цифровизации в качестве проблемы рассматривают *допустимость и границы дигитализации человека и культуры, выделение положительных и отрицательных сторон влияния цифровых технологий на развитие цивилизации и человека* [9]. Социальная преемственность, используя новые инструменты должна максимально сохранять социокультурную идентичность российской цивилизации. Смысловое содержание не должно растворяться в инструментах и способах действий. Научный анализ и экспертиза необходимы во всех сферах жизни общества. Культура всегда развивается в диалектическом единстве старого и нового, новая форма — цифровизация расширяет возможности для традиционного содержания культуры. Цифровизация приносит результаты в процессе социальной преемственности, делает доступным социальный опыт широкому кругу как наследников, так и исследователей.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of Interest. The author declare no conflict of interest.

Литература

1. Гайворонская Я. В., Мирошниченко О. И. Правовые проблемы цифровизации: теоретико-правовой аспект // Правовая парадигма. 2019. № 18 (4). С. 27.
2. Миронов В. В. Размышления о реформе российского образования: Доклад на международной научной конференции «Философия и образование в процессе трансформации культуры», посвящённой 70-летию воссоздания философского факультета в структуре МГУ имени М. В. Ломоносова. — М.: Издатель Воробьёв А. В., 2011—64 с.
3. Социологический энциклопедический словарь / Под. ред. Г. В. Осипова. М.: НОРМА, 2000. С. 45.

4. Суровцева И. А. К вопросу о совершенствовании закона «Об архивном деле в Российской Федерации» / И. А. Суровцева // Документ. Архив. История. Современность: сборник научных трудов. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — Вып. 19. — С. 325–338. — Текст: электронный // Электронный научный архив УрФУ. — URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/77994> (дата обращения: 09.06.2026).
5. Какие цифровые сервисы Главархива помогают москвичам в поиске информации — <https://www.mos.ru/news/item/171173073/> (дата обращения: 09.06.2026).
6. Юшкевич К. С. Состояние и перспективы развития музейного дела как сферы социокультурного сервиса в современном обществе // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020192> (дата обращения: 09.06.2026).
7. <https://безсрокадавности.рф/> (дата обращения: 09.06.2026).
8. «Архивный десант» <https://russiancip.ru/nauchno-prosvetitel'skij-proekt-dostupnyj-arhiv-arhivnyj-desant/> (дата обращения: 09.06.2026).
9. Сапульцева А. В. Актуальные аспекты анализа феномена цифровой культуры / А. В. Сапульцева // Культурологические чтения — 2022. Культурное наследие и актуальные культурные практики: репрезентации, трансформации, перспективы: материалы Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции (Екатеринбург, 15–18 марта 2022 г.). — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2022. — С. 121–125

Правила оформления публикаций журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института»

Журнал «Вестник Московского гуманитарно-экономического института» публикует научные статьи, рецензии, научные сообщения, содержащие результаты научных исследований, обзоры научных мероприятий. Представляемые материалы должны быть оформлены в соответствии с настоящими Правилами и соответствовать тематической направленности журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института». Для рассмотрения вопроса о публикации статьи необходимо представить в редакцию журнала *следующие материалы*:

1. Рукопись статьи, подписанную автором (-ами). В начале статьи указывается код УДК (Универсальная десятичная классификация), Ф.И.О. автора полностью, заголовок статьи, место работы автора (-ов), должность, ученая степень, e-mail. Ниже размещается аннотация и ключевые слова. Аннотация отражает основные цели, задачи, методы и результаты исследования, его важность. Объем аннотации – не менее 130 и не более 300 слов. Ключевые слова отражают предметную область содержания статьи. Ф.И.О. автора, заголовок статьи, аннотация и ключевые слова переводятся на английский язык автором (-ами).

2. Сведения об авторе по форме: 1) Ф.И.О. автора (-ов) (полностью), должность (-и), ученая степень, звание; 2) место работы автора (-ов) с указанием полного названия организации; 3) контактный телефон с кодом города, e-mail; 4) полное название статьи; 5) ключевые слова (10–15) (на русском и английском языках); 6) предполагаемая рубрика для размещения в журнале. Научная статья состоит из: 1) вводной части – постановка проблемы, ее актуальность и научная новизна; 2) основной части – исследуются проблема, пути решения, обосновываются выводы и результаты, их достоверность; 3) заключительной части – подведение итога, выводы, рекомендации, предложения по дальнейшему исследованию проблемы; 4) цитируемой литературы. Допускается не более 20% самоцитирования. Не менее 50% источников из списка литературы должны быть опубликованы за последние пять лет, в том числе в журналах, индексируемых в базах данных Science Index (РИНЦ, WOS, Scopus).

3. Технические требования:

1) Язык публикации: русский.

2) Шрифт: Times New Roman, 14.

3) Интервал: полуторный.

4) Формат электронного варианта: Word, выравнивание по ширине.

5) Объем: научная статья – не более 15 страниц; рецензия, научное сообщение – не более 5 страниц.

4. Рукописи, направляемые в журнал, являются оригиналом для печати и должны являться материалом, не публиковавшимся ранее в других печатных изданиях. Рукописи, графики, диаграммы, схемы и таблицы представляются в черно-белом виде с подрисовочными подписями, а в электронном варианте – отдельными файлами. Наличие данных, по которым строится график, диаграмма, обязательно. Сокращения в надписях не допускаются. В тексте рукописи обязательно должны содержаться ссылки на иллюстративные материалы.

5. Оформление ссылок на источники в тексте. Ссылки на источники в тексте оформляются в квадратных скобках (если ссылка стоит в конце предложения, то она оформляется до точ-

ки). Указывается порядковый номер источника из списка литературы. В списке литературы под одним номером допустимо указывать только один источник. Если ссылка идет на несколько источников, они разделяются запятой. Примеры: 1) Согласно исследованиям [1], применение органических удобрений повышает плодородие почвы; 2) Иванов А. А. отмечает, что «внесение азотных удобрений увеличивает урожайность пшеницы на 15–20%» [2, с. 47]; 3) Многие исследователи подтверждают эффективность данного метода [3, 4, 5].

6. В список литературы (после статьи) не включаются следующие источники: учебная литература, нормативные правовые акты и архивные материалы, статистические сборники, примечания и пояснения автора (-ов), которые оформляются в виде подстрочных библиографических ссылок.

Примеры оформления списка литературы:

1. Книга с одним автором: *Иванов А. А.* Почвоведение: учебник / А. А. Иванов. – Москва: Наука, 2024. – 256 с.

2. Книга с двумя авторами: *Петров В. В.* Агрохимия: учебное пособие / В. В. Петров, С. С. Сидоров. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 320 с.

3. Статья в журнале: *Козлов М. М.* Влияние минеральных удобрений на урожайность пшеницы / М. М. Козлов // Агрохимия. – 2025. – № 3. – С. 45–52.

4. Электронный ресурс: О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия: Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717: [редакция от 30 декабря 2024 г.]. – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133795/ (дата обращения: 08.01.2025).

5. Диссертация: *Смирнов А. Б.* Оптимизация системы удобрений в севообороте: специальность 06.01.04 «Агрохимия»: диссертация на соискание ученой степени кандидата сельскохозяйственных наук / Смирнов Алексей Борисович; Московская сельскохозяйственная академия имени К. А. Тимирязева. – Москва, 2024. – 150 с.

6. Федеральный закон: Об охране окружающей среды: Федеральный закон № 7-ФЗ: [принят Государственной думой 20 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года]. – Москва: Проспект, 2024. – 80 с.

Редакция оставляет за собой право на редакционные изменения, не искажающие основное содержание статьи. Авторы материалов несут ответственность за оригинальность текста, а также за то, что в статьях не содержится данных, не подлежащих открытой публикации. Рукописи, отклоненные редколлегией, не возвращаются.

В случае возвращения статьи на доработку или сокращение датой представления считается день получения окончательного варианта. Плата за публикацию рукописей не взимается.

Направление автором рукописи на электронный адрес журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института» означает его добровольное согласие и безвозмездное предоставление права на опубликование его произведения в печатной и электронной версиях (в том числе включение в различные базы данных, информационные системы и системы научного цитирования), импорт оригинала или экземпляров произведения, а также согласие на обработку персональных данных автора и прочие работы с привлечением третьих лиц, связанные с популяризацией произведения. Авторы считают себя заключившими лицензионный договор использования произведения автора на вышеуказанных условиях с момента получения издателем от автора акцепта с текстом произведения (направление автором произведения электронного письма на электронный адрес журнала «Вестник Московского гуманитарно-экономического института»).

ISSN 2311 - 5351



9772311535007

