МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

МАТЕРИАЛЫ VIII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Нижний Новгород, 11 февраля 2026 года

Нижний Новгород

2026

УДК 338(470.341-25)(063)
ББК У9(2Рос-НН)я431
С 69

С 69 **Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике.** VIII Международная научная конференция. – Нижний Новгород, 2026. – 320 с.

ISBN 978–5–908049–83–2

Редакционная коллегия:
Золотов А.В. (зав. кафедрой экономической теории и методологии ННГУ, профессор, д.э.н.) – ответственный редактор,
Бузмакова М.В. (доцент кафедры экономической теории и методологии ННГУ, к.э.н.)
Демичева Т.Н. (доцент кафедры экономической теории и методологии ННГУ, к.э.н.)
Лядова Е.В. (доцент кафедры экономической теории и методологии ННГУ, к.э.н.)
Колесник И.В. (доцент кафедры экономической теории и методологии ННГУ, к.э.н.)
Полушкина И.Н. (доцент кафедры экономической теории и методологии ННГУ, к.э.н.)

В сборник включены материалы, представленные российскими и зарубежными участниками VIII Международной научной конференции «Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике», проходившей 11 февраля 2026 года в ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Материалы публикуются в авторской редакции

ISBN 978–5–908049–83–2

УДК 338(470.341-25)(063)
ББК У9(2Рос-НН)я431

© Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

УДК 338.45

Л.Г. Абдуллина,
преподаватель,
Высшая школа бизнеса ИУЭФ,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ АРХИТЕКТУРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье проведен обзорный анализ формирования новой глобальной архитектуры устойчивого развития и ряда национальных моделей: США, стран Европы и Азии. К числу ключевых игроков современного международного рынка ESG отнесены, среди прочих, Китай, Япония, Сингапур, Индия и др. Сделан вывод о возможности адаптации их положительного опыта для устойчивого развития российской экономики.

Ключевые слова. Устойчивое развитие, ESG, глобальная архитектура, национальные модели.

L.G. Abdullina,
Lecturer,
The Higher School of Business IMEF,
Kazan (Volga region) Federal University

FORMING A NEW GLOBAL ARCHITECTURE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The article provides an overview of the formation of a new global architecture for sustainable development and a number of national models, including the United States, European countries, and Asian countries. China, Japan, Singapore, India, and other countries are among the key players in the current international ESG market. The article concludes that their positive experiences can be adapted for the sustainable development of the Russian economy.

Keywords. Sustainable development, ESG, global architecture, national models.

Повестка устойчивого развития в настоящее время достаточно быстро продвигается по миру и распространяется на многих уровнях, при этом все еще не хватает единых стандартов, как в глобальном контексте, так и в национальном аспекте. Институты государственного управления, отраслевые организации, промышленные предприятия и финансовые учреждения разных стран изучают тематику ESG и внедряют соответствующие практики применительно к своим внутренним ситуациям. В этой связи национальные стратегии и модели устойчивого развития и ESG все больше дистанцируются друг от друга, наблюдается локализация повесток.

Сегодня можно наблюдать разрушение американской модели, которая до последнего времени считалась и была в мире решающей. Из инвестиционных повесток уходят и даже исключаются остро стоящие вопросы климата. Бизнес сознательно и под давлением выходит из различных климатических альянсов, объединений, организаций. Например, крупнейшая в мире управляющая компания BlackRock к 2025 году практически полностью исключила из своих

стратегических документов упоминание ESG, устойчивого развития, климата и биоразнообразия, а также вышла из глобального климатического альянса управляющих компаний с обязательствами по достижению углеродной нейтральности. В целом, акцент смещается на энергетическую безопасность, производство энергии и переход к низкоуглеродной экономике.

Европейская модель, в свою очередь, демонстрирует тенденцию к упрощению прежних жестких стандартов. Так, принятие пакета мер Omnibus I в декабре 2025 года позволило снизить административную нагрузку на компании за счет сокращения количества обязательных показателей Европейских стандартов отчетности в области устойчивого развития на 61%. Соответственно охват Директивы о корпоративной отчетности в области устойчивого развития благодаря новым пороговым значениям для компаний сократился примерно на 90% от первоначального варианта. При этом порядка 50000 крупнейших компаний ЕС все же обязаны предоставлять отчетность. В 2026 году также вступают в силу изменения, направленные на упрощение использования таксономии Евросоюза и гармонизацию технических критериев отбора [1].

С 1 января 2026 года механизм трансграничного углеродного регулирования вводит углеродную цену на импорт (черная металлургия, алюминий, цемент, электроэнергия, удобрения, водород) [2]. Система торговли выбросами с 2026 года распространяется на новые секторы, в частности, за счет включения морского транспорта и других отраслей, при этом цены на квоты продолжают отражать углеродную стоимость.

Эксперты считают, что главная слабость западной модели ESG заключается в том, что она в итоге сузилась до климатической и свелась к подсчету углеродного следа. При этом необходимо отметить, что опубликованный в декабре 2025 года Доклад о мировом неравенстве и Отчет ВЭФ о глобальных рисках на средне- и долгосрочную перспективу свидетельствуют о назревшей социальной поляризации. Данная проблема представляется одной из угроз глобального уровня. Активное внедрение цифровых технологий во все сферы жизни и деятельности общества [3], интенсивное развитие ИИ при отсутствии ответственных подходов в управлении могут в скором времени стать причинами повсеместной безработицы и ухудшения социальных факторов [4].

В настоящее время можно констатировать, что успешно развиваются азиатские модели. Это доказывает Китай, ставший мировым лидером зеленого, низкоуглеродного и устойчивого развития. Успешной реализации ESG-принципов в Китае способствует, в первую очередь, целенаправленная государственная политика и система жестких требований. Доктрина общего процветания включает следующие экологические, социальные и управленческие факторы: 1) цели двойного углерода (пик выбросов – к 2030 году и углеродная нейтральность – к 2060 году); 2) сокращение социального и регионального неравенства, а также разрыва между городом и деревней; 3) антимонопольное регулирование и корпоративный контроль.

Согласно информации, предоставленной агентством Xinhua, КНР обеспечивает 70% мирового производства электромобилей, занимая в мире лидирующие позиции уже более 10 лет подряд. Продажи электромобилей на внутреннем рынке в 2025 году превысили 50% объема проданных новых автомашин [5]. Это также является подтверждением изменения предпочтений китайских потребителей по отношению к экологически чистой продукции. По официальным данным на начало 2026 года общий объем генерации электроэнергии из ВИЭ приблизился к 4 триллионам КВт/ч, что превышает 60% от общей установленной мощности электрогенерации в Китае с учетом увеличения доли ветровой и солнечной энергии. При этом серьезные экологические вызовы, с которыми продолжает сталкиваться КНР, а также масштабные потребности страны в энергообеспечении, которые превышают, например, энергопотребление всего Евросоюза, требуют внедрения инновационных технологий и экологизации промышленного сектора [6].

В отношении реализации социальной повестки показательным является пример демонстрационной зоны общего процветания (провинция Чжэцзян), где доля домохозяйств, имеющих годовой доход 100-500 тысяч китайских юаней, приближается к целевому показателю 2025 года – 80%. В целом за 2025 год среднедушевой располагаемый доход населения Китая составил 43377 юаней, увеличившись на 5% по сравнению с предыдущим годом. Отметим, что рост доходов сельских жителей опередил рост доходов городских жителей [7].

Китайское государство демонстрирует усиленный контроль над соблюдением рыночных норм и повышением прозрачности корпоративного управления. Так, в декабре 2025 года Китайская ассоциация публичных компаний выпустила «Руководство по устойчивому развитию для китайских публичных компаний», содержащее комплекс аспектов деятельности, среди которых: стратегия, управление, раскрытие информации, взаимодействие с инвесторами, верификация, рейтинги, выход на международные рынки, подготовка отчетов, определение существенных тем, сбор данных ESG, управление цепочками поставок и др.

В свою очередь, Япония реализует утвержденную в 2025 году стратегию зеленой трансформации GX Vision 2040, ориентированную на переход к углеродно-нейтральной экономической структуре с тенденцией роста. Ключевым финансовым инструментом стратегии является привлечение государственных и частных инвестиций на сумму 150 триллионов иен (1 триллион долларов) за 10 лет.

Сингапур также является одним из лидеров Азиатско-Тихоокеанского региона по реализации концепции устойчивого развития. Планомерно внедряется обязательная климатическая отчетность в соответствии с требованиями Международного совета по стандартам устойчивого развития. 2026 год объявлен годом климатической адаптации и начала разработки первого комплексного национального плана. Приоритетными мерами в разрабатываемых программах являются развитие инструментов

финансирования адаптационных проектов, а также расширение сотрудничества между государствами, бизнесом и научными организациями [8].

Власти Индии внедрили обязательную отчетность о деловой ответственности и устойчивом развитии, составляемую компаниями по 140 показателям, с последующим внешним заверением. В 2026-2027 гг. данный национальный стандарт распространяется на 1000 предприятий. При этом страна стремится гармонизировать систему регулирования с международными стандартами для привлечения глобальных инвесторов [9].

Следует отдельно отметить, что сходство азиатской и российской модели устойчивого развития заключается, помимо прочего, в ориентации на реализацию социальной повестки. Так, в отличие от более экологически и климатически направленной таксономии Евросоюза в таксономии устойчивого финансирования АСЕАН помимо экологических аспектов приоритетом также является социальное измерение, включающее показатели занятости, условий труда, регионального развития [10]. К примеру, в упомянутом выше индийском отчете о деловой ответственности и устойчивом развитии интегрированы девять принципов, включая такие социальные аспекты, как гендерный баланс, средняя заработная плата, медицинское страхование, охрана труда, которые относятся к числу обязательных показателей. В свою очередь, принятый в Японии пакет мер обязывает компании раскрывать информацию о разнице в заработной плате между мужчинами и женщинами, требует увеличить долю женщин на руководящих позициях и способствовать практике отцовских отпусков по уходу за ребенком [11].

Помимо ориентации на социальное развитие, следует также отметить, что азиатская модель характеризуется сильной ролью государственного регулирования, как это демонстрирует пример Китая. Правительства азиатских стран определяют национальные приоритеты стратегии устойчивого развития и ESG, что находит отражение в национальных целях [12]. Данный аспект в определенной степени характерен и для российской модели, но требует большего усиления роли государства в части формирования стимулирующих мер и финансовых инструментов поддержки. Для России интерес представляет также гибкая двухуровневая структура таксономии АСЕАН. Первый уровень зеленых и переходных экономических видов деятельности (базовый) для начинающих компаний и развивающихся рынков на пути к устойчивому развитию. Второй уровень (продвинутый) для приоритетных секторов и компаний с более строгими пороговыми значениями. Учет переходных этапов и структурного разнообразия экономики делает модель перспективной для адаптации в российских условиях, где предприятия и отрасли находятся на разных стадиях трансформации.

Проведенный в данной статье обзорный анализ показывает, что азиатская и российская модели ESG в отличие от западных стремятся обеспечить устойчивое равновесие между зеленой трансформацией, адаптацией к происходящим климатическим изменениям, приоритетным социальным развитием и учетом текущих экономических реалий в условиях санкционного

давления и структурной перестройки экономики. В силу переориентации экспортного вектора азиатская модель по своим параметрам и направлениям ближе к нашей национальной модели. США и Европа всегда были более передовыми в вопросах устойчивого развития и ESG. Их богатый опыт сформировал изначально глобальную архитектуру устойчивого развития, которая в настоящее время трансформируется. Однако азиатский опыт, в частности КНР, в силу ряда причин нам ближе и интереснее.

Список литературы

1. Questions and answers on simplification omnibus I and II. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/qanda_25_615 (дата обращения 03.07.2026).
2. За углерод придется доплатить. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8295213 (дата обращения 03.07.2026).
3. Жуковская И.В., Кузьмин М.С. Технология формирования цифрового двойника как драйвер развития цифровой экономики // Микроэкономика. 2023. № 6. С. 71-75. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=55666515 (дата обращения 03.07.2026).
4. Садриев А.Р., Кузьмин М.С. Инновационное развитие российской экономики в призме международных рейтингов // Инновационное развитие российской экономики. IX Международная научно-практическая конференция. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; Российский гуманитарный научный фонд. 2016. С. 105-107. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=27209613 (дата обращения 03.07.2026).
5. Economic Watch: China's auto output, sales reach new highs in 2025, building global win-win ecosystem. URL: https://english.news.cn/20260114/f4197ce0a891478a83dfab3e6d7c703c/c.html (дата обращения 03.07.2026).
6. Renewables account for over 60 pct of China's power capacity in 2025. URL: https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202601/30/content_WS697cb463c6d00ca5f9a08da7.html#:~:text=Renewables%20account%20for%20over%2060,to%20www.gov.cn (дата обращения 03.07.2026).
7. В 2025 году был зафиксирован устойчивый рост доходов населения Китая. URL: https://russian.news.cn/20260119/6fab6b3543254e82a72389a28ac30fbf/c.html (дата обращения 03.07.2026).
8. Сингапур делает ставку на адаптацию к климатическим рискам. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8534327 (дата обращения 03.07.2026).
9. Разрыв в ESG-отчетности компаний в Индии может ограничить доступ к капиталу. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8533476 (дата обращения 03.07.2026).

10. ASEAN Taxonomy for Sustainable Finance. URL: https://asean.org/wp-content/uploads/2022/06/ASEAN_Taxonomy_V1_final_310522.pdf (дата обращения 03.07.2026).

11. Япония поставила цель довести долю женщин в руководстве крупных компаний до 30% к 2030 году. URL: https://russiajapansociety.ru/?p=48986 (дата обращения 03.07.2026).

12. Абдуллина Л.Г. Реализация устойчивых бизнес-моделей зарубежных предприятий в отраслях современной экономики // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 4. URL: https://www.e-rej.ru/upload/iblock/51b/ow1q0j5z457nbbstyntgb6gw58f663w2.pdf (дата обращения 03.07.2026).

УДК 331.108.2

Алиева Эльвира Эльман кызы,
магистрант 1 курса, направление подготовки
«Управление персоналом»
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ВЛИЯНИЕ HR-БРЕНДА НА ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКОВ И СОИСКАТЕЛЕЙ

Аннотация. В статье рассматривается влияние HR-бренда на поведенческие установки работников и соискателей. В работе рассмотрены концептуальные подходы российских и зарубежных исследователей, а также проанализированы современные эмпирические данные и корпоративные отчеты, характеризующие актуальные направления и особенности развития HR-брендинга в российской практике. Особое внимание уделено роли корпоративной культуры, системы мотивации и имиджа работодателя в формировании привлекательности организации и удержании персонала. Полученные данные позволяют рассматривать HR-бренд как многокомпонентную систему, включающую внутренние и внешние элементы управления персоналом, которые оказывают существенное воздействие на уровень вовлеченности, преданности организации и трудовую активность работников.

*Ключевые слова***.** HR-бренд, имидж работодателя, привлекательность работодателя, поведенческие установки работников, восприятие бренда.

Alieva Elvira Elman kyzy,
1st year Master's student,
training area "Personnel Management"
Kazan (Volga Region) Federal University

THE IMPACT OF THE HR BRAND ON THE BEHAVIOR OF EMPLOYEES AND JOB SEEKERS

Abstract. The article examines the impact of the HR brand on the behavioral attitudes of employees and job seekers. The paper examines the conceptual approaches of Russian and foreign researchers, as well as analyzes modern empirical data and corporate reports that characterize current trends and features of HR branding development in Russian practice. Special attention is paid to the role of corporate culture, the motivation system and the employer's image in shaping the attractiveness of the organization and staff retention. The data obtained allows us to consider an HR brand as a multicomponent system that includes internal and external personnel management elements that have a significant impact on the level of engagement, dedication to the organization and the work activity of employees.

Keywords. HR brand, employer image, employer attractiveness, employee behavioral attitudes, brand perception.

Современный мир переживает глубокие социально-экономические трансформации, затрагивающие не только уровень доходов работников, но и характер, содержание и условия труда. Изменения в технологиях, развитие цифровой среды и формирование новой трудовой этики приводят к тому, что для большинства специалистов все большую ценность приобретают нематериальные аспекты занятости: корпоративная культура, баланс между

работой и личной жизнью, возможности профессионального развития и психологический комфорт. В этих условиях компании вынуждены пересматривать подходы к управлению персоналом, делая акцент не только на оплате труда, но и на создании привлекательной среды для работы [0].

Растущая конкуренция на рынке труда обуславливает необходимость для организаций уделять особое внимание формированию и поддержанию сильного HR-бренда [18]. Если ранее работодатели стремились «удерживать персонал преимущественно экономическими стимулами, то сегодня ключевое значение приобретают репутационные, культурные и эмоциональные факторы, формирующие представление сотрудников и соискателей о компании как о желательном месте работы» [0].

Понятие впервые было введено в научный оборот Саймоном Барроу и Тимом Эмблером в 1996 году. В своей работе они определили его как совокупность функциональных, экономических и психологических выгод, предоставляемых организацией своим сотрудникам и воспринимаемых как уникальные [21]. Исследователи рассматривали HR-бренд как элемент корпоративного бренда, направленный на формирование устойчивого позитивного восприятия компании в глазах действующих и потенциальных работников. Позднее концепция получила развитие в трудах зарубежных авторов – Р. Бэкхаус и Т. Тику [20], которые акцентировали внимание на стратегическом характере HR-бренда и его роли в формировании организационной идентичности и корпоративной культуры. Они подчеркнули, что сильный бренд работодателя обеспечивает согласованность между внутренними ценностями компании и внешним образом организации, тем самым способствуя укреплению лояльности персонала и повышению эффективности трудовой деятельности.

В отечественной научной среде понятие HR-бренда начало активно использоваться в начале 2000-х годов. Российские исследователи развили концепцию, дополнив ее управленческим и социокультурным контекстом. В их работах HR-бренд рассматривается как инструмент не только маркетингового позиционирования работодателя, но и повышения внутренней мотивации и вовлеченности работников [0].

Следует отметить, что понятия HR-бренд и бренд работодателя нередко используются как синонимы, однако между ними существует определенное различие. Бренд работодателя в классическом понимании отражает внешний имидж компании как привлекательного места работы в глазах соискателей и широкой общественности. Это совокупность представлений о компании, формируемая через маркетинговые и коммуникационные инструменты. В то время как HR-бренд имеет более широкий и комплексный характер. Он включает не только внешние, но и внутренние аспекты – корпоративную культуру, систему мотивации, кадровую политику и уровень вовлеченности персонала [0].

Для систематизации научных подходов к определению понятия HR-бренд представим сводную таблицу 1, отражающую ключевые трактовки,

предложенные различными авторами. Анализ представленных определений показывает, что первоначально, в работах С. Барроу и Т. Эмблера, понятие бренда работодателя имело маркетинговую природу и акцентировалось на создании привлекательного имиджа компании для внешней аудитории. В дальнейшем, благодаря исследованиям Р. Бэкхаус и Т. Тику, концепция приобрела стратегический и интегративный характер, охватывая как внешнее восприятие, так и внутренние процессы формирования лояльности персонала. Российские ученые (Р. Е. Мансуров, Е. К. Завьялова) адаптировали данное понятие к национальному контексту, обогатив его управленческим и социокультурным содержанием. При этом Мансуров сохраняет акцент на внешнем позиционировании, тогда как Завьялова подчеркивает роль внутренних ценностей и эмоционального восприятия.

Таблица 1.

Сравнительный анализ определений понятия «HR-бренд»

Автор	Определение
Р. Е. Мансуров	Обозначает HR-бренд «в качестве комплекса целенаправленных мероприятий с целью формирования положительного имиджа организации-работодателя для постоянного привлечения высококвалифицированных специалистов в сфере своей деятельности» [0].
Е. К. Завьялова	Набор «положительных (позитивных) ассоциаций работника об уникальных для него материальных (экономических) и нематериальных (символьных, психологических) ценностях организации как работодателя, выделяющих ее на рынке труда» [0].
С. Барроу, Т. Эмблер	Employer brand – «это совокупность функциональных, экономических и психологических выгод, предоставляемых организацией своим сотрудникам и воспринимаемых ими как уникальные» [21]
Р. Бэкхаус, Т. Тику	HR-бренд – это процесс создания уникального имиджа работодателя как внутри, так и за пределами организации, формирующий восприятие компании как привлекательного места работы [20].

В рамках настоящего исследования автор придерживается позиции, согласно которой HR-бренд следует рассматривать как интегративную систему, объединяющую имиджевые, культурные и управленческие характеристики организации, оказывающие комплексное воздействие на поведение, мотивацию и лояльность работников.

В рамках изучения структуры HR-бренда О. В. Астафьева и В. А. Кабакова приходят к выводу, что любой «HR-бренд состоит из множества компонентов, среди которых ключевыми выступают корпоративная культура, мотивация работников и имидж организации». Корпоративная культура, по мнению авторов, является «основополагающим элементом HR-бренда, поскольку именно от того, как выстроена работа внутри коллектива, зависит удовлетворенность сотрудников и их стремление продолжать трудовую деятельность в компании» [0]. Она формируется через миссию, традиции, ценности, стиль управления и корпоративный устав, определяющие нормы

поведения и характер взаимодействия работников. Мотивация, как отмечают исследователи, выступает фактором долгосрочности пребывания сотрудника в организации и включает совокупность материальных и нематериальных стимулов. Недостаток мотивирующих факторов приводит «к росту текучести кадров, тогда как продуманная система мотивации способствует укреплению HR-бренда и формированию лояльности персонала. Имидж работодателя рассматривается О. В. Астафьевой и В. А. Кабаковой как третий ключевой элемент HR-бренда, обеспечивающий привлечение новых сотрудников и поддержку позитивного восприятия организации на рынке труда» [0].

Вопрос взаимосвязи кадровой политики и HR-бренда подробно рассматривается в работах Е. В. Терелецковой, А. В. Хусаинова и В. В. Срибного. Авторы подчеркивают, что кадровая политика является фундаментом, на котором строится HR-бренд компании. По их мнению, именно кадровая политика задает стратегическое направление работы с персоналом, определяет систему норм и правил, а также формирует социально-экономические условия, влияющие на мотивацию сотрудников. При этом «HR-бренд выступает как внешнее проявление кадровой политики, транслирующее вовне ее ключевые ценности и отношение компании к своим работникам. Исследователи отмечают, что взаимосвязь между кадровой политикой и HR-брендом носит двусторонний характер: эффективная кадровая политика способствует формированию сильного бренда работодателя, а позитивный HR-бренд, в свою очередь, облегчает реализацию кадровой стратегии, снижая затраты на привлечение персонала и усиливая лояльность сотрудников» [0]. Е. В. Терелецкова, А. В. Хусаинов и В. В. Срибный также делают акцент на том, что именно через кадровую политику работники получают возможность профессионального развития, доступ к системе мотивации и комфортной корпоративной культуре, что напрямую отражается на их поведении – уровне вовлеченности, производительности, готовности рекомендовать компанию как работодателя.

Ю. Р. Чиркова, отмечает, что постоянные экономические преобразования, цифровизация и открытость информационной среды усиливают конкуренцию между работодателями и делают имидж компании ключевым фактором ее устойчивости на рынке труда. По мнению Ю. Р. Чирковой, российские организации по-прежнему уделяют недостаточно внимания социальным аспектам управления персоналом – созданию безопасных условий труда, развитию системы мотивации и адаптации, формированию корпоративной культуры. Это ведет к снижению удовлетворенности работников, росту текучести и формированию негативных отзывов, что напрямую подрывает HR-бренд компании [19]. Автор подчеркивает, что рынок труда трансформировался: если ранее он представлял собой «рынок работодателей», где организация диктовала условия, то сегодня наблюдается сдвиг к «рынку соискателей», где кандидаты предъявляют собственные требования к условиям и ценностям компании. В этой новой реальности HR-бренд становится

стратегическим инструментом не только привлечения, но и удержания компетентных специалистов.

Согласно исследованию Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, проведенному совместно со специалистами платформы hh.ru и группой компаний АНКОР, российский рынок труда вступает в этап качественных трансформаций, где ключевую роль начинают играть нематериальные факторы – вовлеченность, корпоративная культура и сила HR-бренда работодателя. По результатам исследования, 87 % респондентов назвали удержание персонала главной задачей HR-политики на текущем этапе. На втором месте оказалось расширение воронки кандидатов (78 %), отражающее рост конкуренции за квалифицированные кадры. Третьей по значимости тенденцией стала человекоцентричность (59 %) – ориентация на индивидуальные потребности работников, баланс между работой и личной жизнью, гибкость условий труда. В прогнозе на 2025-2026 годы респонденты отметили смещение акцентов HR-стратегий в сторону системных и репутационных инструментов. Так, «68 % компаний планируют увеличить инвестиции в укрепление HR-бренда работодателя, 63 % – усилить внимание к инициативам по повышению производительности труда и операционной эффективности, а 61 % – развивать внутреннюю мобильность персонала» [0].

Одним из наиболее масштабных отечественных исследований в области восприятия HR-бренда является ежегодное аналитическое исследование компании ANCOR «Талантист», направленное на оценку привлекательности работодателей и факторов, влияющих на выбор места работы [0]. Согласно результатам, 72 % опрошенных при выборе работодателя обращают внимание на репутацию компании и ее имидж в профессиональном сообществе, что подтверждает значимость HR-бренда как ключевого поведенческого ориентира соискателей. При этом 58 % респондентов указали, что впервые узнали о компании через социальные сети или цифровые платформы, а не через традиционные каналы рекрутинга. Таким образом, цифровые коммуникации становятся основным инструментом формирования восприятия бренда работодателя у молодого поколения специалистов. Особое внимание в отчете уделяется связи между уровнем узнаваемости бренда и готовностью откликаться на вакансии. Компании с высоким индексом HR-бренда получают в среднем на 37 % больше откликов по сравнению с работодателями, не имеющими выраженной брендовой стратегии. Кроме того, 46 % опрошенных заявили, что положительные отзывы сотрудников в открытых источниках (таких как HH.ru, Glassdoor, Telegram-каналы) напрямую повлияли на их решение подать заявку.

Значимые данные о восприятии HR-бренда со стороны российских работодателей представлены в исследовании компании Ventra «Роль HR-бренда 2024», охватившем 720 организаций различных отраслей экономики. Целью исследования являлась оценка степени интеграции HR-бренда в стратегию управления персоналом и выявление его влияния на показатели вовлеченности и удержания сотрудников [0].Результаты показали, что 72 % опрошенных

компаний рассматривают развитие HR-бренда как ключевой приоритет своей кадровой стратегии, связывая его с повышением привлекательности работодателя и снижением текучести кадров. При этом 39 % работодателей заявили о намерении увеличить инвестиции в продвижение бренда работодателя в течение ближайших двух лет, что свидетельствует о росте стратегического осознания его роли в формировании устойчивых трудовых отношений. Анализ по секторам экономики выявил дифференцированный вклад HR-бренда в удержание персонала. Наибольшее влияние фиксируется в сфере продаж и клиентского сервиса (72 %), где имидж работодателя напрямую определяет мотивацию сотрудников, ориентированных на взаимодействие с клиентами. В IT-секторе аналогичный показатель составил 47 %, что объясняется высокой мобильностью кадров и конкуренцией за специалистов. В производственной отрасли влияние HR-бренда на удержание персонала оценено на уровне 42 %, что отражает постепенное усиление значимости нематериальных факторов в традиционно консервативных сегментах экономики.

В 2025 году Бренд-центр hh.ru представил результаты исследования «Продвижение бренда работодателя: инструменты и результаты», посвященного динамике развития HR-бренда и оценке эффективности коммуникационных инструментов. В опросе приняли участие 583 работодателя из различных отраслей – промышленности, строительства, IT, транспорта и логистики, розничных сетей, сельского хозяйства, медицины, науки и образования. Согласно данным исследования, 45 % компаний активно продвигают свой бренд работодателя, тогда как 33 % пока не реализуют системных мероприятий в этом направлении, а еще 22 % находятся на этапе разработки стратегии (рис. 1). Таким образом, почти половина российских организаций уже осознанно выстраивает HR-бренд, используя его как инструмент конкурентного позиционирования на рынке труда. Значимые

«практические данные о современных тенденциях формирования HR-бренда и корпоративной культуры представлены в аналитическом материале Сбербанка России. По данным, стратегия удержания персонала является приоритетом для 71 % HR-специалистов в 2023 году, что отражает сдвиг фокуса с привлечения кандидатов на долгосрочное удержание и повышение вовлеченности действующих сотрудников.

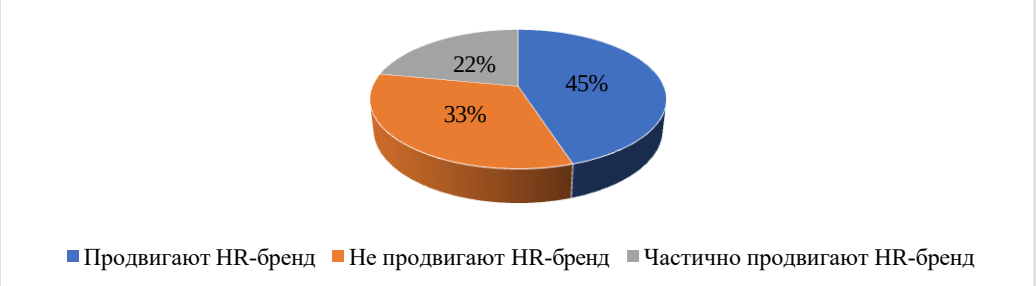


Рис. 1 – Структура компаний, которые занимаются продвижением HR-бренд [0].

Лишь 20 % компаний не ведут целенаправленной работы по развитию HR-бренда, причем подавляющее большинство из них относится к сегменту малого бизнеса. При этом более 50 % организаций сосредоточены на развитии внутреннего HR-бренда, формируя позитивный опыт взаимодействия с сотрудниками, тогда как 19 % делают акцент на внешнем позиционировании и узнаваемости работодателя на рынке» [0].

Проведенный анализ подтвердил, что HR-бренд является ключевым фактором, влияющим на поведение работников и соискателей. Компании, системно развивающие бренд работодателя, демонстрируют более высокий уровень вовлеченности и лояльности персонала, а также снижение текучести кадров. Исследования показывают, что укрепление HR-бренда становится стратегическим приоритетом. Наиболее эффективными инструментами признаны социальные сети, профессиональные сайты и корпоративные мероприятия, способствующие формированию доверия и позитивного имиджа работодателя. Теоретический анализ позволил определить HR-бренд как интегративное явление, объединяющее корпоративную культуру, систему мотивации и репутацию работодателя. Их согласованность обеспечивает привлекательность компании на рынке труда и формирует долгосрочную лояльность сотрудников.

Список литературы

1. 10 главных российских HR-трендов – 2025: сборник информационно-аналитических статей / М. В. Иванющенкова, В. С. Катькало, Ю. Е. Петрова-Вербицкая, С. Р. Филонович, Ю. В. Фуколова, Е. В. Чернозатонская ; под ред. В. С. Катькало, М. В. Иванющенковой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. – 104 с.
2. 39% компаний увеличат инвестиции в HR-бренд в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/?article=86697&utm_source (дата обращения: 17.10.2025).
3. Астафьева О.В. Влияние HR-бренда компании на управление персоналом / О.В. Астафьева, В.А. Кабакова // Теория и практика общественного развития. – 2024. – №. 6. – С. 102-107.
4. Бабаян К. Б., Амирханян А. С. HR-бренд как инструмент привлечения и удержания сотрудников компании // Семнадцатая годичная научная конференция. Социально-гуманитарные науки. Часть I. 2024. – Т. 1. – С. 329-338.
5. Белогруд И. Н. Корпоративная культура и HR-бренд как факторы устойчивого развития предприятий угольной промышленности в условиях трансформации рынка труда // Уголь. – 2025. – Т. 1193. – №. 5. – С. 74-84.
6. Быкова А.Д., Кузнецова Е.В. Сильный HR-бренд как фактор повышения конкурентоспособности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №. 1-1 (119). – С. 58-61.

7. Жиганова Е.А. HR-бренд российских компаний и его возможности // Научный аспект. – 2024. – Т. 6. – №. 3. – С. 707-713.

8. Завьялова Е.К. Настоящее и будущее цифровых методов управления человеческими ресурсами / Е.К. Завьялова // Форсайт. – 2022. – Т. 16. – №. 2. – С. 42-51.

9. Коваль Д.А., Скрипниченко Л.С. HR-бренд как инструмент привлечения кандидатов // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – №. 1. – С. 83-94.

10. Кузовкина М. А. Формирование и развитие hr-бренда в организации / М.А. Кузовкина, Д.С. Чудинова // XI Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам. – 2022. – Т. 24. – С. 459-461.

11. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р.Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 384 с.

12. Михайлова К.С., Кузнецова Е.В. Роль HR-бренда в управлении организацией // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №. 4-2 (110). – С. 169-171.

13. Отчет по итогам исследования «Талантист» 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://ancor.ru/press/research/otchet-po-itogam-issledovaniya-talantist-2024/?utm_source (дата обращения: 17.10.2025).

14. Полищук О.А. HR-бренд: особенности формирования и развития // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14. – №. 4. – С. 186-201.

15. Понравиться кандидату. На что обратить внимание при развитии HR-бренда и формировании корпоративной культуры [Электронный ресурс]. URL: https://sber.pro/publication/ponravitsya-kandidatu-na-chto-obratit-vnimanie-pri-razvitii-hr-brenda-i-formirovanii-korporativnoj-kultury/ (дата обращения: 17.10.2025).

16. Продвижение бренда работодателя в 2025 году: инструменты и результаты [Электронный ресурс]. URL: https://kazan.hh.ru/article/prodvizhenie-brenda-rabotodatelya-instrumenty-i-rezultaty (дата обращения: 17.10.2025).

17. Терелецкова Е.В. Роль кадровой политики в формировании hr-бренда компании / Е.В. Терелецкова, А.В. Хусаинов, В.В. Срибный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №. 5 (123). – С. 401-407.

18. Фахрутдинова, Е.В. HR-бренд, бренд и репутация компании как объекты нематериальной собственности / Е. В. Фахрутдинова, Ю. С. Колесникова // Креативная экономика. – 2013. – № 2(74). – С. 69-76.

19. Чиркова Ю.Р. Формирование HR-бренда компании как организационная стратегия привлечения и закрепления кадров // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2020. – №. 4. – С. 18-25.

20. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career development international. – 2004. – Т. 9. – №. 5. – С. 501-517.

21. Barrow S. Amber T. The employer brand, Journal of brand management. Vol. 4, No. 3. P. 185.

УДК 005.336.4

Е.Д. Афонина,
аспирант,
кафедра управления человеческими ресурсами,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫМИ КОМПАНИЯМИ ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦИЮ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается интеллектуальная собственность как стратегический ресурс высокотехнологичных компаний. Показано, что развитие системы управления такими компаниями связано с трансформацией объектов интеллектуальной собственности — от создания и правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности до их коммерциализации и признания в составе нематериальных активов. Обоснован переход от формального владения правами к активному управлению их использованием.

Ключевые слова. Интеллектуальная собственность, результаты интеллектуальной деятельности, высокотехнологичные компании, нематериальные активы, коммерциализация, система управления.

E.D. Afonina,
Postgraduate Student,
Department of Human Resource Management,
Kazan (Volga Region) Federal University

DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF HIGH-TECH COMPANIES THROUGH THE TRANSFORMATION OF INTELLECTUAL PROPERTY

Abstract. The article considers intellectual property as a strategic resource of high-tech companies. It is shown that the development of the management system of such companies is connected with the transformation of intellectual property objects — from the creation and legal protection of the results of intellectual activity to their commercialization and recognition as intangible assets. The transition from formal ownership of rights to active management of their use is substantiated.

Keywords. Intellectual property, results of intellectual activity, high-tech companies, intangible assets, commercialization, management system.

Современная экономика, основанная на знаниях, характеризуется устойчивым смещением источников конкурентоспособности предприятий от материальных факторов производства к нематериальным — знаниям, технологиям и результатам творческой деятельности человека [1, с. 12]. Для высокотехнологичных компаний, деятельность которых построена на непрерывном создании, обновлении и выводе на рынок наукоёмкой продукции, интеллектуальная собственность превращается в стратегический ресурс, во многом определяющий их рыночную стоимость и устойчивость конкурентных

позиций. Доля нематериальных активов в стоимости таких компаний неуклонно возрастает, а способность создавать, защищать и эффективно использовать объекты интеллектуальной собственности становится самостоятельным управленческим фактором. В этих условиях развитие системы управления высокотехнологичной компанией невозможно рассматривать в отрыве от управления процессами создания, правовой охраны и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, образующих ядро её интеллектуального потенциала.

С правовой точки зрения содержание понятия интеллектуальной собственности закреплено в части четвёртой Гражданского кодекса Российской Федерации. Согласно закону, интеллектуальной собственностью признаются охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, причём их перечень является исчерпывающим [2, ст. 1225]. К числу таких объектов относятся, в частности, изобретения, полезные модели и промышленные образцы, программы для электронных вычислительных машин и базы данных, секреты производства (ноу-хау), а также товарные знаки и другие средства индивидуализации. Именно эти объекты образуют правовую основу интеллектуальных активов высокотехнологичной компании: закрепление исключительных прав на них позволяет легально монополизировать использование результатов интеллектуальной деятельности и тем самым защитить конкурентные преимущества от копирования.

Особенность высокотехнологичных компаний состоит в том, что решающие для них ресурсы — технические решения, программное обеспечение, конструкторская и технологическая документация, накопленные ноу-хау — по своей природе нематериальны и требуют специальных механизмов управления, отличных от управления материальными активами. При этом само по себе обладание правами на объекты интеллектуальной собственности не создаёт экономического эффекта: ценность возникает лишь тогда, когда эти объекты вовлекаются в хозяйственную деятельность и начинают приносить доход. Поэтому под трансформацией интеллектуальной собственности в настоящей работе понимается последовательное преобразование результатов интеллектуальной деятельности из потенциального ресурса в реальный источник дохода и в стоимость компании. Данный процесс включает несколько логически связанных стадий — создание, правовую охрану, коммерциализацию и капитализацию, — на каждой из которых система управления решает специфические задачи и применяет собственный набор инструментов (см. табл. 1).

Как показано в таблице 1, движение объектов интеллектуальной собственности от их создания к капитализации требует согласованного применения правовых, организационных и финансовых инструментов управления. Центральной стадией этого движения выступает коммерциализация — вовлечение объектов интеллектуальной собственности в хозяйственный оборот с целью извлечения дохода [3, с. 15]. Коммерциализация

может осуществляться в нескольких основных формах: путём собственного использования результатов интеллектуальной деятельности в производстве наукоёмкой продукции, предоставления прав на их использование по лицензионным договорам, полного отчуждения исключительных прав, а также внесения прав на объекты интеллектуальной собственности в качестве вклада в уставный капитал. Выбор конкретной формы определяется стратегией компании, характером самого объекта и состоянием рынка, а его обоснованность напрямую влияет на итоговую отдачу от интеллектуальных активов.

Таблица 1

Стадии трансформации интеллектуальной собственности и инструменты управления

Стадия	Содержание	Инструменты управления
Создание	Получение результатов интеллектуальной деятельности в ходе НИОКР	Организация НИОКР, стимулирование изобретательской активности персонала
Правовая охрана	Закрепление исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации	Патентование, регистрация программ для ЭВМ и товарных знаков, режим коммерческой тайны (ноу-хау)
Коммерциализация	Вовлечение объектов интеллектуальной собственности в хозяйственный оборот	Лицензионные договоры, отчуждение прав, использование в продукции, вклад в уставный капитал
Капитализация	Признание интеллектуальной собственности в составе нематериальных активов	Постановка НМА на баланс (ФСБУ 14/2022), стоимостная оценка, управление портфелем ИС

Необходимым условием обоснованного управления интеллектуальной собственностью является её стоимостная оценка. Определение стоимости объектов интеллектуальной собственности традиционно осуществляется с использованием трёх подходов — доходного, сравнительного и затратного, при этом для наукоёмких активов преобладающее значение имеет доходный подход, основанный на прогнозе будущих экономических выгод от использования объекта [4, с. 58]. Достоверная стоимостная оценка позволяет обоснованно устанавливать размер лицензионных платежей, определять величину вклада в уставный капитал, принимать решения о приобретении или отчуждении прав, а также использовать интеллектуальную собственность в качестве обеспечения при привлечении финансирования. Отсутствие надёжной оценки, напротив, существенно затрудняет вовлечение интеллектуальных активов в экономический оборот и снижает эффективность управления ими.

Завершающей стадией трансформации выступает капитализация — отражение объектов интеллектуальной собственности в бухгалтерском учёте в

составе нематериальных активов. С бухгалтерской отчётности за 2024 год такой учёт ведётся в соответствии с Федеральным стандартом бухгалтерского учёта ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы», заменившим ранее действовавшее положение ПБУ 14/2007 [5, п. 4]. Объект признаётся нематериальным активом при одновременном соблюдении установленных признаков: отсутствие материально-вещественной формы, предназначенность для использования в деятельности организации в течение периода свыше двенадцати месяцев и способность приносить экономические выгоды в будущем. Постановка объектов интеллектуальной собственности на баланс повышает прозрачность и достоверность отчётности, увеличивает балансовую стоимость и капитализацию компании. Вместе с тем значительная часть создаваемых результатов интеллектуальной деятельности по-прежнему остаётся за пределами учёта, что искажает представление о действительной стоимости высокотехнологичного бизнеса [8; 9].

Управление интеллектуальной собственностью в российских условиях осложняется рядом факторов институционального и организационного характера. Как отмечается в исследованиях нематериальной собственности, её объектам свойственны многосубъектность отношений и противоречивость интересов участников, что затрудняет их вовлечение в хозяйственный оборот и порождает конфликты по поводу использования результатов интеллектуальной деятельности [6, с. 117]. Кроме того, значительная часть накопленного интеллектуального потенциала не получает надлежащей правовой охраны и не отражается в учёте, что снижает капитализацию компаний, ограничивает их инвестиционную привлекательность и повышает риск утраты прав. Преодоление этих ограничений требует перехода от разрозненных действий к системному управлению интеллектуальной собственностью на уровне отдельной компании.

Развитие системы управления высокотехнологичной компанией предполагает переход от пассивного владения правами к активному управлению портфелем интеллектуальной собственности. Такой подход означает формирование патентной стратегии, регулярное проведение аудита и инвентаризации нематериальных активов, защиту ноу-хау в режиме коммерческой тайны, а также выстраивание процессов монетизации принадлежащих компании прав [7, с. 45]. Управление интеллектуальной собственностью при этом перестаёт быть исключительно функцией юридической службы и встраивается в общую стратегию компании, увязываясь с её инновационной, производственной и инвестиционной политикой. Результатом становится непрерывное воспроизводство конкурентных преимуществ, основанных на защищённых и вовлечённых в хозяйственный оборот результатах интеллектуальной деятельности.

Таким образом, развитие системы управления высокотехнологичными компаниями неразрывно связано с трансформацией интеллектуальной собственности. Система управления должна обеспечивать непрерывное и согласованное движение объектов интеллектуальной собственности по цепочке

«создание — правовая охрана — коммерциализация — капитализация», превращая результаты интеллектуальной деятельности в устойчивый источник дохода и фактор роста стоимости компании. Формирование такой системы, объединяющей правовые, организационные и финансовые инструменты, становится необходимым условием долгосрочной конкурентоспособности высокотехнологичных предприятий в экономике, основанной на знаниях.

Список литературы

1. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. М.: Поколение, 2007. 368 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвёртая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 52 (ч. 1). Ст. 5496.
3. Мухопад В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. 512 с.
4. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. 368 с.
5. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учёта ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»: приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н. URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 01.07.2026).
6. Колесникова Ю.С. Влияние нематериальной собственности на развитие региональных социально-экономических систем: дис. … д-ра экон. наук: 08.00.05. Казань, 2019. 436 с.
7. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. М.: Издательский центр «Акционер», 2002. 200 с.
8. Фахрутдинова Е.В., Колесникова Ю.С. Классификация объектов нематериальной собственности // Вопросы экономики и права. 2014. № 74. С. 49-53. – EDN TMWNFX.
9. Kolesnikova, J. The structure of intangible capital / J. Kolesnikova, E. Fakhrutdinova, V. Zagidullina // Social Sciences and Interdisciplinary Behavior : 4th International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science, ICIBSOS 2015, Kazan, Russia (22-23 October 2015) and Jakarta, Indonesia (07–08 November 2015), 22 октября – 08 2015 года. – London: Taylor & Francis Group, 2016. – P. 79-82. – EDN YVLRMJ.
10. Fakhrutdinova, E. The influence of cooperative connections on innovation activities of enterprises / E. Fakhrutdinova, S. Mokichev, J. Kolesnikova // World Applied Sciences Journal. – 2013. – Vol. 27, No. 2. – P. 212-215. – DOI 10.5829/idosi.wasj.2013.27.02.13625. – EDN SLFVLN.

УДК 330.33.01

Р.В. Балакин,
кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра макро- и микроэкономики ИЭ ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Центра налоговой политики Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации

ВАРИАЦИЯ НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ РЕГИОНОВ КАК ИНДИКАТОР НАЛОГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается коэффициент вариации налоговых поступлений в регионах Российской Федерации и их взаимосвязь темпами прироста. Делается вывод о том, что коэффициент вариации в большей степени сигнализирует о долгосрочных тенденциях. Помимо суммарных налоговых поступлений рассматриваются региональные налоговые поступления в федеральный бюджет и консолидированный бюджет субъектов Российской Федерации (КБС) и делается вывод о том, что в большинстве регионов среднее значение на уровне федерального бюджета выше значения на уровне КБС.

Ключевые слова. Коэффициент вариации, налоговая безопасность, регионы РФ, федеральный бюджет, региональные бюджеты.

Финансирование: исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23−78−10160, https://rscf.ru/project/23-78-10160/

R.V. Balakin,
Ph.D. in Economics, Senior Researcher, Center for Macro and Microeconomics, Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod, Tax Policy Center of Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation

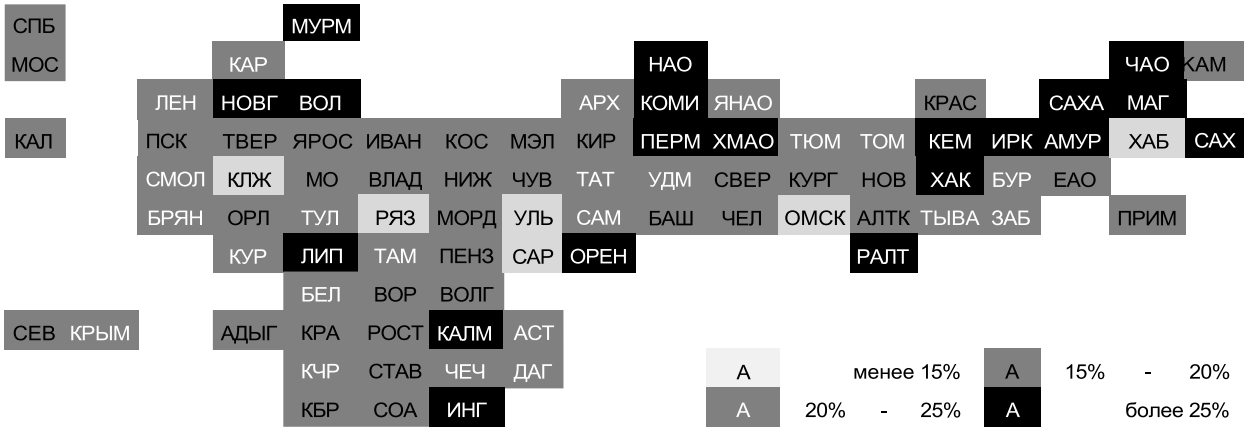
VARIATION IN REGIONAL TAX REVENUES AS AN INDICATOR OF TAX SECURITY

Abstract. This article examines the coefficient of variation of tax revenues in the regions of the Russian Federation and their relationship with growth rates. It concludes that the coefficient of variation is a better indicator of long-term trends. In addition to total tax revenues, regional tax revenues to the federal budget and the consolidated budgets of the constituent entities of the Russian Federation (CBS) are considered. It is concluded that in most regions, the average value at the federal budget level is higher than the value at the CBS level.

Keywords. Variation coefficient, tax security, regions of the Russian Federation, federal budget, regional budgets.

Funding: The research was funded by the Russian Science Foundation, project No. 23−78−10160, https://rscf.ru/project/23-78-10160/.

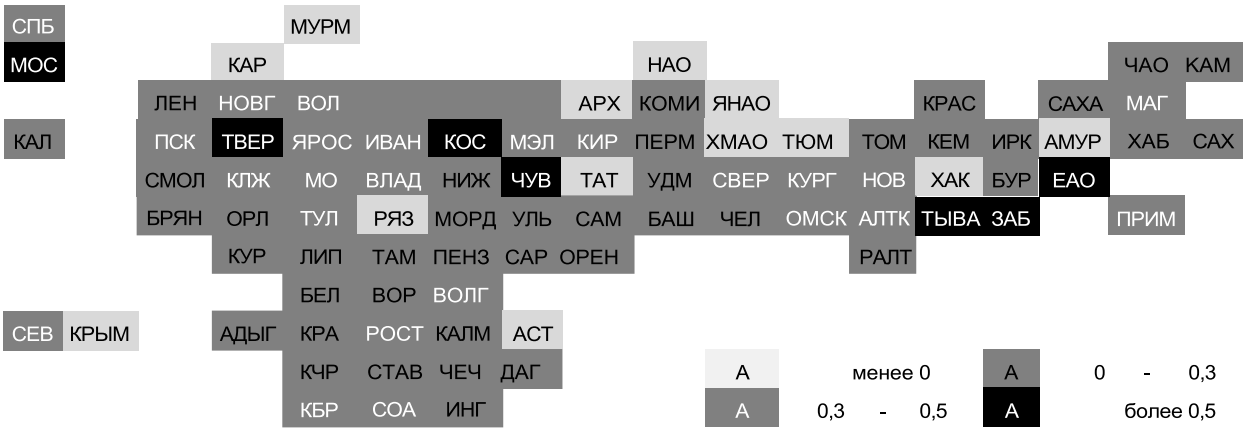
На рисунке 1 представим средний коэффициент вариации в регионах Российской Федерации за рассматриваемый период.



Источник: расчеты авторов.

Рисунок 1 – Средний коэффициент вариации налоговых поступлений в регионах Российской Федерации, %

В масштабах страны средний коэффициент вариации равен 15,32 %, при этом среднерегиональное значение существенно выше и составляет 23,85 %. Это говорит о том, что в отличие от темпов прироста на уровне регионов средний коэффициент вариации распределен менее однородно. Следует отметить, что минимальное значение положительное и в сравнении со средним значением довольно высокое – 12 % (Хабаровский край). В подавляющем большинстве регионов (80 из 85 исследуемых) значение не превышает 41 % (Липецкая область). Таким образом, существенную разницу между средним коэффициентом вариации в масштабах страны и его среднерегиональным значением обуславливают показатели всего пяти регионов, где это значение выше 60 %: Мурманская (81 %), Иркутская (71 %), Сахалинская (70 %), и Амурская (60 %) области, а также Чукотский АО (65 %).



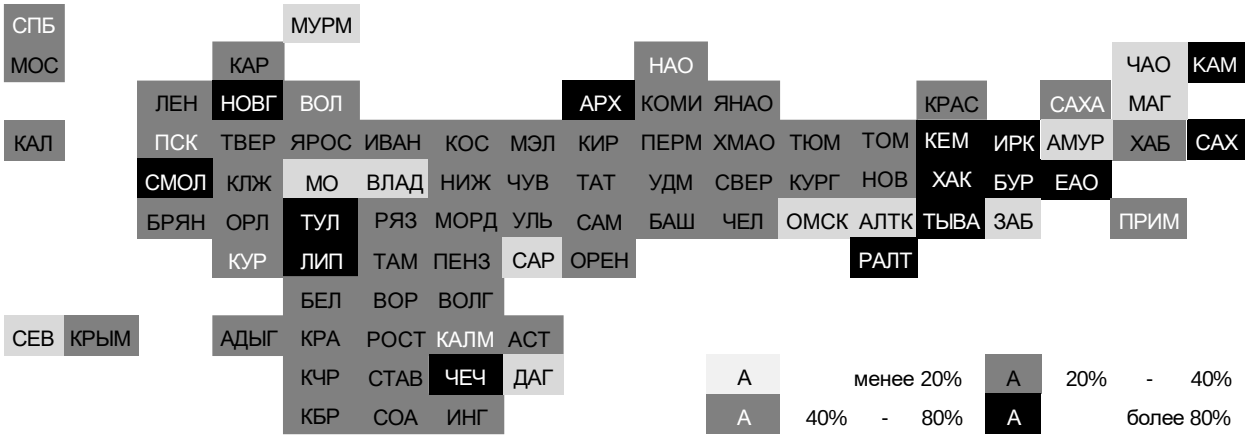
Источник: расчеты авторов.

Рисунок 2 – Значение коэффициента корреляции темпов прироста налоговых поступлений и коэффициента вариации налоговых поступлений в регионах Российской Федерации, %

Коэффициент корреляции Пирсона[1], показывающий линейную зависимость между темпами прироста и коэффициентами вариации, по данным в масштабах страны равен -0,0269, что говорит о фактическом отсутствии связи показателей. Значения рассматриваемого коэффициента корреляции представлено на рисунке 2.

Отрицательное значение коэффициента корреляции Пирсона демонстрируют только 12 регионов (светло серый маркер на рисунке 2), причем в Республике Крым и Амурской области показатели соответственно равны -0,42 и -0,33, что свидетельствует об обратной связи средней силы. Среди положительных значений коэффициента отметим, что в ряде регионов (отмеченных на рисунке 2 серым маркером с белым написанием названия региона) прослеживается связь средней силы (таких регионов 24), а в регионах, отмеченных черным маркером (таких регионов семь, включая Москву) эта связь еще более значимая (значение коэффициента в шести из семи регионах от 0,5 до 0,6). Особо необходимо отметить значение Еврейской автономной области, где коэффициент равен 0,91, что свидетельствует об очень тесной прямой связи между темпами прироста налоговых поступлений и их коэффициентом вариации в этом регионе.

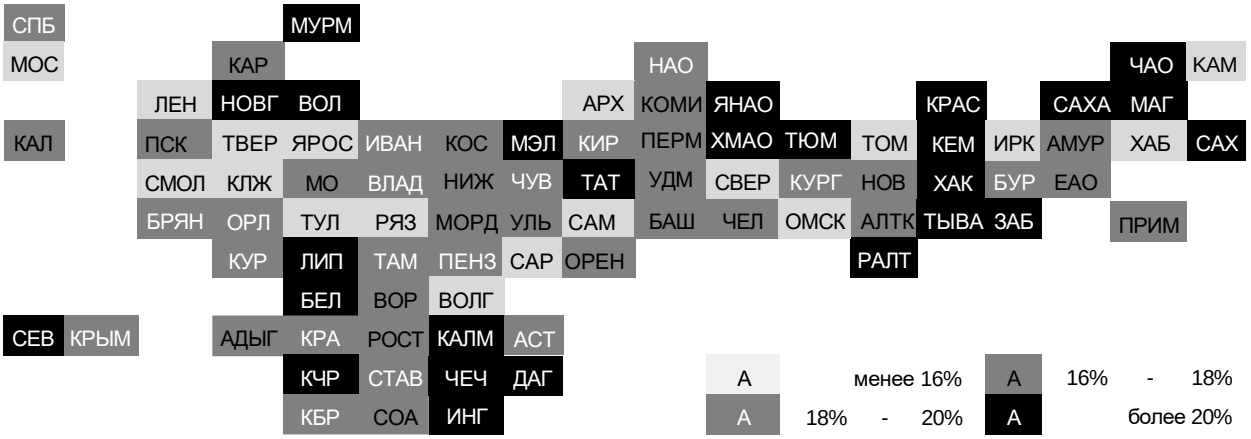
На рисунках 3 и 4 представим региональный разрез средних коэффициентов вариации налоговых поступлений федерального бюджета и консолидированного бюджета субъектов Российской Федерации.



Источник: расчеты авторов.

Рисунок 3 – Средний коэффициент вариации налоговых поступлений федерального бюджета в регионах Российской Федерации, %.

[1] Pearson Correlation. https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/pearson-correlation



Источник: расчеты авторов.

Рисунок 4 – Средний коэффициент вариации налоговых поступлений консолидированного бюджета субъектов Российской Федерации в регионах Российской Федерации, %.

На уровне федерального бюджета часть регионов демонстрирует отрицательное значение среднего коэффициента вариации. Однако, таких регионов всего пять. Причем три из них (Забайкальский край, Мурманская область и Чукотский АО) показывают как отрицательный средний темп прироста, так и отрицательный средний коэффициент вариации, а два региона (Магаданская и Амурская области) – только отрицательный средний коэффициент вариации. Интересно также отметить, что среди регионов, показывающих максимальное среднее значение коэффициента вариации (более 100 %), большинство также демонстрирует и отрицательный средний темп прироста (республика Бурятия, Алтай и Хакасия, Камчатский край, Кемеровская и Липецкая области). Кроме этих регионов наибольшее среднее значение коэффициента вариации демонстрирует Еврейская автономная область, которая имела также максимальные значения среднего темпа прироста на уровне федерального бюджета.

На уровне региональных бюджетов почти во всех регионах средний коэффициент вариации находится в диапазоне от 13,1 % (Ярославская область) до 37,6 % (Республика Ингушетия). Исключением является Сахалинская область, где значение показателя равно 54,5 %. Средний темп прироста налоговых поступлений на уровне КБС в регионе также максимальный (23,2 %).

Отметим, что в большинстве регионов среднее значение на уровне федерального бюджета выше значения на уровне КБС. Этот вывод актуален и для темпов прироста налоговых поступлений. Для среднего коэффициента вариации обратная ситуация (то есть большая средняя волатильность на региональном уровне) характерна для десяти регионов. Это пять регионов с отрицательным средним значением коэффициента вариации на федеральном уровне: Забайкальский край, Мурманская область и Чукотский АО (которые, напомним, имеют также отрицательный средний темп прироста), Магаданская

и Амурская области, а также Красноярский край, город Севастополь, Ямало-Ненецкий АО и республики Ингушетия и Дагестан.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.
2. Форма статистическая налоговой отчетности 1-НМ «Начисление и поступление налогов, сборов и страховых взносов в бюджетную систему Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/. (дата обращения: 13.11.2024).
3. Форма статистическая налоговой отчетности 1-НОМ «Начисление и поступление налогов, сборов и страховых взносов в бюджетную систему Российской Федерации по основным видам экономической деятельности» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 13.11.2024).
4. Malkina M. Y., Balakin R.V. Stress Index of the Tax System of the Russian Federation in Terms of Tax Revenues // Journal of Tax Reform. – 2022. – Vol. 8, No. 3. – P. 251-269. – DOI 10.15826/jtr.2022.8.3.120.
5. Малкина М. Ю., Балакин Р. В. Изменение стресса налоговых поступлений российских регионов под влиянием внешних шоков // Регион: Экономика и Социология. – 2023. – № 3(119). – С. 3-31. – DOI 10.15372/REG20230301.
6. Malkina M. Yu., Balakin, R. V. Assessment of the level and structure of stress in tax revenues of the federal and regional budgets // R-Economy. – 2023. – Vol. 9, No. 4. – P. 405–421. – DOI 10.15826/recon.2023.9.4.025.
7. Malkina M. Yu., Balakin R. V. Impact of External Shocks on Tax Revenue Stress in Russian Regions // Regional Research of Russia. – 2024. – Vol. 14, No. 1. – P. 1-13. – DOI 10.1134/S2079970523600361.
8. Малкина М. Ю., Балакин Р. В. Отраслевая структура стресса налоговых поступлений в России и ее регионах в условиях пандемии и санкций // Terra Economicus. – 2024. – № 4(22). – С. 101-118. – DOI 10.18522/2073-6606-2024-22-4-101-118.
9. Пономарева К. А. Налоговые меры борьбы с последствиями пандемии COVID-2019: опыт ЕС и ОЭСР // Актуальные проблемы российского права. — 2020. — Т. 15. — № 10. — С. 44—56. — DOI: 10.17803/1994-1471.2020.119.10.044-056.
10. Пономарева К. А. Налоговые механизмы снижения экономических последствий пандемии COVID-19 в Российской Федерации и Европейском Союзе // Актуальные проблемы российского права. — 2021. — Т. 16. — № 7. — С. 66–76. — DOI: 10.17803/1994-1471.2021.128.7.066-076.
11. Пинская М.Р., Стешенко Ю.А., Цаган-Манджиева К.Н. Налоговая поддержка во время коронакризиса: кому помогать? Вопросы экономики. 2021;(5):129-144. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-5-129-144.

12. Пинская М. Р., Шаталов С.Д., Стешенко Ю.А., Балакин Р.В. Новые вызовы, оказывающие влияние на налоговую безопасность России // Известия Байкальского государственного университета. — 2024. — Т. 34, № 1. — С. 12–26. DOI 10.17150/2500-2759.2024.34(1).12-26.

УДК 330.34

М.В. Бузмакова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии, ИНЭК, ННГУ

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: НОВЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ СИЛЫ В ТИСКАХ СТАРЫХ ОТНОШЕНИЙ

Аннотация. Статья посвящена анализу противоречия между новыми производительными силами цифровой экономики (искусственный интеллект, нейроинтерфейсы, платформы) и устаревающими производственными отношениями. На примере концепции Индустрии 6.0 рассматривается переход к технонейроцифровизации, требующий пересмотра форм собственности, труда и распределения. Авторы предлагают направления трансформации: обобществление данных, платформенную демократию и безусловный базовый доход. Обосновывается тезис о возможности для России сформировать собственную модель «цифрового социализма», избегая крайностей западного и китайского путей.

Ключевые слова. Платформенный кооперативизм, производительные силы, производственные отношения, технонейроцифровизация, цифровая экономика.

M.V. Buzmakova,
candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economic Theory and Methodology, IE, UNN

THE DIGITAL ECONOMY: NEW PRODUCTIVE FORCES IN THE GRIP OF OLD RELATIONS

Abstract. The article analyzes the contradiction between the new productive forces of the digital economy (artificial intelligence, neurointerfaces, and platforms) and the outdated production relations. Using the concept of Industry 6.0 as an example, the article examines the transition to neuro-digitalization, which requires a revision of the forms of ownership, labor, and distribution. The authors propose three areas of transformation: data sharing, platform democracy, and universal basic income. The article argues that Russia has the potential to create its own model of "digital socialism" by avoiding the extremes of the Western and Chinese approaches.

Keywords. Platform cooperativism, productive forces, production relations, techno-neuro-digitalization, digital economy.

В последние десятилетия мир переживает стремительное развитие цифровых технологий, что приводит к формированию новой экономической реальности – цифровой экономики. Этот процесс охватывает автоматизацию производства, внедрение искусственного интеллекта, развитие интернет-коммерции и цифровых платформ, а также трансформацию форматов занятости, потребления и взаимодействия рыночных агентов [1, с.15].

Эволюция технологий порождает новый термин – технонейроцифровизация. В пределе это экономика, где решения принимаются на основе прямого нейросигнала, а ценность создается гибридными человеко-машинными системами [2, с.22].

Хотя такой сценарий выглядит фантастичным, его прообразы уже существуют. В отечественном научном сообществе сложилось понимание того, как функционирует производство в рамках Индустрии 6.0. Схему представил на ЦИПР-2025 профессор «Сколтеха» Дмитрий Тетерюков [3]. Идея заключается в полном исключении человека из производственного процесса: пользователь выдает запрос на продукт, ИИ пишет программу выпуска и подключает гетерогенных роботов к созданию конечного продукта, который на последнем этапе передается человеку в реальный мир [4].

Ключевое различие между цифровой экономикой и технонейроцифровой экономикой можно выразить так: когда мы используем смартфон – это цифровизация, но когда чип в мозгу сам покупает кофе, предвидя наше желание – это технонейроэкономика [2, с.25].

Несмотря на очевидные преимущества развития производительных сил, они пытаются втиснуться в старые формы производственных отношений. Цифровизация пока работает на углубление разрыва между новыми возможностями и старыми социальными гарантиями [1, с.58]. Вопрос о том, кому достанутся дивиденды от автоматизации – государству (для выплаты пенсий), корпорациям (для обогащения) или обществу (в виде безусловного дохода) – остается открытым.

Противоречие между новыми производительными силами (цифровые платформы, ИИ, нейроинтерфейсы, роботизация) и старыми производственными отношениями (частная собственность на средства производства, наемный труд, рыночное распределение) уже достигло критической точки. История учит: когда это противоречие нарастает, либо происходит трансформация (революция или эволюционная перестройка), либо система начинает разрушать себя сама [5, с.12].

Чтобы понять, почему старые отношения больше не работают, нужно определить, что именно изменилось:

1. Средства производства стали нематериальными и сетевыми. Главное средство производства сегодня – это код, алгоритмы, данные и платформы. Ими нельзя владеть так же, как фабрикой. Код можно копировать бесконечно с нулевыми издержками, а данные существуют только в движении и обмене [6, с.34].

2. Труд меняет свою природу. Классический пролетариат (человек у станка) уступает место когнитариату (человек, работающий с информацией) и прекариату (человек с нестабильной занятостью). Возникает феномен «бесплатного труда»: пользователи, создавая контент и данные для платформ, работают на них, не получая зарплаты [5, с.18].

3. Капитал становится сетевым и финансовым**.** Прибыль извлекается не столько из производства вещей, сколько из контроля над потоками данных, финансов и внимания. Сетевые эффекты (чем больше пользователей, тем ценнее платформа) создают монополии нового типа [7, с.45].

Классическая схема «капиталист владеет заводом – наемный работник продает свой труд – произведенный товар продается на рынке» в цифровом мире работает все хуже [1, с.76]. Это наглядно представлено в таблице 1.

Таблица 1

Противоречия между старыми производственными отношениями и новыми производительными силами

Элемент старых отношений	**Суть противоречия**
Частная собственность на данные	Данные создаются миллиардами людей, но присваиваются горсткой корпораций. Это отчуждение нового типа [6, с.56].
Наемный труд как основа	Платформы заменяют наемных работников самозанятыми (курьеры, таксисты) – без соцпакета, гарантий и профсоюзов. Рентабельность растет за счет незащищенности [5, с.24].
Рыночное распределение	Рынок требует постоянного роста потребления. Но автоматизация уничтожает рабочие места → падает платежеспособный спрос → кризис перепроизводства. Система «производить больше, чтобы продавать тем, кто потерял работу» абсурдна [8, с.7].
Прибыль как мотивация	ИИ и роботы могут работать на общество, но, если ими владеют частные лица, они работают только на прибыль. Мы получаем «рай для капиталиста и ад для человека» [9, с.12].

Если исходить из логики исторического развития, новым производительным силам должны соответствовать новые производственные отношения. Мы выделяем пять ключевых направлений трансформации:

1. Обобществление данных.

Данные должны быть либо общественным достоянием (как воздух), либо национальным ресурсом, управляемым в интересах всех. Модель Индии с UPI (государственная цифровая инфраструктура, которую используют частные игроки) – один из возможных прообразов [6, с.78; 10, с.12].

2. Переопределение собственности на платформы.

Цифровые платформы, ставшие коммунальной инфраструктурой (поисковики, соцсети, маркетплейсы), не могут принадлежать частным лицам. Это как если бы электричество или водопровод были в частных руках. Назревает либо национализация, либо модель публично-правовых корпораций (как ОРТ в 90-е в России, но с реальным общественным контролем) [1, с.102].

3. Введение безусловного базового дохода (или его аналогов).

Если машины производят все больше, а людям работы не остается, необходимо отделить доход от труда. Это не благотворительность, а дивиденды от автоматизации, которые получает каждый как совладелец общей технологической инфраструктуры [8, с.15; 9, с.28].

4. Создание механизмов платформенной демократии.

Те, кто работает через платформу (курьеры, водители, фрилансеры), должны участвовать в управлении ею. Кооперативы платформенного типа (платформы, принадлежащие самим работникам) – уже существующая альтернатива [4; 5, с.34; 7, с.52].

5. Ограничение власти алгоритмов.

Производственные отношения должны включать право на объяснение (почему ИИ принял такое решение) и право на апелляцию к человеку. Алгоритм не может быть судьей в последней инстанции [6, с.91].

В мире уже появляются элементы новых отношений. Например, в Европе и США существует прообраз платформенного кооператива – платформа для доставки еды, принадлежащая курьерам CoopCycle [4; 5, с.41; 7, с.58]. В Индии важную роль в цифровой инфраструктуре страны играют государственные цифровые платформы UPI и Aadhaar, создающие инфраструктуру общего пользования, а не частные вотчины [6, с.82; 10, с.18]. В Южной Корее и Европе обсуждается идея налога на роботов, что позволяет не уничтожать налоговую базу социальных систем [8, с.21; 9, с.35]. Южная Корея в 2017 году начала реализацию этой политики через сокращение налоговых льгот для компаний, инвестирующих в автоматизацию [8, с.22]. В Финляндии, Германии, Кении проводятся эксперименты с безусловным доходом [9, с.41].

Россия, с ее историческими традициями коллективизма и значимой ролью государства, обладает уникальной возможностью избежать повторения ошибок, совершенных другими странами. Как отмечается в исследовании, посвященном анализу инновационного развития российской экономики на основе международного сопоставления, выбор стратегии цифровой трансформации не может быть изолирован от институциональных особенностей и накопленного технологического базиса страны, что требует учета как успешных, так и проблемных зон различных моделей [11]. Нецелесообразно слепо копировать западный опыт, допуская приватизацию цифровых платформ, что в долгосрочной перспективе может инициировать трудоемкий и многоаспектный процесс их нормативно-правового регулирования. Также следует отказаться от копирования китайского подхода и не создавать тотальную систему социального рейтинга, в которой личность теряет свою индивидуальность и становится подчиненной государству. Вместо этого следует искать собственный путь развития, основанный на концепции цифрового социализма с человеческим лицом. Это предполагает использование цифровых платформ на благо общества, обеспечение доступности данных для всех граждан и применение технологий для стимулирования личностного и общественного развития [1, с.145; 6, с.98].

Мы уверены, что новые цифровые производительные силы требуют смены производственных отношений. Вопрос только в том, кто и как совершит эту трансформацию [5, с.56].

Стихийный рынок здесь не справится – он только усугубит неравенство. Китайский госкапитализм даст эффективность, но съест свободу.

Западный либерализм завязнет в противоречии между правами личности и интересами корпораций [1, с.162].

Остается пространство для поиска. И Россия с ее опытом катастроф и прорывов, с ее христианской антропологией и общинным инстинктом, возможно, один из немногих субъектов, способных этот поиск возглавить. Но для этого нужно осознать: цифровизация – это не технологический проект, а социальный и духовный [2, с.48].

Новые производительные силы требуют пересмотра общественного договора. Иначе социальное государство, на которое надеются 70% граждан, просто перестанет существовать [1, с.170].

Список литературы

1. Столяров А.М. Цифровая экономика: новые производительные силы в тисках старых отношений / А. М. Столяров. – Москва : Издательский дом ВШЭ, 2025. – 312 с.
2. Тетерюков Д.С. Индустрия 6.0: от цифровизации к технонейроцифровизации: материалы ЦИПР-2025 / Д. С. Тетерюков. – Казань, 2025. – 52 с.
3. Жоглов И. От экспериментов к интеграции: как генеративный ИИ 6.0 становится частью производственных процессов / И. Жоглов // Ритм машиностроения. 2025. 2 июня.
4. Рамблер/новости. Шестой технологический уклад приближается [Электронный ресурс] // Рамблер. 2025. 2 июня. URL: https://news.rambler.ru/tech/52567820-shestoy-tehnologicheskiy-uklad-priblizhaetsya/ (дата обращения: 21.03.2026).
5. Пападопулос В. Трансформационный потенциал платформенного кооперативизма: случай CoopCycle / В. Пападопулос, Х. Маламидис // TripleC: Communication, Capitalism & Critique. 2024. Т. 22, № 1. С. 1–24.
6. Индия Стек. Цифровая инфраструктура общего пользования: опыт Индии: аналитический доклад / National e-Governance Division. – Нью-Дели, 2025. – 112 с.
7. Directing innovation through confrontation and democratisation: the case of platform cooperativism // Journal of Responsible Innovation. 2024. Vol. 11, № 1. DOI: 10.1080/23299460.2024.2414512.
8. Berg A. Automation and Taxation / A. Berg, L. Bounader, N. Gueorguiev [et al.] // IMF eLibrary. 2024. DOI: 10.5089/9798400283203.001.
9. Ius Laboris. Is it time to tax the robots? [Электронный ресурс] / Ius Laboris // Ius Laboris Global. 2023. 16 June. URL: https://iuslaboris.com/insights/is-it-time-to-tax-the-robots/ (дата обращения: 21.03.2026).
10. High Commission of India. India Stack – The Indian Approach and Experience / High Commission of India, Malta. – Malta, 2026. – 32 с.
11. Полушкина И.Н., Бузмакова М.В., Удалова Н.А. Анализ инновационного развития экономики России на основе международного

сопоставления // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2020. № 3 (69). С. 146–151.

УДК 331.108.2

Буркова А.Е.,
студент 1 курса магистратуры
направления «Управление персоналом»,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ЭТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье рассмотрены роль и особенности использования технологий искусственного интеллекта в рекрутинге. Проведен анализ актуальных направлений внедрения таких технологий в процессы рекрутинга на международном и российском рынках труда, уделено внимание этическим аспектам их применения. Изучены практики зарубежных компаний, которые демонстрируют потенциальные риски использования искусственного интеллекта в подборе персонала. На основе проведенного анализа сделан вывод о необходимости разработки нормативных и этических механизмов регулирования использования искусственного интеллекта в рекрутинговых процессах.

*Ключевые слова***.** Искусственный интеллект, подбор персонала, этика, управление персоналом, цифровизация, HR-процессы, рекрутинг.

Burkova A.E.,
1st year Master's degree student
in Personnel Management,
Kazan (Volga Region) Federal University

ETHICAL ASPECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN RECRUITMENT

Abstract. This article examines the role and application of artificial intelligence technologies in recruitment. Current trends in the implementation of these technologies in recruitment processes in the international and domestic labor markets are analyzed, with particular attention to the ethical implications of using artificial intelligence. The practices of foreign companies were studied, demonstrating the potential risks of using artificial intelligence in recruitment. Based on this analysis, it was concluded that it is necessary to develop regulatory and ethical mechanisms for regulating in recruitment processes the use of artificial intelligence.

*Keywords***.** artificial intelligence, recruitment, ethics, personnel management, digitalization, HR processes, recruiting.

Развитие технологий искусственного интеллекта (далее – сокр. ИИ) является одним из основных направлений на современном этапе цифровой трансформации бизнес-процессов. Его внедрение ярко проявляется во всех сферах жизни. Одно из них – это система управления персоналом, где технологии машинного обучения позволяют упростить и автоматизировать процессы подбора, оценки и онбординга персонала.

На данный момент в науке нет общепринятого определения понятия «искусственный интеллект». Современные исследования определяют ИИ через

возможность таких систем самостоятельно выполнять различные аналитические и когнитивные функции, которые присущи человеку. Так, Н. В. Архиереев определяет искусственный интеллект так: «это компьютерная программа, обладающая способностью иметь и проявлять совокупность когнитивных функций человеческого мозга, то есть выполнять интеллектуальную деятельность» [1,18]. Е. С. Кованов дает такое определение искусственному интеллекту: «<…> комплексная технология, способная к автономному ведению человекоподобной деятельности, направленной на надлежащее выполнение конкретных задач, соразмерно присущей имитации умственных параметров» [7, с.216].

Международная организация по стандартизации (ISO) определяет искусственный интеллект следующим образом: «научно-техническая область, посвященная разработанным системам, которые генерируют результаты, такие как содержание, прогнозы, рекомендации или решения для заданного набора целей, определяемых человеком» [12].

С целью регулирования процессов использования ИИ, в 2025 году в Государственной Думе Российской Федерации представили проект закона, где сформулировано такое определение: «искусственный интеллект — это любая система данных, программное обеспечение или аппаратное средство, обладающее способностью обрабатывать данные и информацию способом, напоминающим разумное поведение, с использованием методов машинного обучения или статистических методов для генерации контента, формирования прогнозов, рекомендаций или решений, способных оказывать влияние на реальную и виртуальную среду» [2].

Мы считаем, что в настоящее время различные подходы к определению искусственного интеллекта акцентируют внимание на его функциях и самой технологии, а само определение понятия «искусственный интеллект» зависимо от контекста, области применения и нормативно-правовой базы, что важно учитывать при разработке этических аспектов использования ИИ.

Мы же придерживаемся такого определения: искусственный интеллект – это совокупность алгоритмов и машинных систем, которые способы обрабатывать данные, проводить анализ информации, самообучаться на основе предыдущего собственного опыта и принимать на этой основе решения.

Согласно данным международных исследований Demandsage проведенных в 2025 году, около 87% компаний мира используют ИИ-инструменты в процессе найма персонала для проведения скрининга, видеоинтервью, создания аналитики и др [16]. Внедрение искусственного интеллекта позволяет сократить финансовые затраты на найм сотрудников и ускорить процесс подбора персонала в среднем на 30% [16].

Говоря о российском рынке труда, следует отметить, что уровень цифровизации HR-процессов стабильно растет с каждым годом, что подтверждается результатами внутреннего исследования компании Ancor: из 168 опрошенных компаний 46% используют искусственный интеллект в работе с персоналом, главным образом в процессе подбора и корпоративном обучении,

28% компаний планируют интеграцию ИИ-систем в свои бизнес-процессы в течение двух лет [17]. Также, согласно данным исследования HRTech-компании «Поток» 47% опрошенных специалистов считают ИИ-инструменты эффективными в процессе работы с персоналом [5]. Данные исследования «Русской школы управления» свидетельствуют о том, что для российских работодателей навык работы с ИИ также учитывается при рассмотрении резюме соискателей [14].

Мы считаем, что в настоящее время внедрение ИИ в российских компаниях проходит начальную стадию, что подтверждают данные совместного исследования МТС Линк и портала hh.ru: только 5% компаний из России [6] системно используют искусственный интеллект в управлении персоналом. Вместе с тем, чем больше технологии искусственного интеллекта применяются работодателями, тем ярче проявляются этические проблемы использования ИИ, а именно защите персональных данных, прозрачность действий алгоритмов, обоснование принятых решений и др.

Этика в управлении персоналом основывается на уважении к сотрудникам и их личной жизни, соблюдении прав работников и отсутствии дискриминации по тем или иным признакам [3, с.39]. Стандарты работы HR-службы организации неразрывно связаны с принципами справедливости, прозрачности действий и принятия решений, уважения к сотрудникам. Система управления персоналом имеет своей целью поддержание баланса между интересами работодателя и интересами сотрудников [3, с.39]. Однако внедрение искусственного интеллекта в такие процессы порождает новые этические проблемы в функционировании HR-систем.

В целом этика применения искусственного интеллекта представляет собой совокупность норм и принципов, которые регулируют разработку и применение таких систем с точки зрения человеческих ценностей. На международном уровне базовые принципы работы ИИ закреплены в Рекомендации ЮНЕСКО по этике ИИ 2021 г. [13], принятой 193 государствами.

В России нормативные акты об использовании ИИ находятся на стадии формирования, но вопрос этики его использования уже активно обсуждается в научном сообществе. Так, А. В. Черняевым выделено два подхода к этике искусственного интеллекта: суверенный и глобалистский, где первый ориентирован на национальные приоритеты развития, второй же отражает международные стандарты [11, с.759]. Такие подходы напрямую связаны с тем, как компании-работодатели соблюдают принципы работы с искусственным интеллектом в процессе управления персоналом. На наш взгляд, необходимо сочетать суверенный и глобалистский подходы: опора на международные стандарты с соблюдением национальных требований позволит создать эффективные и безопасные процессы рекрутинга с использованием искусственного интеллекта.

Дальнейшее распространение применения технологий искусственного интеллекта в HR-процессах влечет за собой некоторые этические риски для

компаний. Так, одной из ключевых проблем становится объяснимость и прозрачность решений, которые принимает ИИ [8, с.24]: данные и алгоритмы, которые применяются для оценки кандидатов, проведения скрининга, видео-собеседований сложны для понимания и объективной оценки что ставит под вопрос правильность и справедливость таких решений. Это снижает уровень доверия сотрудников и вызывает вопросы об основании критериев оценки кандидатов [7, с.115].

Также возникает проблема несправедливости и дискриминации на рабочем месте. Данные выборок, на которых обучается искусственный интеллект, могут быть предвзятыми по тому или иному признаку: полу, возрасту, этнической принадлежности и др. Отсутствие механизмов выявления подобных ситуаций может ухудшить HR-бренд компании и ее репутацию на рынке. Так, в 2018 году компания «Amazon» отказалась от использования своей системы подбора персонала с помощью искусственного интеллекта, так как алгоритм был обучен на резюме мужчин, вследствие чего занижал оценки резюме женщин [10]. Также исследование «Bloomberg» выявило, что системы подбора персонала с использованием искусственного интеллекта могут демонстрировать предвзятое отношение к кандидатам из-за их имен, в том числе если имена связаны с определенной этнической группой [10].

Следующий этический риск связан с нарушением конфиденциальности и использованием персональных данных: ИИ-модели используют большое количество данных, которые должны быть обезличены. Такие системы не должны использовать личные и паспортные данные сотрудников, а также прочую информацию, которая не подлежит разглашению. Отсутствие должных механизмов регулирования и защиты данных может привести к их утечке и нарушению прав [4, с.43].

Не менее важен вопрос ответственности и обжалования решений, принятых искусственным интеллектом: кто будет нести ответственность, если ИИ-модель совершит ошибку и отклонит резюме подходящего кандидата, как это можно будет исправить? Введение процедур оспаривания таких решений необходимо, но требует как временных, так и финансовых затрат для создания четкой системы принятия решений. Помимо этого, возникает необходимость в регламентировании действий специалиста в принятии окончательного решения, чтобы гарантировать возможность исправления ошибок искусственного интеллекта и защитить права кандидатов. Отсутствие четко регламентированных процедур использования ИИ в подборе персонала может снизить уровень доверия кандидатов и сотрудников, а также снизить эффективность всего процесса управления персоналом.

Несмотря на существующие этические риски использования искусственного интеллекта в подборе персонала, можно отметить, что при его правильном использовании такие механизмы способствуют оптимизации работы рекрутеров и повышению этичности процессов рекрутинга. Так, автоматизация стандартных действий, таких как первичный отбор, сортировка резюме, помогает снизить воздействие субъективных оценок рекрутеров.

Стандартные процедуры отбора и одинаковые критерии оценки кандидатов обеспечивают равные возможности для всех кандидатов. Также ИИ способен прогнозировать профессиональную эффективность и выявлять скрытые потенциалы сотрудников, что позволяет эффективнее распределять персонал на рабочих местах.

Таким образом, интеграция искусственного интеллекта в процессы рекрутинга становится устойчивой тенденцией современности, но при этом она сталкивается с рядом трудностей, осложняющих ее деятельность. Использование искусственного интеллекта в подборе персонала, с одной стороны, открывает перед работодателями новые возможности для повышения эффективности процессов – сокращает затраты, ускоряет процессы найма, повышает качество аналитики. ИИ способствует автоматизации рутинных задач и помогает сконцентрировать внимание рекрутеров на стратегических аспектах работы с кадрами, что в целом повышает эффективность работы организации.

С другой стороны, такие технологии формируют новые этические проблемы, ключевыми из которых являются вопросы прозрачности принимаемых алгоритмами решений, защиты конфиденциальности и персональных данных, недопущение дискриминации и распределение ответственности за принятые решения. Отсутствие четких механизмов регулирования и недостаточная осведомленность рекрутеров в действиях искусственного интеллекта может привести к снижению доверия кандидатов и снижению конкурентоспособности компании на рынке труда.

Этика применения искусственного интеллекта в подборе персонала требует создания четкой системы, которая будет регулировать взаимодействия кандидатов и работодателей посредством ИИ. При этом внедрение технологий искусственного интеллекта должно не уменьшать роль человека в принятии решений, а дополнять с точки зрения технологической эффективности. В перспективе развития использования ИИ в подборе персонала необходимо сочетать правовые, социальные и этические аспекты для создания эффективной и устойчивой модели управления человеческими ресурсами.

Список литературы

1. Архиереев Н. В. Искусственный интеллект: понятие, характеристики //Правовое государство: теория и практика. – 2025. – №. 3 (81). – С. 5-20.

2. В Госдуме сформулировали определение искусственного интеллекта. — Текст : электронный // rbc.ru : [сайт]. — URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/04/09/2025/68b8eec99a79477a1859ed11 (дата обращения: 14.10.2025).

3. Гельманова З. С. и др. Цифровая эпоха и управление персоналом: этика и конфиденциальность как стратегический приоритет //In The World Of Science and Education. – 2025. – №. 15 январь ЭН. – С. 38-42.

4. Герасименко В. В. Цифровая этика применения искусственного интеллекта в бизнесе: осознание новых возможностей и рисков //Научные

исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2023. – Т. 15. – №. 1. – С. 37-54.

5. Изучаем результаты исследования от HRTech-компании «Поток» о возможности применения искусственного интеллекта в работе HR-специалистов. — Текст: электронный // trends.rbc.ru: [сайт]. — URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/6641c3a29a79475fb3ab6a5f (дата обращения: 01.10.2025).

6. Исследование МТС Линк и hh.ru: только 5% российских компаний используют ИИ в процессе найма сотрудников. — Текст: электронный // mts-link.ru: [сайт]. — URL: https://mts-link.ru/blog/issledovanie-mts-link-hh-ru (дата обращения: 01.10.2025).

7. Кованов Е. С. Норма-дефиниция искусственного интеллекта: новый взгляд //Актуальные проблемы государства и права. – 2024. – Т. 8. – №. 2. – С. 206-217.

8. Лебедева Е.В. Этические проблемы использования искусственного интеллекта в управлении персоналом и организационной культуре //Международный научный журнал инновационная наука. – С. 113-117

9. Лобачёва А. С., Соболь О. В. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом //E-Management. – 2021. – Т. 4. – №. 1. – С. 20-28.

10. Риски и возможности в сфере HR с развитием искусственного интеллекта. — Текст : электронный // companies.rbc.ru : [сайт]. — URL: https://companies.rbc.ru/news/zOsqJ0SP7n/riski-i-vozmozhnosti-v-sfere-hr-s-razvitiem-iskusstvennogo-intellekta/ (дата обращения: 10.10.2025).

11. Черняев, А. В. Этика искусственного интеллекта в России: суверенный vs глобалистский подход / А. В. Черняев // Nomothetika: Философия. Социология. Право. – 2024. – Т. 49, № 4. – С. 756-767. – DOI 10.52575/2712-746X-2024-49-4-756-768. – EDN CQSNVY.

12. Что такое искусственный интеллект (ИИ)?. — Текст : электронный // iso.org : [сайт]. — URL: https://www.iso.org/ru/artificial-intelligence/what-is-ai#:~:text=%D0%A0%D0%B0%D1%81%D1%88%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%98%D0%98,%2FIEC%2022989%3A2022%5D. (дата обращения: 14.10.2025).

13. Этические аспекты искусственного интеллекта. — Текст : электронный // unesco.org : [сайт]. — URL: https://www.unesco.org/ru/artificial-intelligence/recommendation-ethics (дата обращения: 06.10.2025).

14. 52% работодателей учитывают навыки работы с ИИ при подборе сотрудников. — Текст: электронный // trends.rbc.ru: [сайт]. — URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/68665d159a7947645fcee01f (дата обращения: 01.10.2025).

15. Ягудина Е.В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е.В. Ягудина, А.В. Павлова // Вестник экономики, права и

социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

16. AI Recruitment Statistics 2025 (Worldwide Data & Insights). — Текст: электронный // demandsage.com: [сайт]. — URL: https://www.demandsage.com/ai-recruitment-statistics (дата обращения: 01.10.2025).

17. Ancor: почти половина опрошенных компаний используют ИИ в HR-процессах. — Текст: электронный // kommersant.ru: [сайт]. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/7737587 (дата обращения: 01.10.2025).

18. Human resource management strategy of the regional children's multidisciplinary clinic (Gause DRKB MZ RT) / A. Y. Vafin, E. V. Fakhrutdinova, O. V. Kulikov, R. F. Shavaliev // Trends and Issues in Interdisciplinary Behavior and Social Science - Proceedings of the 5th International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science, ICIBSOS 2016 : 5th, Yogyakarta, 05–06 ноября 2016 года. – Yogyakarta, 2017. – P. 109-114. – DOI 10.1201/9781315269184-20. – EDN RYANCX.

УДК 330.356

Г.Ш. Валитов,
аспирант,
Центр перспективных экономических исследований,
Академии наук Республики Татарстан

ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ЗАНЯТОСТЬ В РЕГИОНАХ РФ

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния процессов цифровизации на уровень занятости в регионах Российской Федерации. В ходе работы был проведен комплексный анализ неравномерного распределение эффектов цифровизации, анализ академической литературы по определению эффектов цифровизации на рынок труда в регионах РФ. На основе эмпирического исследования данных 2023 года с использованием регрессионного анализа была выявлена статистически значимая взаимосвязь индексом цифрового развития регионов и долей занятых в ИКТ-сегменте, а также обратная зависимость с уровнем безработицы.

Ключевые слова. Регионы, ИКТ, цифровизация, эффекты, рынок труда, безработица.

Gayaz Shamilevich Valitov,
postgraduate student,
Center for Advanced Economic Research,
The Tatarstan Academy of Sciences

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON EMPLOYMENT IN RUSSIAN REGIONS

Abstract. This article examines the impact of digitalization processes on employment levels in the regions of the Russian Federation. A comprehensive analysis of the uneven distribution of digitalization effects and an analysis of academic literature on the effects of digitalization on the labor market in Russian regions were conducted. An empirical study of 2023 data using regression analysis revealed a statistically significant relationship between the regional digital development index and the share of people employed in the ICT sector, as well as an inverse relationship with the unemployment rate.

Keyword. Regions, ICT, digitalization, effects, labor market, unemployment/

В современном мире цифровизация стала ключевым фактором трансформации общества, затрагивая все сферы жизни. Переход к цифровому обществу обусловлен качественными технологическими изменениями, которые формируют новые модели коммуникации и организации труда.

Влияние цифровизации на уровень занятость неоднозначно. С позитивной стороны, цифровизация снижает трудозатраты на поиск работы за счёт использования интернет-ресурсов, способствует развитию интеллектуального труда и созданию высокотехнологических рабочих мест, повышает производительность труда, позволяет развивать дистанционные и гибкие формы занятости. Согласно всемирной организации охраны труда, влияние цифровизации ощущается в трансформации делового мира, что

затрагивает число рабочих мест, занятость, условия труда и системы охраны здоровья и безопасности сотрудников [7].

С негативной стороны, данный процесс приводит к появлению структурной безработицы, требует постоянного обновления и развития навыков работников (особенно в области цифровых компетенций), а также к неравномерному распределению эффектов между регионами [4]. Результаты исследования Л.К. Гуриевой и А.В. Джиоевой [3] демонстрируют, что между регионами России имеются большие различия в уровне цифровых навыков рабочей силы, что ограничивает национальную трудовую мобильность и снижает ее эффективность. Ограниченность навыков во многих регионах препятствует реализации потенциала цифровой трансформации и снижает уровень развития регионального рынка труда. Авторы исследования о влиянии цифровой трансформации экономики на занятость [6] приходят к выводу о том, что основным риском от эффекта цифровизации на рынок труда является рост структурной безработицы, так как работники не успевают полностью адаптироваться к новым требованиям рынка, что подтверждает необходимость активных программ переобучения и повышения квалификации.

В России доля занятых в секторе ИКТ в 2024 г. составила около 2,7%. По доле работников ИКТ в общей численности занятых Россия сейчас находится на одном уровне с такими странами, как Турция и Греция. Однако уровень занятости в сфере ИКТ в стране остаётся значительно ниже, чем в ведущих странах ЕС: Швеции, Финляндии и Германии [9]. По аналитике Ассоциации предприятий компьютерных и информационных технологий, потребность в IT-специалистах в регионах России в 2024 г. составляла 290–300 тыс. человек, в то время как в 2020 г. потребность была на уровне 143 тыс. человек [10].

Региональная цифровизации в России соответствует территориальная дифференциация, поэтому комплексное изучение механизмов её реализации является необходимым условием оптимизации результатов регионального развития [13-15]. Цифровая занятость в России характеризуется высоким уровнем концентрации в столичных регионах: доля всех IT-вакансий в Москве и Санкт-Петербурге составляет порядка 60% [11]. Спрос на рабочую силу в сегменте IT также сконцентрирован в столичных регионах: доля IT-бизнеса среди всех организаций наивысшая в Москве (4,96%), в Санкт-Петербурге доля составляет 4,5%. На третьей позиции располагается Томская область с долей в 3,6% [8]. Средняя заработанная плата IT-специалистов в Москве составляет 205 тыс. руб., что на 37% выше среднего показателя по России [12].

Эмпирическое исследование Быковой М.Л. подтверждает, что параметры цифровой экономики многофункционально влияют на все сферы устойчивого развития региона, что позиционирует цифровую трансформацию как один из ключевых инструментов региональной политики [2]. В исследовании было определено, что уровень региональной занятости положительно зависит от доли организаций, использовавших сервера, а также от количества выданных патентов.

Согласно исследованию Бабичева А.О., в регионах ЦФО отмечается положительная зависимость между обеспеченностью работников компьютерами и вознаграждением работников, что демонстрирует значимость цифровой грамотности и доступа к ИКТ для роста производительности труда. Эмпирический анализ демонстрирует тесную взаимосвязь между уровнем цифровизации и макроэкономическими показателями развития регионов, что подтверждает актуальность расширения доступа домохозяйств к интернету. Инвестиционная активность в сфере ИКТ в целом соответствует улучшению качества рынка труда, однако в некоторых регионах наблюдалась обратная зависимость, что отражает недостаточную адаптацию технологических решений к специфике локальных бизнес-процессов [1].

Доля домохозяйств, имеющих широкополосный доступ к Интернету слабо коррелирована с соотношением числа резюме с профессиональными цифровыми навыками и численностью безработных в регионах России, что свидетельствует о том, что инвестиции в цифровую инфраструктуру недостаточны без параллельного развития образования и системы подготовки кадров для проявления эффектов от цифровизации на рынке труда [5]. Наибольшую цифровую зрелость демонстрируют регионы РФ, инвестирующие не только в инфраструктуру, но и в подготовку кадров [4].

В ходе исследования мы рассмотрим влияние цифрового развития регионов РФ на общих уровень занятости, а также конкретно на занятость в сегменте ИКТ в 2023 году. В рамках анализа будет построена регрессия, в которой уровень безработицы и доля занятости в ИКТ-сегменте будет объясняться показателем цифрового развития регионов. Индикатором цифровой эффективности региона будет являться индекс цифрового развития региона, состоящий из показателей проникновения цифровых технологий среди организаций и физических лиц, а также уровня социально-экономической готовности региона к процессам цифровизации.

Таблица 1.

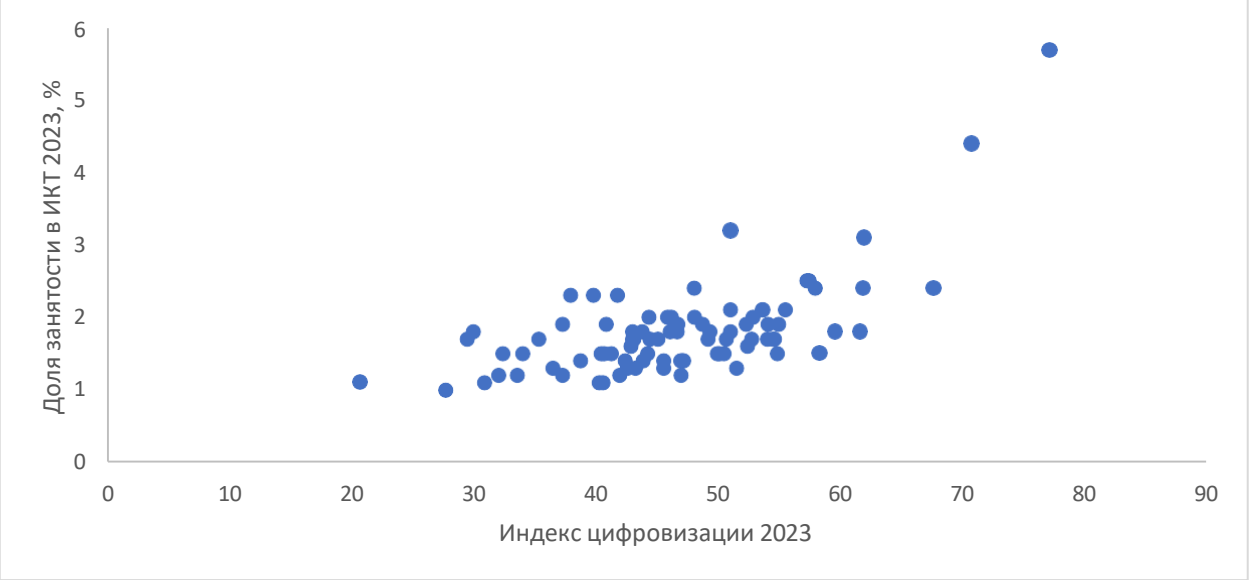
Топ-15 регионов РФ по индексу цифровизации, показатели доли занятых в ИКТ и уровня безработицы в 2023 г.

	Регион	**Индекс цифровизации 2023**	**Доля занятых в ИКТ 2023, %**	**Уровень безработицы 2023, %**
	Москва	77,2	5,7	1,8
	Санкт-Петербург	70,8	4,4	1,6
	Республика Татарстан	67,7	2,4	2,1
	Новосибирская область	61,9	3,1	3,4
	Нижегородская область	61,9	2,4	1,9
	Московская область	61,7	1,8	2,6
	Тульская область	59,6	1,8	2,7

	Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	58,3	1,5	1,8
	Томская область	58,0	2,4	4
0	Свердловская область	57,5	2,5	2,4
1	Самарская область	57,3	2,5	2
2	Пермский край	55,5	2,1	2,8
3	Республика Башкортостан	55,0	1,9	2,3
4	Ямало-Ненецкий автономный округ	54,9	1,5	1,5
5	Калужская область	54,6	1,7	2,4

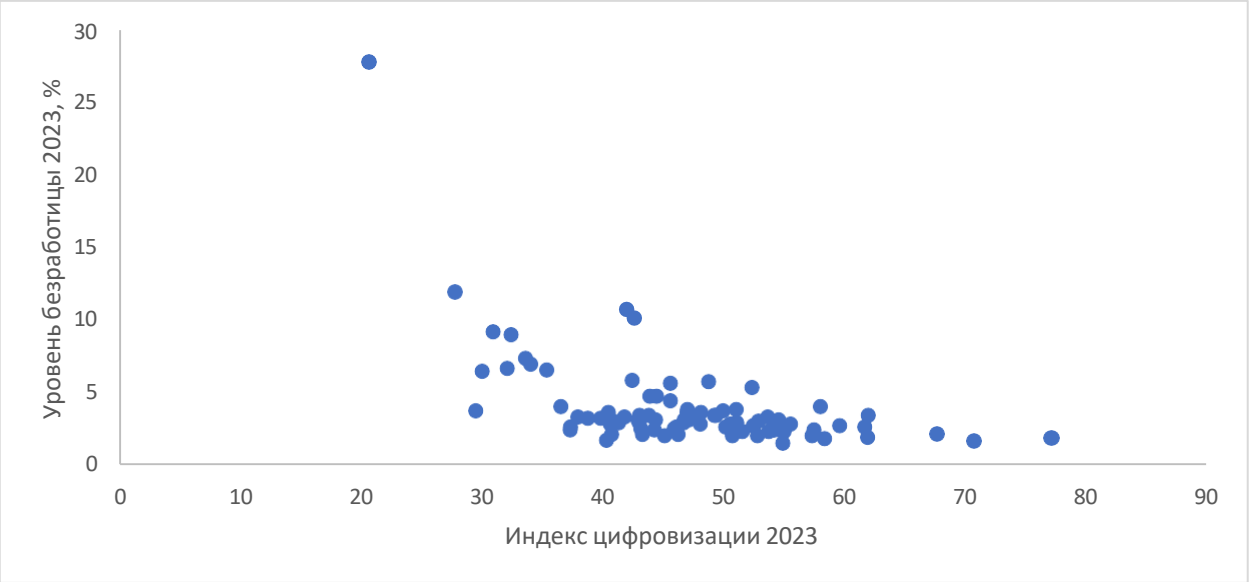
Источник: составлено автором на основе данных Росстат, ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Диаграмма 1. Влияние индекса цифровизации на долю занятых граждан в сегменте ИКТ по регионам



Источник: составлено автором

Диаграмма 2. Влияние индекса цифровизации на уровень безработицы по регионам



Источник: составлено автором

Таблица 2.

Результаты регрессий

Показатель	Доля занятых в ИКТ	Уровень безработицы
Константа	-0,30	13,08
Индекс цифровизации	**0,04*** **	**-0,20*** **
R^2	0,42	0,31

Источник: составлено автором

В ходе анализа влияния цифрового развития регионов в 2023 г. было выявлено, что в России эффективность цифрового развития региона приводила к росту доли занятости граждан в сегменте ИКТ, а также к снижению уровня безработицы в регионе в целом. Определенные взаимосвязи являются статистически значимыми.

Основным риском влияния цифровизации на рынок труда в России является появление структурной безработиц, а также риск неравномерного распределения эффекта между регионами страны.

Ключевой вывод исследования, основанного на основе анализа литературы состоит в том, что наибольшую цифровую зрелость демонстрируют те регионы, которые инвестируют не только в развитие цифровой инфраструктуры, но и в подготовку кадров. Результаты показывают, что существенные различия в уровне цифровых навыков рабочей силы между регионами препятствуют реализации цифровой трансформации. Также в ходе исследования была выявлена положительная взаимосвязь между эффективностью цифровизации региона и долей занятости в ИКТ - секторе, а также обратная зависимость с уровнем безработицы.

Список литературы

1. Бабичев А. О. Теоретико-методическое обоснование развития цифровой инновационной экосистемы экономики региона: диссертация ... кандидата экономических наук. Курск, 2024. 292 с.
2. Быкова М. Л. Управление региональным развитием в условиях цифровой экономики: диссертация ... кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2024. 169 с.
3. Гуриева Л. К., Джиоев А. В. Digital skills supply and demand on the Russia regional labor markets // E3S Web of Conferences. — 2023. — Vol. 413, Article 05017.
4. Ермакова М. Л., Дикун Н. А. Влияние цифровизации экономики на рынок труда регионов //Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2025. №. 2. С. 31-41.
5. Капелюк С. Д., Карелин И. Н. Цифровой капитал рабочей силы в России: региональная дифференциация //Экономика труда. 2023. Т. 10. №. 8. С. 1169-1184.
6. Sinyukov V. A., Tagibova A. A., Nezhnikova E. A. IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY ON EMPLOYMENT // Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya. — 2025. — Vol. 4, No. 2(157). — P. 137-147.
7. Вызовы и возможности цифровизации // International Labor Organization. 2024. С. 1-13. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_911953.pdf (дата обращения: 26.11.2025).
8. Где в России самые «цифровые» регионы [Электронный ресурс] // Контур. — 2023. URL: https://kontur.ru/press/news/51713-gde_v_rossii_samye_cifrovye_regiony (дата обращения: 26.11.2025).
9. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Цифровая экономика [Электронный ресурс] // Исследование. — 2025. URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/995751983.pdf (дата обращения: 26.11.2025).
10. Как на уровне регионов решаются проблемы с IT-кадрами. — РБК. — 2023. URL: https://www.rbc.ru/industries/news/6645de769a794781286c4510 (дата обращения: 26.11.2025).
11. Соискатели-программисты не успевают за требованиями, которые предъявляют к ним работодатели [Электронный ресурс] // CNews. — 2025. — 11 сентября. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-09-11_soiskateli-programmisty (дата обращения: 26.11.2025).
12. Рейтинг регионов РФ с самыми высокими зарплатами для программистов [Электронный ресурс] // Business FM (Санкт-Петербург). — 2025. — 13 марта. URL: https://www.businessfm.spb.ru/novosti/rejting-regionov-rf-s-samyimi-vyisokimi-zarplatami-dlya-programmistov/ (дата обращения: 26.11.2025).

13. Ягудина Е.В. Развитие категории качество жизни населения в условиях цифровой трансформации // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике: Материалы VII Международной научной конференции, Нижний Новгород, 12 февраля 2025 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. С. 199-202. – EDN IIDDNM.

14. Ягудина Е.В., Валитов Г.Ш. Сравнительный анализ эффективности процессов цифровизации в регионах РФ // Экономические науки. 2025. № 253. С. 541-549. – DOI 10.14451/1.253.541. – EDN FBSRFU.

15. Ягудина Е.В., Валитов Г.Ш., Галимуллин Р.Ф. Исследование влияния процессов цифровизации на экономический рост развитых и развивающихся стран // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 3. С. 149-154. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-3-149-154. – EDN KRGOHY.

УДК 371.321

Винник В.К.,
кандидат педагогических наук, доцент,
кафедра математического моделирования экономических процессов,
ННГУ им Н.И. Лобачевского

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

Аннотация. Статья посвящена исследованию проблем формирования и оценке уровня цифровой компетентности сотрудников в условиях интенсивной цифровизации всех сфер общества. Авторы рассматривают понятие и виды цифровой компетентности, методологические подходы к измерению базовых и специальных цифровых компетенций, выявляют факторы, влияющие на развитие цифровых навыков среди населения.

Ключевые слова. Цифровая компетентность, базовые и специальные цифровые компетенции, методы оценки

Vinnik V.K.,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Department of Mathematical Modeling of Economic Processes,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

ASSESSMENT OF DIGITAL COMPETENCE OF HUMAN RESOURCES IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF MODERN SOCIETY

Abstract. The article is devoted to the study of the problems of formation and assessment of the level of digital competence of employees in the conditions of intensive digitalization of all spheres of society. The authors consider the concept and types of digital competence, methodological approaches to measuring digital literacy, and identify the factors influencing the development of digital skills among the population.

Keywords. Digital competence, basic and special digital competencies, methods of assessing.

Современное общество характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, оказывающих значительное влияние на образовательный процесс и формирование компетенций обучающихся. Цифровая грамотность становится важным компонентом профессиональной квалификации, необходимой для успешной адаптации и самореализации личности в условиях быстроменяющегося мира. Вопрос формирования цифровой компетентности приобретает особую значимость, поскольку способствует повышению качества подготовки кадров, конкурентоспособности работников и развитию экономики в целом. «Массовый переход на удаленную форму работы организаций, а также переход ряда видов бизнеса в онлайн-формат потребовали от работников компаний достаточно высокого уровня развития цифровых компетенций и быстрой адаптации к новым условиям работы» [1].

В научной литературе нет определенного понятия «цифровая компетенция». В нормативно правовой базе понятие «цифровая компетентность» рассматривается в национальной программе «Цифровая экономика 2024». Так же можно это определение посмотреть у различных исследователей. «Под цифровыми компетенциями следует понимать знания и навыки, позволяющие в условиях цифровизации экономики и социальной сферы применять для решения задач или достижения требуемого результата информационно-коммуникационные технологии» [2]. «Цифровыми компетенциями называют способности человека использовать ИКТ в различных сферах для повышения эффективности деятельности» [3]. Понятно одно, что цифровая компетенция – это одна из основных базовых составляющих цифровой грамотности. Ключевыми составляющими являются: информационная грамотность, технические навыки, интернет-грамотность, основы программирования и кодирования, цифровая коммуникация, создание цифрового контента, кибербезопасность и этический компонент. Таким образом, цифровая компетенция – это совокупность технических, когнитивных и поведенческих навыков, обеспечивающих успешное взаимодействие с современным миром высоких технологий

Принято разделять цифровые компетенции на базовые и специальные. При этом базовые цифровые компетенции представляют собой совокупность знаний и практических навыков, необходимых для эффективного использования современных ИТ-технологий в повседневной жизни и профессиональной деятельности, не связанной непосредственно с ИТ-профессиями. Эти компетенции отражают уровень цифровой грамотности человека, определяя способность адаптироваться к цифровизированному обществу и эффективно решать повседневные задачи. Формирование базовых цифровых компетенций является непрерывным процессом, происходящим на протяжении всей жизни и не зависящим исключительно от формального профессионального образования.

«Специальные цифровые компетенции – это категория, которая включает в себя знания и умения применять ИТ-технологии в рамках своей профессиональной деятельности (профессии) для эффективного решения рабочих задач» [1]. Специальные цифровые компетенции формируются в ходе прохождения специального узкопрофессионального обучения. Например, для программистов и специалистов, связанных с программным обеспечением, тестированием и разработкой информационных систем таковым является знание программных языков. В процессе профессиональной деятельности специальные компетенции плотно переплетаются с базовыми, дополняя или заменяя их.

Цифровые компетенции (базовые и специальные) включают широкий спектр навыков, необходимых для эффективного взаимодействия с технологиями и информацией в цифровом пространстве.

Оценка уровня развития цифровых компетенций является важным элементом процесса деловой оценки сотрудника и может проводиться как при

трудоустройстве кандидата на работу, так и непосредственно в ходе дальнейшей его профессиональной деятельности внутри организации. Это позволяет работодателю объективно оценить степень владения сотрудником современными технологиями, инструментами, необходимыми для успешного выполнения профессиональных обязанностей и выявить область для дальнейшего развития.

Для оценки цифровых компетенций применяются разнообразные подходы и инструменты, позволяющие выявить уровень владения цифровыми технологиями и степень интеграции их в повседневную деятельность.

Рассмотрим некоторые методы, а также свои плюсы и минусы каждого из них. Одним из наиболее распространенных методов, позволяющих собрать объективные данные о степени владения участниками образовательного процесса цифровыми инструментами, являются *опросники и анкетирование*. Опросники включают вопросы, касающиеся осведомленности пользователей о цифровых ресурсах, умения решать задачи с использованием ИТ-технологий и способности критически оценивать полученную информацию.

К примерам известных инструментов анкетирования относятся:

- Европейская рамочная программа оценки цифровой компетенции населения (European Digital Competence Framework for Citizens (DigComp);
- Международной исследование компьютерной и информационной грамотности школьников (International Computer and Information Literacy Study (ICILS).

На втором месте стоит метод *тестирования*. Использование тестов позволяет оценить уровень конкретных навыков и умений пользователей. Тесты часто ориентированы на проверку знаний и практических навыков работы с офисными приложениями, интернет-ресурсами, базами-данных и специализированными профессиональными программами. Тест могут проводиться офлайн и онлайн. Примерами подобных тестов являются:

- ссертифицированные экзамены Microsoft Office Specialist (MOS);
- профессиональные сертификации Google Analytics и Google ADS;
- экзамены по кибербезопасности.

Преимуществом данного метода является объективность результатов, стандартизация подходов, возможность сертификации. Но при этом необходимо наличие специализированных платформ тестирования, ограниченная оценка реальных практических навыков.

Наблюдения и кейсовые задания – метод, который предполагает наблюдение за деятельностью субъектов образовательной среды в реальных ситуациях, связанных с применением цифровых технологий. Участникам предлагается решить практические задачи, отражающие реальные жизненные ситуации, что помогает определить качество сформированных навыков. Наблюдатели фиксируют процесс выполнения, выявляя сильные и слабые стороны. Например:

- анализ поведения студентов при работе над исследовательским проектом с использованием онлайн-ресурсов;

- оценка эффективности педагогического мастерства преподавателя при применении интерактивных методик обучения;
- разработка простейшего приложения;
- настройка локальной сети;
- создание инфографики и т.д.

Данный метод позволяет оценить реалистичность условий проверки, возможность оценки способности применять знания на практике. При этом конечно это трудоемко для организации наблюдения, существует сложность разработки заданий.

Метод портфеля достижений «портфолио» основан на сборе и анализе работ и проектов, выполненных студентом или преподавателем с использованием цифровых ресурсов. Портфолио включает выполненные проекты, презентации, разработанные учебные курсы и достижения, демонстрирующие уровень овладения ИКТ-компетенциями. Пример реализации могут послужить портфели цифровых компетенций преподавателей, включающие разработанные ими электронные учебники, электронные курсы, дистанционные уроки, обучающие игры и мультимедийные презентации. Плюсом «портфолио» является комплексная оценка профессиональных качеств, мотивация участников к постоянному развитию, что требует значительных затрат времени на подготовку и оценку портфелей.

Среди не последних методов являются метод *экспертного опроса и проведения фокус-групп*. Данный метод позволяет оценить восприятие пользователями значимости тех или иных аспектов цифровой грамотности. Эксперты оценивают не только фактический уровень знаний, но и осознание важности навыков и готовность применять их в повседневной практике.

Ну и наконец последний метод – самодиагностика. Подразумевает самостоятельную оценку своей цифровой компетентности участником образовательного процесса. Участникам предлагается оценить свои собственные знания и умения по различным аспектам цифровых технологий. Самостоятельное заполнение специальных самоопросников позволяет человеку осознанно подходить к собственному уровню знаний и стремиться к дальнейшему развитию.

У метода самодиагностики положительным является простота в реализации, высокая вовлеченность участников и низкая стоимость. При этом в качестве недостатка можно указать субъективное мнение, отсутствие объективных критериев оценки.

Методы могут применяться отдельно или в комбинации друг с другом, обеспечивая всестороннюю оценку уровня цифровых компетенций, позволяя своевременно выявлять и развивать необходимые навыки, соответствующие современным требованиям рынка труда и профессионального сообщества. Важно помнить, что выбор методики зависит от целей исследования, специфики аудитории и ресурсов, доступных для проведения оценки

Список литературы

1. Симарова И.С., Алексеевичева Ю.В., Жигин Д.В. Цифровые компетенции: понятие, виды, оценка и развитие // Вопросы инновационной экономики. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-ponyatie-vidy-otsenka-i-razvitie (дата обращения: 16.02.2026).

2. Колмыкова Т.С., Зеленов А.В. Цифровая компетентность человеческого капитала в условиях развития инновационных экосистем // Инновации и инвестиции. 2020. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-kompetentnost-chelovecheskogo-kapitala-v-usloviyah-razvitiya-innovatsionnyh-ekosistem (дата обращения: 16.02.2026).

3. Константинова, Д.С. Цифровые компетенции как основа трансформации профессионального образования / Д. С. Константинова, М.М. Кудаева // Экономика труда. – 2020. – Т. 7, № 11. – С. 1055-1072.

УДК 378

Е.Е. Гаврилова,
студент 1 курса магистратуры
направления «Управление персоналом»,
Казанский (Приволжский) федеральный» университет

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Настоящая статья посвящена теоретическим основам управления конфликтами. Рассматриваются классические и современные подходы к пониманию природы конфликта, его типологии и этапам протекания. Рассмотрены труды исследователей, которые исследовали тему конфликта с точки зрения социологии, конфликтологии и менеджмента. Обоснованы основные методы управления конфликтами в организациях, среди которых структурные, межличностные и внутриличностные. Статья демонстрирует, что конфликт — не только угроза, но и потенциальный двигатель развития, если управляется осознанно и системно.

Ключевые слова. конфликт, конфликт в организации, типология конфликтов, управление конфликтами, теория конфликта, этапы конфликта.

E.E. Gavrilova,
1st year Master's degree student
in Personnel Management,
Kazan Federal University

THEORETICAL ASPECTS OF CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract. This article is devoted to the theoretical foundations of conflict management. Classical and modern approaches to understanding the nature of conflict, its typology and stages of its course are considered. The article examines the work of researchers who have studied the topic of conflict from the point of view of sociology, conflictology and management. The basic methods of conflict management in organizations, including structural, interpersonal and intrapersonal, are substantiated. The article shows that conflict is not only a threat, but also a potential engine of development if it is managed consciously and systematically.

*Keywords***.** conflict, organizational conflict, conflict management, conflict theory, conflict resolution models, communication.

В современном управлении конфликты перестали рассматриваться как паталогические явления, тянущие организацию вниз. Вместо этого они все чаще определяются как неотъемлемая и зачастую необходимая часть социальной жизни организации. В условиях современной экономики, характеризующейся высокой неопределённостью, цифровизацией и глобализацией, управление конфликтами становится не просто функцией HR, а стратегической компетенцией руководителей всех уровней.

Современные исследования показывают тревожную тенденцию конфликтов на рабочем месте: согласно изданию Forbes.ru, больше половины

(52%) россиян хотя бы раз в жизни меняли работу в связи с конфликтной атмосферой в коллективе [17]. Информационное издание «Известия» отмечают, что «80% конфликтов в российских компаниях находятся на среднем или высоком уровне эскалации» [14], что указывает на системную недостаточность в управлении конфликтами. Чаще всего организации не выстраивают механизмов для их предупреждения и своевременного урегулирования, что приводит к эскалации напряжённости и снижению эффективности коммуникации.

Проблема конфликта как социального явления имеет глубокие теоретические корни. Автор работы «Психология конфликта» Н. В. Гришина говорит о том, что идеи Г. Зиммеля, Л. Козера и Р. Дарендорфа дали начало современной конфликтологии, а К. Маркс размышлял о сути и природе конфликта еще в XIX веке [5]. Н. В. Гришина о трудах К. Маркса пишет следующее: «Его основные тезисы, повлиявшие на возникновение «конфликтной» модели общества, связаны с постулированием неизбежности классовой борьбы, возникающей в обществе в силу его разделенности на враждующие классы (эксплуататоров и эксплуатируемых), а классовая борьба между ними становится главной движущей силой истории. Конфликты связаны с противоположными интересами социальных групп и берут свое начало в отношениях собственности и ее распределения» [5]. Можно считать, что К. Маркс один из первых стал рассуждать о естественности и необходимости конфликтов в обществе.

Р. Дарендорф, еще один из основоположников современной конфликтологии, считал, что «основное противоречие социальных систем перемещается, из экономической плоскости, из сферы отношений собственности в область отношений господства-подчинения, и основной конфликт оказывается связан с перераспределением власти» [7].

Вместе с тем, еще в середине XX столетия социолог Л. Козер, в своей работе «Функции социального конфликта», утверждал, что «конфликт является нормальным и неизбежным процессом, который выполняет важные адаптивные и интегративные функции» [9]. И. Е. Ворожейкин отмечает, что «конфликт — это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон» [3]. Данное определение подчеркивает неизбежность конфликтов в любой социальной системе и их нормативный характер.

Важно отметить, что в современном управленческом дискурсе конфликт рассматривается не как статическое состояние, а как динамический процесс, проходящий определенные стадии развития. А. Я. Анцупов отмечает три основные стадии: зарождение конфликта (период накопления противоречий), конфликт (период открытого противоборства) и завершение конфликта (период разрешения и восстановления отношений) [1]. Конфликты – явление, которое может охватывать любую сферу жизнедеятельности человека: семейную, бытовую, духовную, организационную, политическую и т.д.

По признакам классификации конфликтов исследователи не придерживаются единого мнения и выделяют различные признаки классификаций, среди них: сферы проявления, масштаб и длительность конфликта, количество участников и т.д. А. Я. Кибанов приводит наиболее полную классификацию конфликтов (таблица 1) [10].

Таблица 1

Классификация конфликтов по А. Я. Кибанову

№ п/п	Признак классификации	Виды конфликтов
1	По признакам проявления	Производственно-экономические; Идеологические; Социально-психологические; Семейно-бытовые
2	По масштабам, длительности и напряженности	Общие и локальные; Бурные быстротекущие, кратковременные; Острые длительные, затяжные; Слабовыраженные и вялотекущие; Слабовыраженные и быстротекущие
3	По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные; Межличностные; Межличностно-групповые; Групповые
4	По предмету конфликта	Реальные (предметные); Нереальные (беспредметные)
5	По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные; Организационные; Эмоциональные и социально-трудовые; Деловые и личностные
6	По коммуникативной направленности	Горизонтальные; Вертикальные; Смешанные
7	По социальным последствиям	Позитивные и негативные; Конструктивные и деструктивные; Созидательные и разрушительные
8	По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые; Спонтанные, инициативные и спровоцированные; Неизбежные, вынужденные, целесообразные
9	По способам и масштабам урегулирования	Антагонистические и компромиссные; Полностью или частично разрешаемые; Приводящие к согласию и сотрудничеству;

Источник: Конфликтология : учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. — С. 54

При всем многообразии конфликтов, остановим свое внимание на конфликтах в организации, иначе называемые организационными. Под организационным конфликтом в современной управленческой теории понимается: «столкновение интересов, целей, ценностей или поведенческих установок между участниками организационного процесса, обусловленное

ограниченностью ресурсов, различиями в восприятии или структурными особенностями» [13]. Д. Д. Данилов отмечает, что «организационные конфликты — это не случайные, а закономерные явления, обусловленные как объективной структурой организации, так и субъективными особенностями её участников» [6]. В конфликтологии выделяют несколько уровней причин, которые условно можно разделить на структурные, психологические и коммуникативные. Под структурными причинами стоит понимать дефицит ресурсов, нечеткое распределение ролей и обязанностей, организационная иерархия и распределение власти. Психологические причины обусловлены индивидуальными особенностями сотрудников: различные ценности и установки, уровень эмоционального интеллекта, темперамент и т.д. Коммуникативные причины связаны, прежде всего, с недостатком и искажением информации или коммуникативными барьерами.

Понимание причин возникновения конфликтов очень важно для эффективного управления ими. Согласно А. Я. Анцупову и А. И. Шипилову: «управление конфликтом предполагает такие виды воздействий, как: прогнозирование, профилактика, предупреждение и конструктивное завершение, которое, в свою очередь, разделяется на урегулирование и разрешение» [2].

По мнению Н. А. Никоноровой, «управление конфликтами в организации представляют собой совокупность целенаправленных действий по устранению причин, породивших деловые противоречия с регулированием поведения участников конфликта» [11]. В управлении организационными конфликтами придерживаются двух основных стратегий: предупреждение конфликтов в организации, то есть принятие мер по их недопущению, а также непосредственное разрешение уже возникших конфликтов.

В стратегии предупреждения конфликтов создаются такие производственные и психологические условия в рабочем коллективе, которые смогут значительно уменьшить вероятность возникновения конфликтных ситуаций [4]. Предупреждение конфликтов в организации считается наиболее эффективной стратегией, потому что она ориентирована на устранение структурных, коммуникативных и мотивационных причин конфликтного взаимодействия до их перехода в открытую фазу противостояния. Данная стратегия может включать: совершенствование организационной структуры и распределения обязанностей; обеспечение прозрачности процессов принятия решений; создание эффективной системы обратной связи; формирование культуры конструктивного диалога и взаимоуважения.

В XXI веке акцент смещается именно в сторону профилактики и конструктивного диалога: превентивный подход позволяет минимизировать издержки, связанные с деструктивными последствиями конфликтов. В условиях постоянных изменений, способность организаций адаптироваться и справляться с конфликтными ситуациями становится ключевым фактором их устойчивости и инновационности.

При разрешении уже возникших конфликтов самым распространенным остается метод переговоров – диалога между сторонами конфликта с целью найти взаимоприемлемое решение. Однако, здесь следует учитывать готовность сторон к компромиссу и сотрудничеству, а также уровень напряженности конфликта. По мнению М. Ю. Зеленкова, «разрешение конфликта состоит в совместной деятельности участников, направленной на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению» [8].

Особое место в современной теории управления конфликтами занимает медиация — процедура разрешения спора с помощью нейтрального посредника (медиатора). Медиация – это процесс, в котором третья сторона помогает конфликтующим сторонам найти взаимоприемлемое решение ситуации. Медиатор не дает советов и не выносит вердикт, а лишь организует конструктивный диалог, помогая участникам выразить свои чувства, интересы, понять позицию друг друга и вместе разработать план действий по устранению разногласий. В российских организациях медиация пока не получила широкой популярности, что может быть связано как с недостатком профессионалов, так и культурой избегания конфликтов.

Нельзя не согласиться с мнением Л. В. Орловой, которая считает, что «медиация – современная инновационная технология, направленная на то, чтобы подчиненный сам нашел решение, тогда включается мотивация, он берет ответственность за его реализацию на себя и работает с рвением» [12]. Процедуру медиации при управлении конфликтами в организациях следует считать перспективным и прогрессивным инструментом, способным вывести компанию на новый уровень. Примечательным остается только вопрос о том, кому следует стать ответственным лицом за медиацию в организации – HR-специалисту, руководителю или стороннему медиатору.

Эффективность управления конфликтами напрямую связана с ключевыми показателями организационной эффективности: производительностью труда, уровнем вовлечённости персонала, инновационной активностью и устойчивостью к изменениям. Исследования показывают, что организации с развитой культурой управления конфликтами демонстрируют: на 20–30% более высокий уровень удовлетворенности сотрудников [15] и снижение текучести кадров на 15-25% [16]. Следует помнить, что в сегодняшних реалиях возможно использование искусственного интеллекта при предотвращении и разрешении конфликтов [18]. Так же есть отраслевая специфика управления конфликтами [19].

Таким образом, успешное управление конфликтами сегодня требует от руководства не только внутренних компетенций, но и способности адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям и управлять их влиянием на организационную среду. Понимание того, что конфликт является нормальной и даже необходимой частью социального взаимодействия позволяет перейти от его подавления к целенаправленному управлению, что является ключевой задачей в сфере управления организационными конфликтами. Направить конфликт в позитивное русло возможно, если вовремя

выявлять и нейтрализовать конфликтные проявления на ранних стадиях, до перехода в деструктивную фазу, чреватую эскалацией, разрушением отношений и значительными ресурсными потерями. В таком случае организационный конфликт будет способствовать совершенствованию организации и повышать ее общую эффективность.

Теоретический анализ проблематики управления конфликтами в организации позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Конфликт является неотъемлемым и закономерным элементом организационной жизни, выполняющим как деструктивные, так и конструктивные функции в зависимости от способа его управления.

2. Эффективное управление конфликтами требует системного подхода, включающего профилактику, своевременное выявление и разрешение конфликтных ситуаций на основе их глубокого анализа.

3. Приоритетной стратегией в управлении конфликтами следует признать профилактическую направленность, поскольку предотвращение конфликта значительно менее затратно, чем его разрешение.

4. В современных российских организациях наблюдается недостаточная эффективность существующих механизмов управления конфликтами, о чем свидетельствует высокий уровень эскалации конфликтов.

5. Медиация как инновационная технология разрешения конфликтов имеет значительные перспективы для применения в российской практике управления, но требует соответствующей подготовки кадров и изменения мышления руководителей.

6. Формирование у руководителей и сотрудников медиативной компетентности должно стать обязательным компонентом системы профессиональной подготовки в сфере управления персоналом.

Список литературы

1. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие / А.Я. Анцупов, С. В. Баклановский. — Москва : Проспект, 2016. — 336 с.

2. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 528 с.

3. Ворожейкин И.Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 301 с.

4. Григорьева В.А. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления организацией / В.А. Григорьева // Перспективные исследования в психологии, спорте и здравоохранении: сб. ст. междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 9 ноября 2024 г.). — Санкт-Петербург : ООО «Международный институт перспективных исследований им. Ломоносова», 2024. — С. 18–20.

5. Гришина Н.В. Психология конфликта. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 544 с.

6. Данилов Д.Д. Управление организацией : учеб. пособие / Д. Д. Данилов, Н. В. Байдова, Н. В. Фирсаева. — Рязань : Индивидуальный предприниматель Коняхин Александр Викторович, 2022. — 280 с.

7. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта / Р. Дарендорф // Социологические исследования. — 1994. — № 5. — С. 142–147.

8. Зеленков М. Ю. Конфликтология : учебник / М. Ю. Зеленков. — Москва: Дашков и К, 2015. — 324 с.

9. Козер Л. Функции социального конфликта / Л. Козер ; пер. с англ. О. А. Назаровой. — Москва : Идея-Пресс : Дом интеллектуальной книги, 2000. — 208 с.

10. Конфликтология : учебник / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 301 с.

11. Никонорова М.А. Управление конфликтами как одно из направлений деятельности менеджеров в организациях / М. А. Никонорова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. — 2015. — № 4(7). — С. 200–202.

12. Орлова Л.В. Процедура медиации как инструмент урегулирования конфликтных ситуаций в сфере трудовых отношений / Л. В. Орлова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — № 3.

13. Управление организацией : учебник для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» / [Г. Л. Азоев и др.] ; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина ; Рос. Федерация, Минобрнауки, Гос. ун-т упр. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2010. — 734 с.

14. Названы самые частые причины ссор между коллегами // Известия [Электронный ресурс]. — URL: https://iz.ru/1531744/2023-06-21/nazvany-samye-chastye-prichiny-ssor-mezhdu-kollegami (дата обращения: 13.10.2025).

15. Консолидированный отчет по результатам оценки удовлетворенности и лояльности персонала // Smart Business Solutions [Электронный ресурс]. — URL: https://sbsc.ru/ (дата обращения: 21.10.2025).

16. Toolkit: Navigate Workplace Conflict for a Better Work Environment // SHRM [Электронный ресурс]. — URL: https://shrm.org (дата обращения: 21.10.2025).

17. Больше половины россиян меняли работу из-за токсичной атмосферы // Forbes.ru [Электронный ресурс]. — URL: https://www.forbes.ru/svoi-biznes/497751-bol-se-poloviny-rossian-menali-rabotu-iz-za-toksicnoj-atmosfery (дата обращения: 13.10.2025).

18. Ягудина Е.В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

19. Human resource management strategy of the regional children's multidisciplinary clinic (Gause DRKB MZ RT) / A. Y. Vafin, E. V. Fakhrutdinova, O. V. Kulikov, R. F. Shavaliev // Trends and Issues in Interdisciplinary Behavior and Social Science - Proceedings of the 5th International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Science, ICIBSOS 2016 : 5th, Yogyakarta, 05–06 ноября 2016 года. – Yogyakarta, 2017. – P. 109-114. – DOI 10.1201/9781315269184-20. – EDN RYANCX.

УДК 336.722

Н.Г. Глушич,
кандидат экономических наук, доцент
кафедра экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
Т.С. Морозова,
кандидат экономических наук, доцент
кафедра мировой экономики и таможенного дела,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
Л.А. Савиных,
старший преподаватель
кафедра финансов и кредита,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
Н.А. Софьин,
старший преподаватель
кафедра бухгалтерского учёта,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Аннотация. В статье раскрываются особенности использования финансовых инструментов населением в современной России. Рассмотрены необходимость привлечения долгосрочных сбережений как инструмент инвестирования в российскую экономику и как способ повышения благосостояния граждан.

Ключевые слова. Личные сбережения, программа долгосрочных сбережений, долгосрочное страхование жизни, финансовая грамотность, налоговые льготы.

N.G. Glushich,
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic theory and methodology,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
T.S. Morozova,
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of World Economy and Customs Affairs,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
L.A. Savinyh,
Senior lecturer,
The Department of Finance and Credit,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
N.A. Sofiyn,
Senior lecturer,
The Department of Accounting,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Abstract. The article reveals the features of the use of financial instruments by the population in modern Russia. The necessity of attracting long-term savings as a tool for investing in the Russian economy and as a way to improve the well-being of citizens is considered.

Keywords. Personal savings, long-term savings program, long-term life insurance, financial literacy, tax benefits

Проводимые различные мероприятия в рамках Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры населения России [1] дают первые положительные результаты. Так, согласно исследованиям НАФИ, в 2025 году индекс финансовой грамотности составил 12.61 по сравнению с 12.35 в 2020 году. Одной из позитивных тенденций является ведение семейного бюджета – 70 % в 2025 году, что на 7 % больше по сравнению с 2024 годом. Также 80% россиян планируют свои покупки и 79 % вовремя оплачивают счета [4].

Растёт заинтересованность в повышении финансовой грамотности и среди молодёжи. Так, 28.4 % граждан России в возрасте до 23 лет ведут постоянный учёт личных денежных средств и умеют ими распоряжаться. 70,7% опрошенных студентов считают необходимым осуществлять запланированные покупки, формировать «финансовую подушку» безопасности или откладывать деньги на “чёрный день” [3, с. 1427].

Ведение бюджета предполагает не только систематический учёт доходов и расходов, но формирование финансовой подушки безопасности и финансовое планирование долгосрочных целей. Каждый третий россиянин (34 %) располагает финансовым резервом (минимум три месяца на обязательные расходы). Имея определённый размер финансовой подушки, население начинает задумываться о сбережениях и инвестировании, об увеличении собственных финансов и благополучии семьи. Так, 77 % россиян в той или иной форме откладывали деньги в течение года, преимущественно пополняя банковские вклады и сберегательные счета (32 %) [4].

Рассмотрим динамику вкладов населения как один из видов сбережений граждан России за 2019-2025 гг. на рисунке 1.

Как видно на рисунке 1, общий объем депозитов с 2019 по 2022 гг. в банковской сфере незначительно увеличивался и рост составлял в среднем 6,8%. Однако уже в марте 2022 года наблюдался рост вывода денежных средств населением из кредитных организаций по вкладам в рублях на 4.18 % и в иностранной валюте – на 0,25 %. В связи с началом СВО привлекательность вкладов в иностранной валюте стала снижаться (на 48.9 % к концу 2022 года) из-за введения комиссий на обслуживание таких счетов и достаточно низкий процент по вкладам. Хотя доля вкладов в иностранной валюте невелика - 6.76 % в 2025 году (в 2019 году - 21.46 % от всего объёма вкладов физических лиц), снижение объёмов привлечённых средств в иностранной валюте наблюдается и в настоящее время. Так, с 01.01.2023 года по 01.01.2026 года данный показатель снизился ещё на 15.5 %.

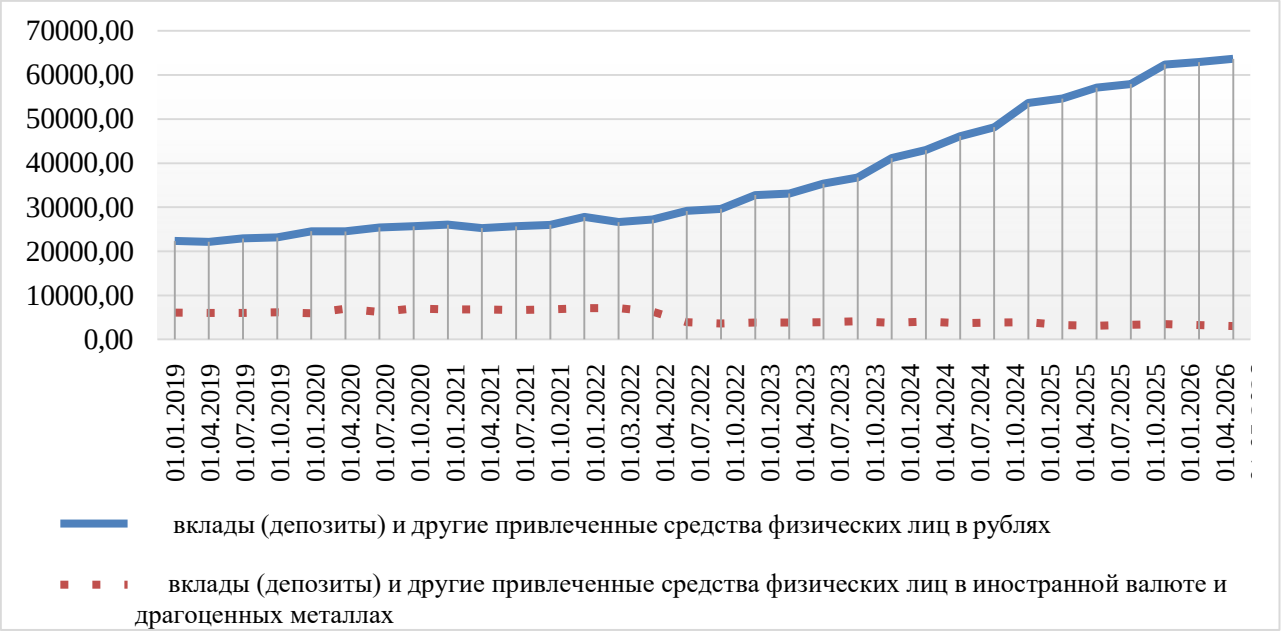


Рис. 1. Вклады физических лиц в рублях и иностранной валюте, млрд. руб. [5].

Как видно на рисунке 1, общий объем депозитов с 2019 по 2022 гг. в банковской сфере незначительно увеличивался и рост составлял в среднем 6,8%. Однако уже в марте 2022 года наблюдался рост вывода денежных средств населением из кредитных организаций по вкладам в рублях на 4.18 % и в иностранной валюте – на 0,25 %. В связи с началом СВО привлекательность вкладов в иностранной валюте стала снижаться (на 48.9 % к концу 2022 года) из-за введения комиссий на обслуживание таких счетов и достаточно низкий процент по вкладам. Хотя доля вкладов в иностранной валюте невелика - 6.76 % в 2025 году (в 2019 году - 21.46 % от всего объёма вкладов физических лиц), снижение объёмов привлечённых средств в иностранной валюте наблюдается и в настоящее время. Так, с 01.01.2023 года по 01.01.2026 года данный показатель снизился ещё на 15.5 %.

Динамика рублёвых вкладов выглядит совсем иначе. С 2019 по 2021 гг. увеличились объёмы вкладов физических лиц на 16.47 %. Это было обусловлено ростом инфляции, ключевой ставки Банка России и, как следствие, депозитных ставок. 2022 год вызвал панику у россиян, что привело к снятию денежных средств со вкладов или их закрытию, в результате общий объем депозитов физических лиц в марте 2022 года снизился на 4.18 %. Но уже со второго полугодия 2022 года по настоящее время можно наблюдать положительную тенденцию роста объёма рублевых вкладов граждан. Так, на 01.01.2023 года привлечённые средства граждан составляли 32747.6 млрд. руб., а на 01.01.2026 года – 62394.4 млрд. руб., т.е. практически увеличились в два раза (+ 90,53 %). Однако структура вкладов физических лиц неоднородна.

Рассмотрим различные виды вкладов по срокам привлечения в 2024-2026 гг. на рисунке 2.

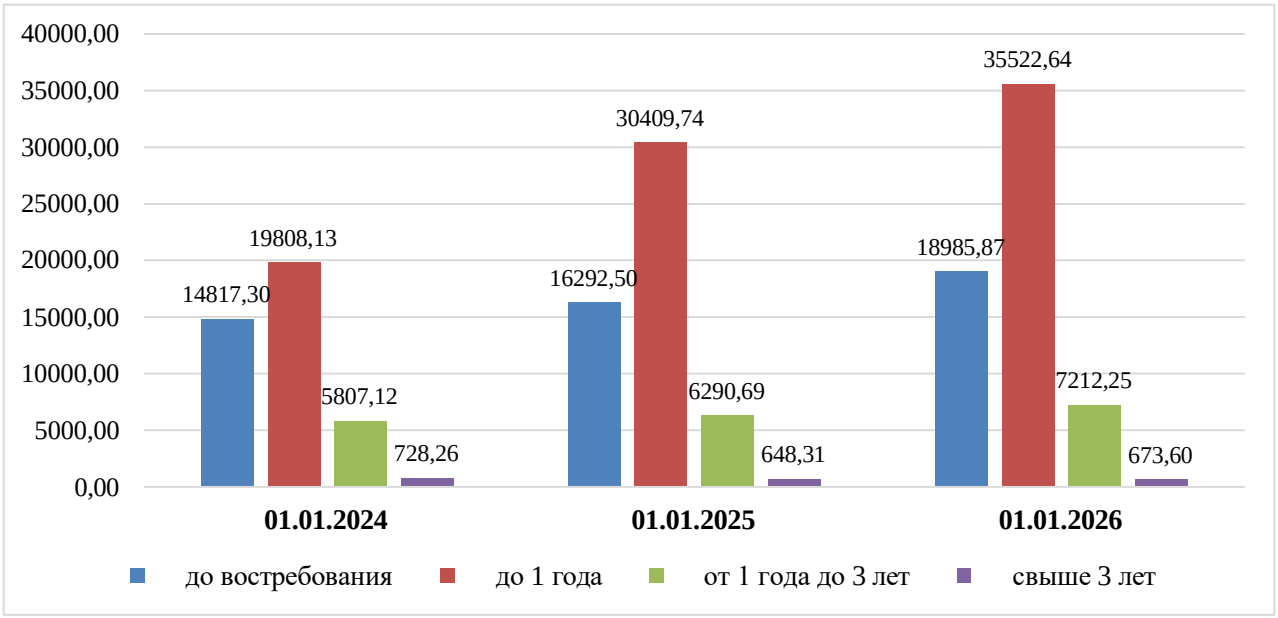


Рис. 2. Виды вклады физических лиц в рублях по срокам привлечения в 2024-2026 гг., млрд. руб. [5].

Как видно на рисунке 2, наблюдается увеличение денежных средств граждан по каждому виду вкладов. Так, вклады до востребования увеличились в 2025 году на 9,96 %, в 2026 году – на 16.53 %. Вклады до 1-го года[2] включают различные сроки привлечения и являются более востребованными. Они составляют большую часть от общего объёма депозитных средств 56.93 % в 2026 году, что выше на 8.8 % по сравнению с 2024 годом. Рост краткосрочных вкладов среди россиян (53,52 % в 2025 году и 16.81 % в 2026 году) связан с быстрым доступом к денежным средствам без потери накопленных процентов, с возможностью перекладывать свои средства в более выгодные финансовые инструменты, с изменением ключевой ставки процента и, соответственно, с изменениями процентов по вкладам, а также с экономической ситуацией в стране и др.

Далее, рассмотрим динамику длительных вкладов. На начало 2026 года произошло увеличение вкладов от 1 года до 3 лет на 1405.13 млрд. руб., однако их относительная доля уменьшилась на 2.55%. Неоднозначная динамика наблюдается и в долгосрочных депозитах более 3-х лет. Если в 2026 году рост долгосрочных вкладов составил 3.9 % по сравнению с 2025 годом, то их доля в общем объёме привлечённых средств снизилась до 1.08 % (для сравнения в 2024 году доля вкладов свыше 3 лет составляла 1.77 %).

Можно отметить, что россияне недостаточно ориентированы на долгосрочное финансовое планирование: более 3-х, 5-ти и даже 10-ти лет. Только 31 % граждан осуществляют долгосрочные сбережения.

В настоящее время на рынке финансовых услуг предлагаются различные продукты, к которым относятся Программа долгосрочных сбережений и долгосрочное страхование жизни.

[2] Примечание авторов: Вклады до 1 года включают средства физических лиц в рублях до 30 дней, от 31 до 90 дней, от 91 до 180 дней, от 181 дня до 1 года.

Программа долгосрочных сбережений (ПДС) начала действовать с 01.01.2024 года. Эта программа предполагает накопление денежных средств в течение 15 лет и использование их по истечению срока в качестве дополнительного дохода или пенсии, либо в особых жизненных ситуациях. ПДС интересна тем, что вкладчик самостоятельно определяет размер взноса средств и периодичность их внесения, а государство софинансирует взносы в зависимости от среднемесячного дохода вкладчика [6].

Согласно данным ЦБ РФ, на период до 01 мая 2026 года заключено 12.1 млн. договоров и привлечено в Программу долгосрочных сбережений на сумму 938 млрд. рублей [5].

Особый интерес к долгосрочным накоплениям проявляют группы лиц предпенсионного возраста: 55 и более лет. Их финансовое поведение можно назвать более взвешенным и направленным на финансовую самостоятельность. Из них 51 % имеют финансовый резерв и около 90 % считают важным иметь собственные сбережения, чтобы не зависеть от родственников [4].

Такое осторожное поведение, скорее всего, связано с тем, что люди старшего возраста не склонны к риску. Как отмечает In Do Hwang, такие люди могут подготовиться к неопределённым событиям в будущем, купив страховку или накопив больше средств, способных послужить финансовым буфером в будущем, поэтому неприятие риска может снизить спрос на срочное страхование жизни и повысить спрос на сбережения [9].

Таким образом, ПДС даёт возможность получить в будущем гарантированный дополнительный доход, например, к пенсии, или сформировать финансовую подушку безопасности.

Кроме ПДС, существует и другой финансовый долгосрочный инструмент – долгосрочное страхование жизни, который включает два вида страхования – накопительное и долевое. Важной характеристикой таких инвестиционных продуктов являются риски и доходность, ликвидность и срок размещения, а также государственные гарантии и налоговые вычеты.

При накопительном страховании жизни (НСЖ) страхователь в течение действия договора вносит денежные средства и по окончанию действия договора или наступления страхового случая страховая компания выплачивает всю страховую сумму. В этом случае страховая сумма обычно больше величины уплаченных страховых взносов на размер начисленного процентного дохода. Если срок действия договора по НСЖ составлял 5 или более лет, то предусмотрен налоговый вычет по страховым взносам. Такой вид страхования позволяет гражданам накопить необходимую сумму денежных средств к определённому сроку (например, достижения совершеннолетия ребёнка или пенсионного возраста) и защитить жизнь.

Финансовую защиту здоровья предлагают страховые компании, объединяя долгосрочное накопление с медицинскими услугами. В рамках НСЖ доступны различные медицинские сервисы, например, генетические чек-апы, услуги телемедицины и т.д. НСЖ непосредственно связано с государственной системой здравоохранения. Это позволяет снизить нагрузку на бюджет,

привлекая частные средства для финансирования медицинских услуг и социальной поддержки, что создаёт условия для существования устойчивой финансовой системы [7, с. 950].

В настоящее время НСЖ относится к достаточно консервативным программам с низким риском и невысокой доходностью, и в меньшей степени зависит от рыночной конъюнктуры.

С 2025 года появился новый долгосрочный инвестиционный страховой инструмент – долевое страхование жизни (ДСЖ), по которому страхователь может выбрать любое соотношение страховой и инвестиционной части, и стратегию покупки инвестиционных паев ПИФов с разным уровнем риска. При достижении страхового случая (например, дожития к конкретной дате) будут выплачена страховая сумма, установленная в договоре, и накопленная за счёт инвестиций сумма. Однако в ДСЖ отсутствует гарантированная доходность и защита капитала, размер инвестиционной составляющей будет зависеть от стоимости инвестиционных активов. Привлекательность ДСЖ состоит в том, что предоставляет выбор вариантов инвестирования страхователям с разным уровнем риск-профиля и возможность управления инвестиционными активами, получение более высоких доходов и большего размера налоговых вычетов.

Продвижение различных долгосрочных инвестиционных инструментов является одной из задач страховых и инвестиционных компаний, Банка России и коммерческих банков, государства и общества. Во-первых, это связано с увеличением доли населения пенсионного и предпенсионного возраста, и, во-вторых, ростом дефицита бюджетных средств по выполнению пенсионных обязательств. Соответственно, возникает необходимость более широкого охвата населения программами страхования жизни, что позволит снизить нагрузку на бюджетную систему в долгосрочной перспективе, повысить социальную стабильность и сформировать «длинные инвестиционные деньги» для финансирования инфраструктурных проектов [8, с. 289].

Одним из эффективных способов привлечь широкие слои населения в различные программы долгосрочного инвестирования являются налоговые льготы. Так, граждане могут получить налоговый вычет на взносы на все продукты долгосрочных сбережений до 400 тысяч рублей в год при условии заключения договора не менее 5 лет, освобождение от уплаты НДФЛ инвестиционного дохода при выплатах по риску «дожитие» до 30 млн. рублей [2].

Таким образом, рост финансовой грамотности увеличивает долю сбережений и инвестиций среди граждан. Однако привлекательность тех или иных инструментов зависит от их доходности, от темпов инфляции и ключевой ставки Банка России. Выбор между краткосрочными и долгосрочными вложениями и долгосрочным страхованием зависит также от субсидий государства, налоговых ставок на доходы и налоговых вычетов и др. Поэтому поддержка государства в таких вопросах неоценима.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 24.10.2023 № 2958-р Стратегия повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года. - [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/155985/strategy_2030.pdf (дата обращения 07.06.2026).
2. ВСС: налоговые льготы по договорам страхования жизни обеспечат приток длинных денег в экономику страны // Официальный сайт Всероссийского союза страховщиков. – 2025. – 11 ноября. URL: https://ins-union.ru/vss/news/vss-nalogovye-lgoty-po-dogovoram-strakhovaniya-zhizni-obespechat-pritok-dlinnykh-deneg-v-ekonomiku-s/ (дата обращения: 13.06.2026).
3. Глушич Н. Г., Титова Н. Г., Удалова Н. А. Некоторые аспекты финансового поведения студенческой молодёжи // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 9(182). – С. 1427. – DOI 10.34925/EIP.2025.182.9.254. – EDN ZVPBYU.
4. Индекс финансовой грамотности — 2025: россияне стали хуже считать «проценты». Национальное агентство финансовых исследований. [Электронный ресурс]. URL: https://nafi.ru/polls/indeks-finansovoy-gramotnosti-2025-rossiyane-stali-khuzhe-schitat-protsenty/ (дата обращения: 07.06.2026).
5. Официальный сайт Центрального Банка России. Статистика. Банковский сектор. – [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/?utm_source=w&utm_content=page (дата обращения: 08.06.2026).
6. Программа долгосрочных сбережений. Официальный сайт Министерства финансов РФ. [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/pds/ (дата обращения: 07.06.2026).
7. Развитие методологического инструментария анализа эффективности реализации государственных программ здравоохранения в условиях внутренних и внешних вызовов / Н. И. Яшина, Л. А. Савиных, В. С. Новикова, А. В. Рачинский // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3(62). – С. 950-953. EDN IXRQPG.
8. Социально-экономическая значимость применения налоговых льгот при долгосрочном страховании жизни в российской и мировой практике / Н. Г. Глушич, Т. С. Морозова, Л. А. Савиных, Н. А. Софьин // Управленческий учет. – 2026. – № 3. – С. 287-294. – EDN QZNNRO.
9. In Do Hwang. Behavioral aspects of household portfolio choice: Effects of loss aversion on life insurance uptake and savings // International Review of Economics & Finance. – 2024. Vol. 89, Part A. – P. 1029-1053. DOI: 10.1016/j.iref.2023.07.027. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105905602300237X?via%3Dihub (дата обращения: 06.06.2026).

УДК 330.3

Н.Г. Глушич,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии, ННГУ,
А.С. Удалов,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики предприятий и организаций, ННГУ,
Н.А. Удалова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии, ННГУ,
Ю.В. Малихина,
студентка, ННГУ

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация. Статья посвящена процессам обнаружения возможностей предпринимательства и рисков в деятельности при внедрении в бизнес нового инструмента – искусственного интеллекта. В статье рассмотрены ключевые вопросы возможностей и проблем бизнеса, связанные с внедрением новых технологий.

Ключевые слова. Автоматизированные системы, искусственный интеллект, машинные технологии, предпринимательские возможности, риски.

N.G. Glushich
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economic Theory and Methodology,
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod,
A.S. Udalov,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor,
Department of Economics of Enterprises and Organizations,
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod,
N.A. Udalova,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economic Theory and Methodology,
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod,
Yu.V. Malikhina,
student, Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod

IDENTIFICATION OF ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES AND RISK MANAGEMENT UNDER THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Annotation. The article is devoted to the processes of detecting entrepreneurial opportunities and risks in the implementation of a new business tool – artificial intelligence. The article discusses the key issues of business opportunities and problems related to the introduction of new technologies.

Keywords. Automated systems, artificial intelligence, machine technologies, entrepreneurial opportunities, risks.

XXI век – уникальное время в истории человечества, эпоха глобальных возможностей, когда у людей есть огромный шанс получить новые знания и усовершенствовать свои навыки, что в дальнейшем будет способствовать созданию собственного успешного бизнеса. С каждым годом открыть собственное дело становится проще: онлайн-регистрация бизнеса облегчает процесс взаимодействия начинающего предпринимателя с государством, снижает издержки и риски, обеспечивая более благоприятную и доступную среду для предпринимательства и ускоряя вывод бизнеса на рынок. Упрощенные налоговые режимы существенно снижают налоговую нагрузку и объем отчетности предпринимателей. Новым мощным помощником человека в решении различных экономических проблем стал искусственный интеллект (ИИ).

ИИ представляет из себя область компьютерных наук, занимающуюся созданием систем, способных к выполнению задач, обычно требующих интеллекта человека. Эти системы обладают способностью к анализу данных, самообучению, принятию решение и выполнению задач, включая распознавание образов, обработку естественного языка, планирование в различных областях, в том числе финансах, медицине, робототехнике и пр. [1].

ИИ в полной мере меняет традиционные подходы к предпринимательству, преобразуя как процессы выявления новых возможностей, так и методы управления рисками. При этом возможности ИИ оказывают значительное влияние на успех предпринимателей посредством улучшения принятия решений, стимулирования инноваций и снижения рисков. ИИ предоставляет бизнесу действенные инструменты, которые позволяют предпринимателям действовать быстрее, точнее, с большей уверенностью и эффективностью в условиях неопределенности.

Однако существует мнение, что внедрение ИИ в бизнес наносит вред, поскольку люди, используя его, теряют свои предпринимательские способности, не применяя их [2]. Полностью доверяя автоматизированным системам, человек может потерять контроль над деятельностью компании. При этом часто возникает вопрос: что будет, если отключат интернет? Совершенно очевидно, что ИИ – это лишь помощник, укоряющий процесс работы, но не в коем случае полностью не заменяющий человека. И главное сегодня – грамотное использование этого инструмента-помощника.

Как было сказано выше, современные системы, использующие ИИ, позволяют многократно ускорить процессы обработки огромного объема данных, помогают выявлять скрытые закономерности, что человеку сделать достаточно трудно. Если раньше для того, чтобы проанализировать рынок, необходимо было потратить большое количество времени и сил, то сейчас эта задача решается проще – ИИ обладает высокой скоростью обработки информации и быстро выводит данные. Компании, использующие в своей

работе современные технологии, в результате ускорения в несколько раз многих процессов, быстрее развиваются и закрепляются на рынке.

Технологии машинного обучения позволяют предпринимателям изучать изменения в потребительских предпочтениях практически в режиме реального времени. По некоторым данным, компании различных сфер деятельности, использующие ИИ, успешнее решают свои задачи с помощью него [3]. Практика этих компаний показывает, что алгоритмы предоставляют бизнесу конкурентное преимущество, поскольку ИИ позволяет распознать новые перспективные направления деятельности еще до того, как они станут мейнстримом.

ИИ служит помощником в прогнозировании результатов деятельности бизнеса, предлагая несколько вариантов развития. Чаты GPT, используемые сегодня на ежедневной основе, способны осуществлять анализ сложных данных и проводить с ними аналитические процессы, что позволяет малым фирмам конкурировать с крупными корпорациями [4].

При этом не следует забывать, что предпринимательство – это не только источник большого дохода. Предприниматель сталкивается со множеством трудностей на всех уровнях ведения бизнеса. Велики риски в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры. И именно применение ИИ в предпринимательской деятельности позволяет выявить и снизить возможные риски, сократить издержки, прогнозировать изменения предпочтений потребителей и законодательства и пр. Все это помогает бизнесу оперативно реагировать на происходящие изменения, быстро адаптироваться и вести успешную деятельность в новых условиях.

Однако, несмотря на видимые преимущества использования ИИ, существуют серьезные ограничения. Ошибки алгоритмов ИИ могут привести к потере конфиденциальной информации. А поскольку языковые модели запоминают и воспроизводят данные, попадание в подборку данных из закрытых внутренних документов становится опасно и критично для информационной безопасности.

Кроме этого высока вероятность недостоверной информации машинных алгоритмов. По некоторым оценкам, в 2024 г. финансовые потери из-за таких проблем составили 67,4 млрд долл. Практически каждая вторая компания принимала свои бизнес-решения на основе недостоверной выдуманной информации [5]. В отличие от человека, у ИИ нет реального опыта перепроверки своих ответов, что делает системы незащищенными по отношению к выдаче вымышленной информации.

Но несмотря на указанные риски, предприниматели все чаще стали применять в работе сбалансированный подход, использование которого преобразует бизнес, выявляет больше возможностей и ускоряет процесс развития, требуя, однако, внимательности и глубокого анализа последствий.

Будущее предпринимательства в эпоху активного использования ИИ совмещает в себе предпринимательские способности людей и аналитические возможности машин. Существует мнение, что человечество сможет

приспособиться к этому прогрессу и постарается извлечь из него максимальную пользу с минимальным количеством рисков [6].

Стоит отметить, что есть сферы жизни, где автоматизированные системы не превосходят людей, а наоборот, уступают человеческому потенциалу. Например, в медицинской области ИИ еще не достиг должного высокого уровня и не может заменить врачей. В психологии ИИ не способен чувствовать эмоции человека, его переживания, а соответственно, не способен оказывать необходимую помощь. Алгоритмы никогда не смогут полностью вытеснить людей из предпринимательства, так как даже при автоматизации всех процессов высококвалифицированные специалисты будут востребованными [7].

Уровень использования ИИ российскими компаниями за 2021-2024 гг. вырос с 20% до 43%, что является достаточно высоким показателем. В 2025 г. уже 78% компаний использовали технологии ИИ. При этом ИИ экономит 2,5 часа рабочего времени одному участнику предпринимательской деятельности. Согласно исследованию Exploding Topics, 28% компаний сократили операционные расходы с помощью автоматизированных систем. Конечно, с одной стороны, 28% успеха могут показаться недостаточно высоким показателем для 78% внедрения. С другой стороны, это те компании, которые смогли внедрить ИИ в свою деятельность и использовать его как эффективного помощника [8].

Экономия 2,5 часов рабочего времени сотрудника является важным аспектом внедрения ИИ в бизнес. Рабочий день, благодаря автоматизированным системам, сокращается до 5,5 часов. При этом у работодателя может появится мотив к сокращению зарплаты работника, поскольку последний справляется со своими задачами быстрее, благодаря машинным технологиям, либо дать работнику больше задач и в разы ускорить процесс развития бизнеса. Первый вариант наименее привлекателен с точки зрения обеспечения экономического роста. Второй вариант отвечает интересам и работника, и работодателя – сотрудник выполняет больше задач, ускоряет процесс роста производства и увеличения прибыли, что в конечном итоге приведет к росту заработной платы.

Но что же происходит с 22% компаний, которые не используют ИИ? Статистические данные свидетельствуют о том, что такие компании начинают уступать тем, кто использует автоматизированные системы. Они медленнее выполняют свои задачи, что негативно влияет на их прибыль.

2025 год стал точкой роста внедрения ИИ в бизнес. Компании, которые «нашли» сбалансированный подход к его использованию смогли выйти на новый уровень развития: ускорились операции, снизились затраты, выросла эффективность. Ярким примером является компания X5 Group. В середине 2025 г. она объявила о новом направлении X5 Robotics – внедрении роботизированных систем в производство. Результатом явился рост выручки на 18,8% по итогам 2025 г. [9].

Внедрение ИИ в бизнес влечет за собой и некоторые неудачи. Так, в 2025 г. самой частой ошибкой стало внедрение автоматизированных систем в производство без определенных знаний по его эксплуатации. Это повлекло потери времени, прибыли, а главное – репутации компании. Так, компания Klapna пыталась снизить нагрузку операторов с клиентской поддержки с помощью ИИ-ассистентов. Но боты не смогли справиться со сложными кейсами, из-за чего приходилось снова переключаться на живых операторов. В итоге это не снизило нагрузку на персонал, как ожидалось, а только испортило качество обслуживания и репутацию компании [10].

Таким образом, ИИ – это быстро развивающаяся область компьютерных наук, при правильном использовании которой обеспечивается рост эффективности деятельности компаний, выход на высокий уровень дохода. Но для достижения этих целей требуются квалифицированные специалисты, способные грамотно, с учетом специфики, внедрять ИИ в процесс производство.

При этом изменения процессов обнаружения предпринимательских способностей и управления рисками под влиянием ИИ представляет собой сложный разносторонний процесс. С одной стороны, технологии ИИ делают бизнес-процессы значительно проще. С другой стороны, создают новые риски, требующие системного подхода к решению. Шагом к успешному внедрению ИИ в предпринимательскую деятельность является сбалансированный подход, сочетающий в себе качественную работу автоматизированных систем и предпринимательские способности человека. Предприниматели, способные эффективно использовать возможности ИИ, получают значительное конкурентное преимущество в быстро меняющейся бизнес-среде.

Список литературы

1. Картер Джейд. Искусственный интеллект. Основные понятия. / Джейд Картер. 2024. 323 с. URL: https://www.litres.ru/book/dzheyd-karter/iskusstvennyy-intellekt-osnovnye-ponyatiya-70369546/?lfrom_processed=159114052/ (дата обращения 15.04.2026).
2. Бриньолфсон Э. Вторая эра машин: работа, прогресс и процветание в эпоху новейших технологий / Эрик Бриньолфсон, Эндрю Макафи. 2017. 389 с. URL: https://www.litres.ru/book/endru-makafi/vtoraya-era-mashin-rabota-progress-i-procvetanie-v-epohu-nove-27798011/ (дата обращения 21.04.2026).
3. Марр Б. Искусственный интеллект на практике. 50 кейсов успешных компаний / Бернард Марр, Мэтт Уорд; пер. с англ. А. Семинев. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 272 с.
4. Янсити М. Оцифруйся или умри. Как трансформировать компанию с помощью искусственного интеллекта и обойти конкурентов / Марко Янсити, Карим Лахани. Москва: Эксмо, 2021. 320 с.
5. Риски использования искусственного интеллекта // TADVISER. Государство. Бизнес. Технологии. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/

Статья:Риски_использования_искусственного_интеллекта (дата обращения 03.05.2026).

6. Гигеренцер Г. Понимать риски. Как выбирать правильный курс. URL: https://www.litres.ru/book/gerd-gigerencer/ponimat-riski-kak-vybirat-pravilnyy-kurs-11155855/ (дата обращения 16.04.2026).

7. Бутл Р. Искусственный интеллект и экономика. Работа, богатство и благополучие в эпоху мыслящих машин / Роджер Бутл. – Изд-во: Альпина, 2023. 424 с.

8. Exploding Topics. URL: https://explodingtopics.com/ (дата обращения: 20.01.26).

9. X5 объявляет о создании X5 Robotics для усиления технологического лидерства в индустрии. URL: https://www.x5.ru/ru/news/x5-obyavlyaet-o-sozdanii-h5-robotics-dlya-usileniya-tehnologicheskogo-liderstva-v-industrii/ (дата обращения: 22.01.26).

10. Klarna changes its AI tune and again recruits humans for customer service. – URL: https://www.customerexperiencedive.com/news/klarna-reinvests-human-talent-customer-service-AI-chatbot (дата обращения: 25.01.2026).

УДК 331.556.4

Т.Н. Демичева,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

К ВОПРОСУ О РОЛИ ВНЕШНЕЙ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ В ОПТИМИЗАЦИИ СОСТОЯНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА

Аннотация. В статье анализируются основные положения новой концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период 2026-2030 годов, касающиеся трудовой миграции, изменения и современное состояние потока внешней трудовой иммиграции в Российской Федерации, его роль в оптимизации состояния российского рынка труда.

Ключевые слова. Внешняя трудовая миграция, российский рынок труда.

T.N. Demicheva,
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic Theory and Methodology,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

ON THE ROLE OF EXTERNAL LABOR MIGRATION IN OPTIMIZING THE STATE OF THE RUSSIAN LABOR MARKET

Abstract. The article analyzes the main provisions of the new concept of the state migration policy of the Russian Federation for the period of 2026-2030, concerning labor migration, changes and the current state of the flow of external labor immigration in the Russian Federation, and its role in optimizing the state of the Russian labor market.

Keywords. External labor migration and the Russian labor market.

В настоящее время Россия столкнулась с целым комплексом вызовов различного характера (геополитические, демографические, социально-экономические, технологические), влияющих на состояние рынка труда. Актуальность и сложность проблемы подтверждается вниманием к ней отечественных исследователей [1, 2, 3]. Одним из важных аспектов оптимизации состояния рынка труда является фактор времени: сокращение дефицита рабочей силы, изменение структуры занятости процессы долгосрочные. Частично данные проблемы могут быть решены за счет потока внешней трудовой иммиграции.

15 октября 2025 года Указом Президента Российской Федерации была утверждена новая концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период 2026-2030 годов [4], в которой определены цель, основные принципы, задачи и основные направления реализации миграционной политики на данный период. Основной акцент сделан именно на трудовую миграцию.

В документе говорится о том, что целью миграционной политики является «создание миграционной ситуации, которая способствует решению задач в сфере обеспечения безопасности государства, социально-экономического, научно-технологического, пространственного развития страны, повышения качества жизни ее населения, защиты национального рынка труда…» [4]. Однако, миграционная политика должна быть только вспомогательным инструментом для решения экономических проблем в области обеспечения российской экономики иностранными работниками на период сохранения дефицита национальных трудовых ресурсов. Отмечается, что такая потребность сохранится на весь период реализации концепции до 2030 г. Это положение подтверждается данными демографического прогноза Росстата (рассчитанного до 2046 года), согласно которому по среднему варианту прогноза естественная убыль населения будет наблюдаться вплоть до 2045 г., а по высокому прогнозу естественного прироста населения следует ждать не раньше 2038 г., что, конечно, отрицательно скажется на процессе воспроизводства национальной рабочей силы [5].

Одновременно с этим по данным Росстата численность требуемых работников на вакантные рабочие места (без учета субъектов малого предпринимательства) в период 2020–2024 годов выросла с 1 029 800 до 2 653 718 человек (в 2.6 раза). Из них в 2024 г. специалисты высшего уровня квалификации составляли 18.7%. При этом потребность в специалистах высшего уровня квалификации выросла по сравнению с 2022 годом на 45.8% [6].

В соответствии со сложившимся положением вполне объясним рост количества разрешений на работу иностранным работникам, прибывающим в Российскую Федерацию на основании визы, что отражено в таблице 1.

Таблица 1.

Об определении потребности в привлечении иностранных работников, прибывающих в Российскую Федерацию на основании визы

год	**количество разрешений на работу**
2021	101 871
2022	124 007
2023	123 943
2024	155 929
2025	234 958
2026	278 940

Источник: Документы - Правительство России [7].

Таблица 2.

Показатели, отражающие численность привлеченных к трудовой деятельности на территории Российской Федерации иностранных граждан в 2020 – 2024 гг. (тыс. чел.)

	2020	2021	2022	2023	2024
Численность иностранных граждан, получивших разрешительные документы на работу в России в течение года	1149,5	2128.4	2164,6	2144,1	2176,6
Численность иностранных граждан, имевших действующий патент на осуществление трудовой деятельности на конец года	1071,3	2075,1	2035,0	1571,8	2049,4
Численность иностранных граждан, имевших действующее разрешение на работу на конец года	52,8	54,0	62,9	136,4	139,4
Численность иностранных граждан – высококвалифицированных специалистов, имевших действующее разрешение на работу на конец года	48,3	65,1	64, 4	71,7	66,3

Источник: составлено на основе данных [6, с.107 – 109].

В соответствии с данными МВД России количество уведомлений о заключении трудового или гражданско-правового договора с легальными трудовыми мигрантами, осуществляющими трудовую деятельность на основании патента либо разрешения на работу, составило 2 621 516. Отмечается и рост количества уведомлений о заключении таких договоров с гражданами государств – членов ЕАЭС (+18,9%, 981 186).

Число иностранных граждан и лиц без гражданства, осуществляющих трудовую деятельность на территории Российской Федерации по трудовому или гражданско-правовому договору на 1 января 2026 года, составило почти 3 млн чел. [8].

Однако рост количественных показателей не означает повышение качественных характеристик иммиграционного потока, что отражают данные таблицы 2 о численности иностранных граждан – высококвалифицированных специалистов. Статистика не отражает и устойчивого роста количества этих специалистов в составе трудовых мигрантов. Среди иностранных граждан – трудовых мигрантов значительную долю составляют низкоквалифицированные работники, что во многом определяется меньшими затратами на привлечение труда мигрантов и недостаточным уровнем технологического развития и организации труда в ряде отраслей российской экономики, что не соответствует

задачам реализации новой концепции государственной миграционной политики Российской Федерации с целью нормализации состояния российского рынка труда.

Для повышения качества потока внешней трудовой иммиграции в новой концепции государственной миграционной политики РФ предлагается реализовать ряд мер: цифровизация процесса привлечения иностранных граждан к трудовой деятельности на территории Российской Федерации, что может привести к повышению информированности потенциальных работников; упрощение процесса легального найма на работу; совершенствование механизма квотирования; совершенствование механизмов целевого организованного набора иностранных работников в соответствии с современными потребностями и перспективами социально - экономического развития РФ [4].

Таким образом, привлечение к трудовой деятельности на территории Российской Федерации иностранных граждан в результате реализации миграционной политики способно играть определенную положительную роль в оптимизации состояния рынка труда. Однако это является вспомогательным, а не основным инструментом решения проблем, при использовании которого всегда необходимо соотносить выгоды и риски, корректируя цели и меры реализации.

Список литературы

1. Золотов А.В. Реализация перемены и сочетания труда как фактор преодоления дефицита рабочих кадров // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства: сборник научных трудов XI международной научно-практической конференции, Симферополь, 04 апреля 2025 года. – Симферополь: ИП Хотеева Лада Валериевна, 2025. – С. 217-219.

2. Красинец Е.С. Внешняя трудовая миграция в современном российском обществе: динамика и последствия // Народонаселение. – 2025. – Т. 28, № 3. – С. 61-73.

3. Логинова, Т.П. Структурные сдвиги в занятости как важнейший фактор укрепления технологического суверенитета России / Т. П. Логинова, Е. В. Лядова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2024. – № 1(73). – С. 17-23.

4. О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026-2030 годы от 15 октября 2025. URL: https://docs.cntd.ru/document/1314187245?marker=7D60K4 (дата обращения 26.02.2026).

5. Демографический прогноз. URL: https://rosstat.gov.ru/ folder/12781(дата обращения 26.06.2025).

6. Труд и занятость в России. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210 (дата обращения 26.02.2026).

7. Документы - Правительство России. URL: http://government.ru/docs/all/?type=102000066_102000496&number=&text=%D0%BE%D0%B1+%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8+%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8+%D0%B2+%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8+%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85+%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%2C+%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D1%8E%D1%89%D0%B8%D1%85+%D0%B2+%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%8E+%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8E+%D0%BD%D0%B0+%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8+%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D1%8B&dt=&dt.till=&dt.since= (дата обращения 2.03.2026).

8. Аналитическая справка о результатах деятельности подразделений по вопросам миграции территориальных органов МВД России за 2025 год. URL: https://xn--b1aew.xn--p1ai/dejatelnost/statistics/migracionnaya/item/81291187/ (дата обращения 2.03.2026).

УДК 338.48

Д.И. Зайнуллин,
студент магистратуры направления «Туризм»,
Институт управления, экономики и финансов,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ЦИФРОВЫЕ СТРАТЕГИИ В ТУРИЗМЕ: МАРКЕТИНГ БУДУЩЕГО НА СТЫКЕ ТЕХНОЛОГИЙ И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

*Аннотация***.** В статье «Цифровые стратегии в туризме: маркетинг будущего на стыке технологий и клиентоориентированности» проанализированы цифровые стратегии в туристической индустрии, которые формируют маркетинг будущего за счёт интеграции передовых технологий и клиентоориентированного подхода. Рассматриваются такие инструменты, как искусственный интеллект, большие данные, дополненная и виртуальная реальность, а также их влияние на конкурентоспособность компаний. На основе анализа современных тенденций, практических кейсов и теоретических исследований предлагаются рекомендации для оптимизации цифровых стратегий, способствующих устойчивому развитию туризма в условиях глобальной цифровизации.

Ключевые слова. цифровые стратегии, туризм, маркетинг будущего, клиентоориентированность, искусственный интеллект, большие данные, дополненная реальность, мобильные технологии, персонализация, кибербезопасность, блокчейн, социальные медиа, поисковая оптимизация.

D.I. Zainullin,
Master's degree student,
Kazan (Volga region) Federal University

DIGITAL STRATEGIES IN TOURISM: THE FUTURE OF MARKETING AT THE INTERSECTION OF TECHNOLOGY AND CUSTOMER-CENTRICITY

*Abstract***.** The article "Digital Strategies in Tourism: The Future of Marketing at the Intersection of Technology and Customer-Centricity" analyzes digital strategies in the tourism industry that are shaping the future of marketing through the integration of advanced technologies and a customer-centric approach. Tools such as artificial intelligence, big data, augmented and virtual reality, and their impact on company competitiveness are examined. Based on the analysis of current trends, practical cases, and theoretical research, recommendations are provided for optimizing digital strategies that contribute to the sustainable development of tourism in the context of global digitalization.

Keywords. digital strategies, tourism, future of marketing, customer-centricity, artificial intelligence, big data, augmented reality, mobile technologies, personalization, cybersecurity, blockchain, social media, search engine optimization.

Туристическая индустрия находится в эпицентре цифровой трансформации, которая радикально меняет подходы к маркетингу, управлению клиентским опытом и операционной деятельности. Рост популярности онлайн - платформ, мобильных приложений,

персонализированных сервисов и иммерсивных технологий подчёркивает необходимость внедрения цифровых стратегий. Эти стратегии не только повышают эффективность продвижения туристических продуктов, но и создают новые стандарты взаимодействия с клиентами, ориентированные на их индивидуальные потребности [9].

Цель данной статьи – исследовать, как технологии, такие как искусственный интеллект, большие данные и дополненная реальность, способствуют формированию клиентоориентированного подхода в туризме, а также выявить перспективы и вызовы, с которыми сталкиваются компании в процессе цифровизации. В статье также рассматриваются успешные примеры внедрения цифровых инструментов и предлагаются практические рекомендации для туристических организаций.

Цифровые стратегии в туризме представляют собой комплексный подход, объединяющий информационные технологии и маркетинговые практики для достижения конкурентных преимуществ. Они охватывает широкий спектр инструментов и методов, направленных на привлечение, удержание и удовлетворение клиентов. Основные компоненты цифровых стратегии включают [10]:

1. Социальные медиа. Платформы, такие как RuTube, Max, VK, стали ключевыми каналами для продвижения туристических направлений. Визуальный контент, созданный пользователями, усиливает доверие к бренду и стимулирует интерес к путешествиям.
2. Поисковая оптимизация (SEO) и контент - маркетинг. Оптимизация веб-сайтов для поисковых систем и создание качественного контента (блоги, видео, гиды) увеличивают органический трафик и повышают видимость бренда.
3. Мобильные технологии. Приложения для бронирования, планирования маршрутов и предоставления информации в реальном времени упрощают путешествия и улучшают клиентский опыт.
4. Иммерсивные технологии. Виртуальная реальность (VR) и дополненная реальность (AR) позволяют клиентам «погрузиться» в туристические направления ещё до поездки, создавая эмоциональную связь с продуктом.

Эти компоненты работают синергетически, усиливая эффект от маркетинговых кампаний и обеспечивая более глубокое вовлечение клиентов. Важно отметить, что успех цифровых стратегий зависит от их интеграции с общей бизнес-стратегией компании и адаптации к культурным и региональным особенностям целевой аудитории.

Современные технологии играют роль катализатора изменений в туристической индустрии. Они не только оптимизируют процессы, но и открывают новые возможности для создания уникального клиентского опыта. Рассмотрим ключевые технологические драйверы.

Искусственный интеллект (ИИ) трансформирует туристический сектор, автоматизируя рутинные задачи и предоставляя персонализированные

решения. Чат-боты на основе ИИ обрабатывают запросы клиентов круглосуточно, сокращая время ответа и повышая удовлетворённость. Алгоритмы машинного обучения анализирует поведение пользователей, прогнозируя их предпочтения и предлагая индивидуальные маршруты, отели или активности [5; 11]. Например, платформы, такие как Kayak, используют ИИ для динамического ценообразования, что позволяет предлагать клиентам наиболее выгодные варианты.

Большие данные (Big Data) стали основой для принятия стратегических решений в туризме. Анализ данных о поисковых запросах, покупках, отзывах и геолокации позволяет компаниям сегментировать аудиторию, выявить тренды и спрогнозировать спрос. Это дает возможность создавать целевые маркетинговые кампании, которые увеличивают конверсию. Например, анализ данных сезонности помогает туроператорам оптимизировать предложения в низкий сезон, а изучение отзывов выявляет слабые места в клиентском сервисе [4; 12].

Технологии AR и VR меняют восприятие туристических продуктов, предоставляя клиентам возможность «попробовать» путешествие до его начала. AR-приложения, такие как интерактивные карты или гиды, обогащают впечатления туристов на месте. VR-туры позволяют потенциальным клиентам виртуально посетить отель, достопримечательность или круизные лайнер. Примером успешного применения является кампания Destination Canada, где AR-приложение демонстрировало природные достопримечательности, что привело к росту интереса к региону на 25% [3; 12].

Блокчейн-технологии начинают использоваться для обеспечения прозрачности транзакций и защиты данных клиентов. Смарт-контракты упрощают процессы бронирования, исключая посредников и снижая затраты. Одновременно с этим кибербезопасность становится приоритетом, поскольку утечка данных может подорвать доверие к бренду. Компании инвестируют в защищенные платформы, чтобы гарантировать безопасность персональной информации [6].

Клиентоориентированность в цифровую эпоху остается краеугольным камнем успешных цифровых стратегий. В условиях высокой конкуренции компании, которые ставят клиентов в центр своей деятельности, получают значительное преимущество. Цифровые инструменты способствуют достижению клиентоориентированности через:

1. Персонализацию – анализ данных позволяет предлагать клиентам продукты, соответствующие их интересам, бюджету и стилю путешествий. Например, рекомендации на основе предыдущих поездок усиливают чувство заботы со стороны бренда.
2. Мгновенную обратную связь – социальные сети и мессенджеры обеспечивают прямую коммуникацию, позволяя оперативно решать проблемы клиентов.
3. Интуитивные интерфейсы – удобные мобильные приложения и сайты с простой навигацией сокращают время, необходимое для бронирования,

и повышают удовлетворённость.

4. Эмоциональную вовлеченность – иммерсивные технологии, такие как VR, создают эмоциональную связь брендом, усиливая желание совершить покупку.

Эти элементы не только улучшают клиентский опыт, но и способствуют формированию долгосрочной лояльности, что особенно важно в условиях высокой конкуренции. Рассмотрим кейсы успешных цифровых стратегий.

Платформа Expedia активно использует ИИ для персонализации предложений [5; 9]. Алгоритмы анализируют поисковые запросы и историю бронирований, рекомендуя отели, перелёты и активности, соответствующие предпочтениям пользователей. В результате конверсия выросла на 20%, а уровень удержания клиентов увеличился благодаря точечным маркетинговым кампаниям.

Программа лояльности Hilton Honors интегрирована с мобильным приложением, которая предоставляет гостям доступ к персонализированным услугам, включаю выбор номера, цифровой ключ и рекомендации местных ресторанов. Приложение также собирает обратную связь, что позволяет оперативно устранять недостатки сервиса. В 2024 году Hilton сообщил о росте числа активных пользователей приложения на 15% [2; 11].

TripAdvisor использует большие данные для анализа отзывов и рейтингов, предоставляя пользователям достоверную информацию о туристических направлениях. Платформа также экспериментирует с AR, позволяя пользователям «исследовать» достопримечательности через мобильное приложение, что увеличило время взаимодействия с брендом на 30% [4; 10].

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение цифровых стратегий сопряжено с рядом вызовов:

1. Высокие затраты. Инвестиции в ИИ, VR и кибербезопасность требуют значительных ресурсов, что может быть проблемой для малых и средних предприятий.

2. Сопротивление изменением. Некоторые компании и сотрудники сопротивляются цифровизации из-за привычки к традиционным методам работы.

3. Этические вопросы. Использование больших данных поднимает вопросы конфиденциальности, что требует строгого соблюдения законодательства.

Для преодоления этих вызовов компании должны разрабатывать поэтапные планы цифровизации, привлекать квалифицированных специалистов и инвестировать в обучение персонала. Для успешной реализации цифровых стратегии рекомендуется [1; 4-8]:

– инвестировать в ИИ и аналитику больших данных для персонализации и прогнозирования спроса;

– развивать мобильные платформы с акцентом на удобство и скорость;

– экспериментировать с AR и VR для создания уникального клиентского опыта;

– обеспечивать кибербезопасность и прозрачность в использовании данных клиентов;

– сотрудничает с технологическими стартапами для внедрения инноваций.

Эти меры позволят компаниям не только адаптироваться к текущим изменениям, но и подготовиться к будущим вызовам.

Цифровые стратегии в туризме открывают новые горизонты, позволяя компаниям сочетать инновационные технологии с клиентоориентированным подходом. Искусственный интеллект, большие данные и иммерсивные технологии становятся неотъемлемой частью маркетинга будущего, обеспечивая персонализацию, удобство и эмоциональную вовлеченность. Однако успех требует преодоления финансовых, организационных и этических барьеров. Компании, которые смогут адаптироваться к цифровой реальности, укрепляют свои позиции на рынке и обеспечат устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Булатова М.Э., Закирова И. Г. Цифровая трансформация туриндустрии: вызовы и возможности // Вестник Казанского технологического университета. – 2022. – Т. 25. – № 3. – С. 112-118.
2. Гатауллина Р.Ф. Клиентоориентированность как основа конкурентоспособности в сфере услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – № 5. – С. 334-345.
3. Дорошенко Ю.А., Семенова Е. М. Применение технологий виртуальной и дополненной реальности в продвижении туристических продуктов // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – № 1 (80). – С. 86-98.
4. Ильина А.Н. Большие данные в управлении туристскими территориями // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2020. – Т. 14. – № 4. – С. 7-18.
5. Кузнецов П.А. Искусственный интеллект и машинное обучение в туристическом бизнесе // Бизнес-информатика. – 2021. – № 4 (58). – С. 55-67.
6. Смирнов В.Л., Петрова К.А. Блокчейн и кибербезопасность в гостиничном бизнесе: новые тренды // Корпоративные финансы. – 2022. – Т. 16. – № 4. – С. 124-139.
7. Ягудина Е.В. Тенденции развития цифровых технологий в регионах России / Е. В. Ягудина, Г. Ш. Валитов // Экономические науки. – 2024. – № 241. – С. 440-445. – DOI 10.14451/1.241.440. – EDN XAMBDB.
8. Ягудина Е.В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е.В. Ягудина, А.В. Павлова // Вестник экономики, права и

социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

9. Huang C.-D., Goo J., Nam K., Yoo C. W. Smart tourism technologies in travel planning: The role of exploration and exploitation // Information & Management. – 2017. – Vol. 54. – № 6. – P. 757-770.

10. Li J., Xu L., Tang L., Wang S., Li L. Big data in tourism research: A literature review // Tourism Management. – 2018. – Vol. 68. – P. 301-323.

11. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain // Electronic Markets. – 2015. – Vol. 25. – P. 243-254.

12. Tussyadiah I. P., Jung T. H., tom Dieck M. C. Embodiment of wearable augmented reality technology in tourism experiences // Journal of Travel Research. – 2018. – Vol. 57(5). – P. 597-611.

УДК 330.36 331

А.В. Золотов,
доктор экономических наук, профессор,
кафедра экономической теории и методологии, ННГУ

ДИАЛЕКТИКА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь макроэкономических результатов повышения общественной производительности труда. Такими результатами выступают увеличение объемов выпуска в единицу рабочего времени и экономия труда в сфере материального производства.

Ключевые слова. Производительность труда, экономия рабочего времени.

A.V. Zolotov,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Department of Economic Theory and Methodology,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

DIALECTICS OF MACROECONOMIC RESULTS OF INCREASING LABOR PRODUCTIVITY

Abstract. This article examines the relationship between the macroeconomic outcomes of increased social labor productivity. These outcomes include increased output per unit of labor time and labor savings in material production.

Keywords. Labor productivity, saving working time.

НТП превращает современное производство в технологическое применение научных знаний. Многообразие результатов реализации прогресса технологий в производстве резюмируется в повышении общественной производительности труда.

Когда речь идет о производительности труда, то подразумевается материально производительный труд. Именно такой труд объективируется в полезных вещах, энергии или их перемещении в пространстве, что позволяет применить объективную меру измерения его результата. Соотношение измеренного подобным образом результата с затратами живого труда выступает как мера производительности труда.

Полезные вещи и энергия – основной и непосредственный результат труда, но не единственный. Труд изначально настолько результативен, что его осуществление не поглощает всего времени социальной жизнедеятельности, оставляя время для непроизводственной деятельности. Последний элемент общественного времени, по сути, представляет собой время, высвобожденное из производства или сэкономленное благодаря эффективности труда. В таком качестве отмеченная экономия представляет собой ещё один результат производительного труда.

Отсюда – целесообразность использования дополнительного показателя общественной производительности труда – отношения величины времени,

высвобожденного из производства, к затратам рабочего времени. Данный показатель можно назвать нормой экономии труда.

Очевидно, что отмеченные результаты общественного труда находятся в единстве. При отсутствии выпуска продукта не происходит экономии труда. Наличие экономии труда создает пространство для формирования способности к труду у подрастающего поколения, обеспечивает восстановление сил и развитие трудоспособного населения.

Повышение производительности труда всегда означает рост выпуска в единицу рабочего времени. Вместе с тем оно включает уменьшение рабочего времени в расчете на единицу выпуска, то есть – экономию труда.

Теоретически возможно, что при повышении производительности масса труда остается прежней, несмотря на снижение затрат труда в расчете на единицу продукции. Тогда рост эффективности будет заключаться только в увеличении продукта при постоянном объеме затраченного живого труда.

Альтернативный вариант состоит в том, что результатом повышения производительности труда становится только уменьшение массы затраченного живого труда при сохранении прежнего объемы выпуска («нулевые» темпы экономического роста).

Наряду с этими вариантами возможны и другие, предполагающие сочетание роста выпуска с уменьшением суммарных затрат труда.

При росте численности населения нельзя исключить увеличение общественного продукта при одновременном наращивании общего фонда рабочего времени в производстве. Тогда прогресс производительности будет проявляться в опережении ростом продукта темпов увеличения массы труда.

Целесообразно проанализировать, какое соотношение результатов повышения общественной производительности труда реализуется на практике.

Для измерения динамики производительности по продукту будем использовать валовую добавленную стоимость, созданную базовыми видами экономической деятельности за 1 час рабочего времени.

Оценка изменения объема выпуска в производстве будет осуществляться путем сопоставления динамики валовой добавленной стоимости в сфере базовых видов экономической деятельности и численности населения. Только тогда можно охарактеризовать прогресс в удовлетворении материальных потребностей общества.

Экономия труда измеряется по динамике нормы экономии труда - отношения суммарного времени труда в непроизводственной сфере к суммарному рабочему времени труда в производстве.

Результаты расчетов представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Динамика производительности труда в ряде экономически развитых стран (1995 -2022 гг.)

	Динамика выпуска за 1 час труда	Динамика нормы экономии труда	Динамика численности населения	Динамика валовой добавленной стоимости на душу населения
Великобритания	+43,8%	+72,8%	+16,5%	+4,3%
Германия	+57,7%	+50,0%	+2,8%	+27,9%
Италия	+18,1%	+36,0%	+3,8%	+4,9%
Франция	+31,5%	+40,8%	+12,6%	+12,4%

Источник: рассчитано автором по данным ОЭСР с 1995 по 2022 гг.

Итак, в рассматриваемых странах наблюдались оба результата повышения производительности труда в производственном секторе: и рост общего объема выпуска, и увеличение нормы экономии труда. Те теоретически возможные ситуации, которые предполагают осуществление только одного результата (либо увеличения продукта без уменьшения массы рабочего времени, либо уменьшение этой массы при постоянстве величины продукта), нетипичны для современной экономики.

Этот факт обусловлен, на наш взгляд тем, что для нынешнего общества закономерно формирование предпосылок не только материального благосостояния всех его членов, но и всестороннего, свободного развития [1]. Последнее не сводится к потреблению материальных благ, а предполагает образование на протяжении всей жизни, перемену видов деятельности, занятия физкультурой, полноценный отдых и т.п. Соответственно требуется растущая занятость в тех секторах непроизводственной сферы, которые обеспечивают удовлетворение общественных потребностей данного вида, чему способствуют процессы цифровизации [2], [3].

Показательно, что динамика часового выпуска еще не предопределяет темпов роста объемов производства на душу населения. Так, в Великобритании динамика первого показателя уступает только имевшейся в ФРГ. Между тем темпы роста выпуска в производстве в расчете на душу населения в Великобритании были самыми низкими.

Сказались два фактора: во-первых, в этой стране всего интенсивнее происходило высвобождение труда из сферы производства в непроизводственный сектор, во-вторых, быстрее всего увеличивалось население. Тем самым прослеживается частичное «замещение» одного результата повышения производительности труда – роста продукта – другим – высвобождением труда из сферы производства.

Сделанный вывод подтверждается приведенными данными по Италии. В этой стране темпы роста производительности труда, измеренные по часовой выработке, вдвое ниже, чем – увеличения нормы экономии труда. При том, что численность населения в стране возросла всего на 4,9%, неудивителен низкий

прирост выпуска на душу населения в Италии. Указанный выше эффект замещения проявляется в данном случае вполне отчетливо.

В Германии оба показателя производительности труда росли высоким темпом при том, что разница в темпах между ними была наименьшей. С учетом незначительного прироста численности населения за рассматриваемый период объяснимо существенное увеличение выпуска на душу населения. Тот факт, что норма экономии труда в производстве росла достаточно быстро, обусловил двукратный разрыв между показателем производительности, измеренной по продукту, и производством на душу населения. Несомненно, опыт Германии подтверждает влияние динамики экономии труда на рост объема выпуска за счет прогресса производительности.

Во Франции темпы роста обоих измерителей производительности были ниже, чем в Германии и Великобритании, но выше, чем в Италии. При этом отсутствовал разрыв в темпах показателей производительности труда, характерный для Великобритании и Италии. Как следствие, во Франции объем производства на душу населения увеличился быстрее, чем в двух последних странах, несмотря на значительный рост численности населения. Применительно к данной стране также проявляется корректирующий эффект экономии труда по отношению к объему выпуска.

Таким образом, анализ динамики производительности труда в контексте роста объемов производства требует принимать во внимание оба проявления повышения производительности: и увеличение выпуска в расчете на час труда, и экономию, высвобождение труда из сферы производства в непроизводственную сферу.

Список литературы

1. Титова Н.Г. Новые тенденции формирования и использования свободного времени в условиях цифровизации / Н. Г. Титова, С. Б. Яшина // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 4(145). С. 26-32. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.03.003. – EDN IGQDIW.

2. Логинова Т.П. Структурные сдвиги в занятости как важнейший фактор укрепления технологического суверенитета России / Т.П. Логинова, Е.В. Лядова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. № 1 (73). С. 17-23. – DOI 10.52452/18115942_2024_1_17.

3. Лядова Е.В., Полушкина И.Н., Удалова Н.А. Отраслевые и профессиональные сдвиги на рынке труда под влиянием технологических изменений и цифровизации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. №5. С.163-173/

УДК 311.51

С.Л. Иваньковский,
к.э.н., доцент,
кафедра экономики предприятий и организаций,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского,

А.М. Самочадин,
преподаватель, кафедра экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. В статье рассматриваются основные современные подходы управления персоналом компаний. При исследовании выявлены основные тенденции в сфере подбора персонала: автоматизации бизнес-процессов (BPA) и RPA в рекрутинге; искусственный интеллект и облачные HR-платформы; геймификация обучения; виртуальная реальность. Делается вывод, что производственная эффективность современной организации напрямую зависит от комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Ключевые слова. Геймификация, рекрутинг, управление персоналом.

S.L. Ivankovskiy,
Candidate of economic Sciences, Associate Professor
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,

A.M. Samotchadin,
the assistant to chair of Department of economic theory and methodology
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

USE OF HUMAN CAPITAL AND MODERN TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. The article discusses the main modern approaches to personnel management of companies. The study revealed the main trends in the field of recruitment: business process automation (BPA) and RPA in recruiting; artificial intelligence and cloud-based HR platforms; gamification of learning; virtual reality. It is concluded that the production efficiency of a modern organization directly depends on an integrated approach to human resource management.

Keywords. Gamification, recruiting, human resources.

В период стремительных технологических изменений предпринимательские структуры активно внедряют передовые технологии в стратегии управления персоналом, которые не только повышают эффективность процессов управления, но и создают благоприятные условия для развития и привлечения высококвалифицированных сотрудников [1].

Инновационные технологии в стратегическом управлении персоналом включают в себя использование современных методов обучения, развитие

творческих навыков, стимулирование инициативы сотрудников, а также поиск и привлечение специалистов с инновационным мышлением [1].

Основные инновационные тенденции персонал-технологий в стратегическом управлении персоналом предпринимательских структур в условиях инновационного развития представлены на рисунке 1.

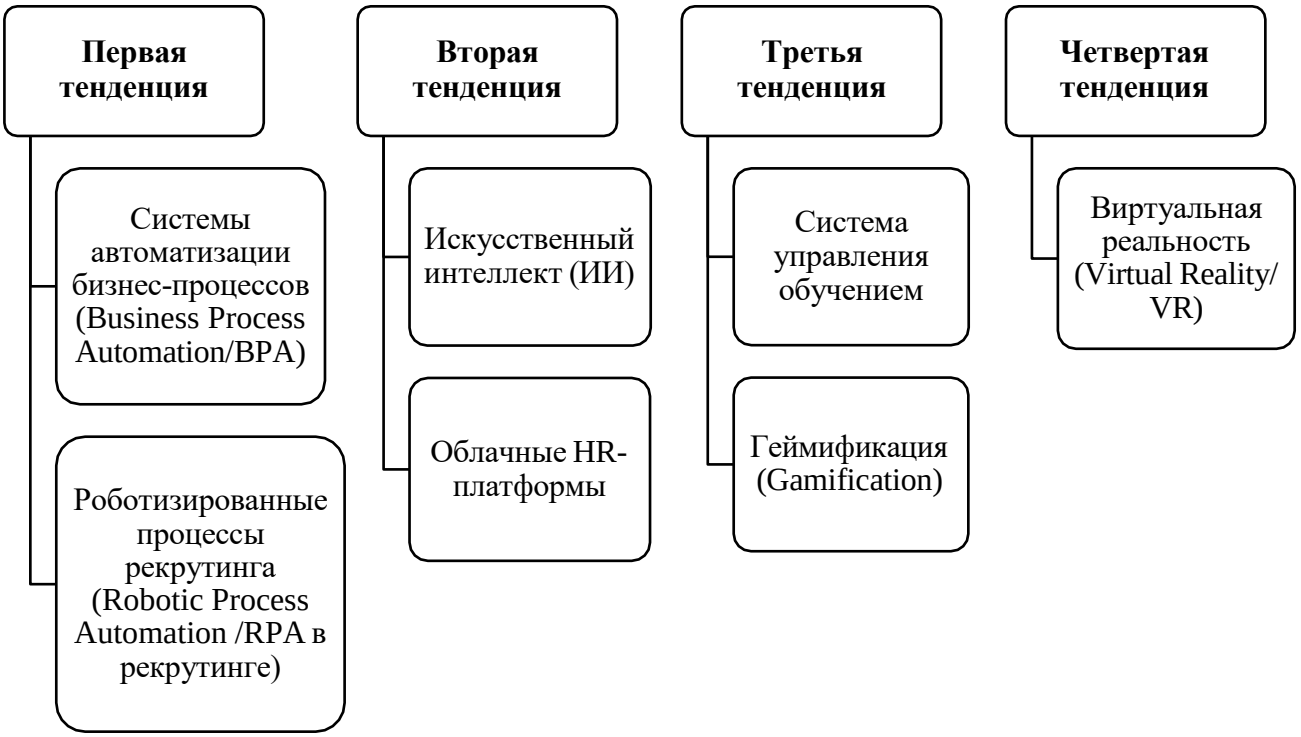


Рис. 1. Основные тенденции технологии в стратегическом управлении персоналом

Первая тенденция в области стратегического управления персоналом стало активное внедрение инновационных технологий. Технологии Business Process Automation (BPA) и роботизированные процессы рекрутинга (Robotic Process Automation – RPA) революционизируют способы, которыми предпринимательские структуры подходят к стратегическому управлению персоналом. Эти технологические решения не просто повышают общую эффективность кадровой работы, но и позволяют руководителям высвободить время от рутинных операций, сосредоточившись на решении стратегически важных задач. В результате процессы управления персоналом становятся значительно более гибкими, оперативными и результативными [2].

Роботизированные процессы в рекрутинге предполагают применение программных роботов для автоматизации типовых операций при подборе сотрудников. Среди таких операций: сортировка резюме, рассылка уведомлений кандидатам, проведение первичных собеседований и другие аналогичные задачи. Развитие и оптимизация системы подбора и отбора персонала напрямую зависят от непрерывного прогресса в сфере цифровых технологий и программных решений. По мере появления новых технологических инструментов и приложений механизмы рекрутинга постоянно

совершенствуются, становясь более эффективными и масштабируемыми. Сравнительный анализ версий рекрутинга представлен в таблице 1 [3].

Таблица 1 - Анализ версий рекрутинга

Рекрутинг	Версия 1.0	Версия 2.0	Версия 3.0
Вид технологий	Промышленные	Информационные	Цифровые
Способы	Телефон, печатная реклама, анкеты, картотека	Компьютер, электронное резюме, Интернет, базы данных	Автоматизация процессов, профили в соцсетях, видеоинтервью, чат-боты
Инструменты	Печатные СМИ	Карьерные порталы, сайты, рекомендации	Социальные и профессиональные сети, кадровый резерв
Соискатели	Активные	Пассивные	Талантливые
Поиск кандидатов	Локальный	В пределах страны	Глобальный

Преобразование классического процесса подбора кадров в цифровую форму предполагает автоматизацию HR-задач и их интеграцию в автоматизированную систему рекрутинга с помощью специализированного программного продукта на базе технологий искусственного интеллекта [4].

Второй тенденций стало совместное использование искусственного интеллекта и облачных HR-платформ. Эти технологии снабжают компании мощным инструментарием для стратегического управления персоналом. С их помощью организации могут принимать взвешенные решения, опираясь на аналитику данных; совершенствовать кадровые процессы; обеспечивать результативное управление человеческими ресурсами даже в условиях высокой конкуренции и постоянно меняющейся бизнес-среды.

В последние десятилетия многократно увеличились объёмы информации, поэтому в настоящее время становятся актуальными облачные сервисы хранения и обработки информации. Хранение и обработка этой информации требуют применения современных облачных ресурсов. Использование облачных технологий сэкономит немало времени и средств, сделает работу удобнее и интереснее, научит правильно использовать ресурс Интернета, расширит возможности организаций по использованию дорогих программ и, следовательно, способствуют эффективности принятия решений.

Примером использования «облачных» технологий в России является «Yandex Cloud», «МТС Web Services», «Cloud4Y». Ключевые компоненты архитектуры облачных платформ включают в себя: вычислительные ресурсы (виртуальные машины, контейнеры), хранилища данных (объектное, блочное, файловое), сети (виртуальные частные сети, балансировка нагрузки), сервисы (базы данных, аналитика, платформы для разработки и размещения приложений) [5].

1 января 2025 года вступило в силу Постановление Правительства РФ от 10.07.2024 № 929 «Об утверждении Положения о государственной единой

облачной платформе». «В платформе размещены информационные системы и информационные ресурсы органов государственной власти, государственных учреждений, публично-правовых компаний и социально ориентированных некоммерческих организаций. Через платформу будет обеспечено предоставление потребителям облачных услуг с возможностью совместного использования и перераспределения объемов облачных услуг между потребителями. Это позволит повысить эффективность расходования средств потребителя на приобретение и эксплуатацию необходимых вычислительных ресурсов. Государственная единая облачная платформа обеспечит, в частности, необходимый уровень информационной безопасности для информационно-телекоммуникационной инфраструктуры и размещаемых на ней информационных систем и информационных ресурсов потребителей» [6].

Третья тенденция, хотя она не новая, является геймификация обучения (Gamification) посредством ввода внутренних корпоративных порталов. Корпоративный портал представляет собой единую платформу для более эффективной и удобной HR-коммуникации с сотрудниками (согласование отпусков, выгрузка больничных листов, расчетных листов), а также для предоставления интерактивных курсов, тестирований, информации о жизни компании, хранения документов. Данная технология позволяет сократить время на адаптацию персонала, кросс-функциональное и внутреннее взаимодействие, обучение и оценку персонала, а также способствует выстраиванию системы обучения персонала как платформу для взаимодействия и обмена опытом в комфортной информационной среде [7].

Геймификация обучения и развития включает в себя применение элементов игр в корпоративной среде для стимулирования и мотивации сотрудников. Например, использование баллов, рейтингов, конкуренции и других игровых механик для достижения бизнес-целей стимулирует сотрудников через элементы игр, что может способствовать формированию коллективного духа и командного взаимодействия, вовлеченность и мотивацию, усиливая усвоение материала.

Четвертая тенденция, виртуальная реальность (Virtual Reality – VR). Тенденция включает в себя использование виртуальных сред для обучения, тренировок, симуляций рабочих ситуаций и других задач, где сотрудники могут погружаться в виртуальные сценарии, имитирующие реальные рабочие условия. Сотрудники могут тренироваться в виртуальных условиях, что особенно полезно для обучения в сложных сценариях. VR позволяет обучать сотрудников, находящихся в разных географических местах, создавая виртуальные классы и события.

Самая сильная сторона VR – это обучение и развитие. Например, с помощью VR-стимуляций руководители могут отработать навыки ведения сложных переговоров или публичных выступлений. ИИ-персонажи могут реагировать на тон голоса и слова обучающего, создавая стрессовую, но безопасную среду.

В условиях гибридных графиков VR может стать мостом между сотрудниками, это позволит коллегам дистанционно собираться в одной виртуальной комнате и работать над общими проектами.

Интеграция современных функций, таких как искусственный интеллект и виртуальные ассистенты, дополняет традиционные аспекты коммуникации, делая их более продуктивными и адаптивными к потребностям современного рабочего сообщества. Компании, внедряющие такие технологии, воспринимаются как технологические лидеры. Это особенно важно при найме молодого поколения, для молодого человеческого капитала цифровизация является естественной средой обитания.

Список литературы

1. Адухова А.Х. Антикризисное управление предприятием / А.Х. Адухова, А.Х. Адухова // Заметки ученого. 2023. № 5-1. С. 232-234. Текст: электронный // Лань:ЭБС.-URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/335243 (дата обращения: 15.11.2025).

2. Новикова И.В. Современные технологии стратегического управления персоналом в условиях инновационного развития предпринимательских структур / И.В. Новикова, З.К. Самайбекова //Управленческое консультирование. 2024. № 1. Текст: электронный // Лань: ЭБС. URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/368498 (дата обращения: 13.01.2026)

3. Ребрикова Н.В. Особенности использования рекрутинга в системе управления персоналом организации // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 79–82.

4. Цзунлян Е. Инновационная активность персонала и способы ее стимулирования на предприятии // Теория и практика общественного развития. 2023. № 5. С. 31-35.

4. Голубев С.С., Чеботарев В.С. Факторы обеспечения экономической безопасности высокотехнологичных и наукоемких предприятий субъектов Российской Федерации // Экономика высокотехнологичных производств. – 2021. Том 2. № 3. С. 181-200.

5. Репина М.О. Развитие облачных технологий в России: архитектура решений и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-oblachnyh-tehnologiy-v-rossii-arhitektura-resheniy-i-perspektivy (дата обращения: 15.01.2026).

6. Иваньковский С.Л. Анализ корпоративной культуры в стратегическом развитии организации / С.Л. Иваньковский, Н А. Иваньковская, Н.А. Ягунова // Управленческий учет. 2023. № 8. С. 78-86.

7. Черняков М.К., Чернякова И.А. Цифровизация управления персоналом: современные тенденции и вызовы для российских предприятий // Наука Красноярья. 2025. Т.14. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-upravleniya-personalom-sovremennye-tendentsii-i-vyzovy-dlya-rossiyskih-predpriyatiy (дата обращения: 21.01.2026).

УДК 338.2

И.В. Колесник,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЕ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННЫЕ ОСНОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Аннотация. В статье раскрыты особенности мировоззрения и духовно-нравственных ценностей народа России как страны-цивилизации, показано их влияние на экономику и управление. Предложены основные направления развития нравственно ориентированной экономики.

Ключевые слова. Глобальный кризис, мировоззрение, духовно-нравственные ценности, государственный суверенитет, управление, экономический прогресс.

I.V. Kolesnik,
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic Theory and Methodology,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

CIVILIZATIONAL SPIRITUAL AND MORAL FOUNDATIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY

Abstract. The article reveals the features of the worldview and spiritual and moral values of the Russian people as a civilization, and shows their influence on the economy and governance. The main directions for developing a morally oriented economy are proposed.

Keywords. Global crisis, worldview, spiritual and moral values, state sovereignty, governance, economic progress.

Глобальный кризис, острую фазу которого в настоящее время переживает весь мир, рискует перерасти в общекультурный коллапс. Важно понимать, что культурная состоятельность общества представляет собой способность давать адекватные ответы на вызовы времени и профилактировать новые вызовы в будущем. Многонациональный народ России как самобытной страны-цивилизации с многовековой историей в период тяжёлых испытаний неоднократно демонстрировал способность к духовной и культурной мобилизации, давая ответы на вызовы времени. В основе высокой устойчивости нашего народа к давлению внешней среды лежит уникальное мировоззрение, базирующееся на традиционных российских духовно-нравственных ценностях, позволяющих сосредоточить потенциал многих народов на цели служения общему делу. Справедливость, коллективизм, приоритет духовного над материальным, патриотизм, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, созидательный труд, единство народов России - основные ценностные константы российского общества. Размывание этих ценностей всегда сопровождалось потрясениями, смутами и приводило к эрозии государственного суверенитета. Возврат к традиционным духовно-

нравственным ценностям и мобилизация людей на общее дело всегда приводили к восстановлению суверенитета и впечатляющим темпам развития страны.

Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [1], по сути, заложил идеологические предпосылки к русскому ренессансу, но реализовать эти предпосылки надлежит каждому гражданину России посредством деятельного участия в судьбе страны своим трудом, служением, творчеством. Нравственный выбор каждого человека влияет на будущие перспективы всего народа.

Укрепление суверенитета государства является производным от состояния мировоззрения народа. Именно в России впервые произошло осознание того, что существуют шесть групп объективных закономерностей бытия, соблюдение которых является обязательным условием для бескризисного развития человека, общества, государства, цивилизации. К этим закономерностям относятся: 1) общебиосферные закономерности, регулирующие образование биоценозов и взаимодействие биологических видов друг с другом, с биосферой и космосом; 2) видовые закономерности, обусловливающие поведение человека как биологического вида (анатомические, физиологические, психологические закономерности); 3) нравственно-этические закономерности, регулирующие взаимоотношения между носителями разума и воли; 4) социокультурные закономерности, регулирующие процесс формирования культуры и определяющие последствия её влияния на человека, общество, а также биосферу; 5) экономические закономерности, регулирующие хозяйственную деятельность общества и определяющие её последствия; 6) управленческие закономерности, регулирующие все процессы управления в обществе [2, С. 81]. Эти закономерности необходимо познать и выстраивать жизнь на основе их соблюдения.

В работах представителей русского космизма Н.В. Фёдорова, В.И. Вернадского показано, что задачей человечества является развитие Вселенной посредством созидательного освоения и использования ресурсов биосферы и построения общественного устройства на основе братского и гармоничного взаимодействия между людьми [3]. В этом проявляется отличие русского мировоззрения от западного, в основе которого лежат иные ценности – индивидуализма, материализма и освобождённого от соображений совести прагматизма. Глобализация под руководством Запада завела мир в тупик, выход из которого требует методологического пересмотра ранее сложившихся обществоведческих подходов с включением в исследование общественных процессов категорий ценности [4].

Различие между русским и западным мировоззрением выражается не только в различном понимании сути человека и смысла его жизни, но и в различном понимании процессов управления. Западный менеджмент нацелен на максимизацию прибыли при минимизации издержек в условиях конкуренции, и он не содержит в себе нравственной составляющей. Западное

мировоззрение складывалось в условиях дефицита природных ресурсов и значительного перенаселения, поэтому в нём преобладают индивидуализм и материальная мотивация хозяйственной деятельности. Русский же тип управления хозяйством складывался в условиях больших земельных пространств и обширных природных богатств, требующих постоянной защиты от внешних посягательств. Эти обстоятельства требовали необходимости принятия самостоятельных, инициативных решений отдельным человеком, и вместе с тем осознавалась потребность в объединении людей в рамках самоуправляющихся общин, артелей, дружин для решения общих задач. Особенностью управления по-русски стало то, что основанные на традициях и обычаях коллективные начала не подавляли самостоятельность отдельного человека [5, С. 86-87].

В России понятие управления традиционно сопряжено с понятиями «править», «правда», «праведность», то есть цель управления принципиально иная по сравнению с Западом. Она заключается не в максимизации прибыли, а в достижении полезного для всего общества эффекта, в организации производства и распределения благ таким образом, чтобы людям на основе их труда было обеспечено удовлетворение демографически обусловленных потребностей, при сохранении здоровья и устойчивости биосферы. Производимый обществом продукт должен быть достаточным и объективно востребованным, а не ориентированным на удовлетворение конкурентных амбиций и сопряженным с перерасходом ресурсов планеты и последующей утилизацией нереализованной продукции.

Цель социально-экономического прогресса по-русски – нравственное совершенствование человека и развитие его потенциала. Прогресс в развитии нравственности должен опережать прогресс в развитии технологий – именно это является условием бескризисного устойчивого развития всего общества. Показателями измерения социально-экономического прогресса должны быть не столько рост ВВП и производительности труда, сколько рост качества жизни людей, выражающийся в структуре персонального потребления благ, в улучшении их физического и нравственного здоровья, в увеличении продолжительности жизни, в росте количества создаваемых семей и увеличении численности населения, в возрастании образованности людей, в вовлечении их в созидательное разрешение общественных проблем на основе коллективного целеполагания [6].

Русский мир представляет собой особую социально-экономическую систему, целью которой является создание условий для развития потенциала каждого человека и для воспроизводства народа [7]. Специфика хозяйственной системы России должна быть определена ценностными основаниями [8]. Ретроспективный анализ экономического развития России, а также анализ научных работ по теме цивилизационного управления [5 - 9] позволяет выделить следующие принципы и характерные черты образа будущего в сфере экономики: 1) планово-рыночная экономика, в которой государственное стратегическое планирование задает цель развития экономической системы, а

рынок выступает одним из средств достижения поставленных целей; 2) стратегически значимые отрасли хозяйства находятся под контролем государства и общества; 3) развитое высокотехнологичное наукоёмкое производство дополняется постиндустриальной сервисной экономикой; 4) эффективная и конкурентоспособная экономика, бережливо использующая природные ресурсы на производство продуктов, способствующих развитию человеческого потенциала; 5) денежно-кредитная система подчинена задаче финансирования развития высокотехнологичного производства и включает в себя инвестиционный, потребительский и внешнеэкономический контуры обращения денег; 6) социально-ориентированная экономика, заботящаяся о народосбережении; 7) разумная мера открытости экономики, обеспечивающая защиту развития отечественного производства и достижение экономической безопасности; 8) солидарная экономика, базирующаяся на артельно-кооперативном способе организации собственности на средства и результаты производства.

Эволюционный переход к новым принципам организации экономики возможен только путём активизации творческого потенциала народных масс, посредством нравственного преображения общества, на основе развития образования, культуры и воспитания нового типа человека – ответственного инициативного созидателя, ставящего общее выше частного. Таким образом, экономический суверенитет является производным от мировоззренческого и педагогического суверенитета. Поэтому усилия государства и активной части общественности должны быть направлены на развитие образования, а самообразование и саморазвитие человека в течение всей жизни должно стать нормой в XXI веке.

Список литературы

1. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502 (дата обращения: 21.01.2026).
2. Экономика инновационного развития. Управленческие основы экономической теории: монография / М.В. Величко, В.А. Ефимов, В.М. Зазнобин. – М.: Концептуал, 2022. – 584 с.
3. Вернадский В.И. Несколько слов о ноосфере. Научная мысль как планетарное явление. – М.: Наука, 1991. – С.235-244
4. Багдасарян В.Э. Матрицы общественного сознания. – М.: Издательство «Наше завтра», 2021. – 416 с.
5. Иванов А.А. Антименеджмент: организации будущего. – М.: Концептуал, 2017. – 184 с.
6. Усанин А.Е. Духовная экономика. URL: https://rrmag.ru/2024/11/18/duhovnaya-ekonomika/ (дата обращения: 19.01.2026).
7. Назаров В.И. Русский мир как особая социально-экономическая система. – М.: Концептуал, 2021. – 112.

8. Лепехин В.А., Беляков С.А., Лепехин В.В. «Солидарная экономика» как новый способ производства. – М.: Концептуал, 2024. – 336 с.
9. Галушка А. С., Ниязметов А. К., Окулов М. О. Кристалл роста: к русскому экономическому чуду. — М.: Наше завтра, 2021. — 360 с.

УДК 338.48

Ю.С. Колесникова,
доктор экономических наук, профессор
кафедра управления человеческими ресурсами
Казанский (Приволжский) федеральный университет

А.А. Галиахметова,
студент,
Казанский (Приволжский) федеральный университет,

ГОРОДСКАЯ ДЕКОРАТИВНАЯ СРЕДА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

*Аннотация***.** Статья посвящена изучению роли городской декоративной среды в повышении туристской привлекательности городов. Рассматриваются элементы декоративного оформления – сезонные украшения, монументальные и арт-объекты, благоустроенные общественные пространства – и их влияние на восприятие города туристами. На примере г. Казани показано, как комплексное оформление городской среды способствует росту туристского потока, созданию положительного имиджа города и развитию культурного и событийного туризма.

*Ключевые слова***.** Городская среда, декоративные элементы, туристская привлекательность, туризм, комфорт города, Казань

Kolesnikova Yulia S.,
Doctor of economic Sciences, Professor,
Department of Human Resource Management,
Kazan Federal University

Galiakhmetova Adely A.,
Student of Kazan Federal University

URBAN DECORATIVE ENVIRONMENT AS A TOOL FOR ENHANCING TOURIST APPEAL

Abstract. This article examines the role of urban decorative environments in enhancing the tourist appeal of cities. It considers elements of decorative design—seasonal decorations, monumental and art objects, well-maintained public spaces—and their impact on tourists' perception of the city. Using Kazan as an example, it shows how comprehensive urban design contributes to the growth of tourist traffic, the creation of a positive image of the city, and the development of cultural and event tourism.

Keywords. Urban environment, decorative elements, tourist appeal, tourism, urban comfort, Kazan

Современные города конкурируют за внимание туристов не только благодаря историческим и культурным объектам, но и за счет общей атмосферы, создаваемой городской средой. Туристы оценивают город по визуальной привлекательности, удобству инфраструктуры и эмоциональному впечатлению от пребывания [1]. В этом контексте ключевую роль играет

городская декоративная среда, разнообразие элементов которой в г. Казани показано на рисунке 1.



Рисунок 1. Элементы декоративный среды г. Казани (составлено автором).

Городская декоративная среда – целенаправленно формируемый визуальный и эстетический облик города, состоящий из системы искусственных, не несущих утилитарной нагрузки, элементов, призванных украшать пространство, создавать уникальную атмосферу и эмоциональный фон.

Декоративная среда города объединяет разнообразные элементы: сезонные и праздничные украшения улиц и витрин, арт-инсталляции, монументальные композиции и благоустроенные общественные пространства. Эти элементы формируют уникальный визуальный образ города, создают эмоциональный фон и оказывают прямое влияние на туристское восприятие [2]. В условиях глобальной конкуренции между городами декоративная среда становится инструментом повышения туристского имиджа и конкурентоспособности города.

Декоративные элементы городской среды выполняют несколько функций. Они способствуют созданию узнаваемого образа города, что важно для продвижения туристского бренда [3]. Эстетически привлекательная среда повышает комфорт пребывания туристов, стимулирует культурное взаимодействие и события, формируя позитивные эмоциональные впечатления. Арт-объекты и сезонные инсталляции создают фотогеничные зоны, способствующие развитию визуального туризма. Ярким примером такой точки притяжения является улица Баумана, показанная на рисунке 2.



Рисунок 2. Оформление улицы Баумана в г. Казани

Комфортная городская среда включает доступность инфраструктуры, экологическую устойчивость, функциональность и социальную справедливость. Элементы декоративной среды помогают снизить визуальную монотонность застройки, гармонично объединить архитектурные и природные зоны, а также создавать рекреационные пространства для отдыха жителей и туристов [5].

Казань является крупным культурным, научным и туристским центром России, где историческая архитектура органично сочетается с современными арт-объектами. В числе наиболее ярких проявлений декоративной среды города – тематическое оформление улиц и витрин в праздничные периоды, обновленные парки и набережная, монументальные произведения в центре и арт-инсталляции в общественных пространствах.

Эстетическая привлекательность города положительно влияет на туристскую активность. В 2023 году общий поток туристов достиг около 4 млн человек, что на 11% больше, чем в предыдущем году [6]. Реализация федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» включает благоустройство парков, скверов, пешеходных зон и создание арт-пространств, что повышает качество городской среды и усиливает туристскую привлекательность [7].

Сезонные украшения, такие как тематические витрины магазинов, оформление кафе, арт-инсталляции и праздничные композиции на улицах, создают фотогеничные зоны, формируют положительное впечатление о городе и способствуют развитию событийного туризма. При этом важно, чтобы декоративные элементы гармонировали с архитектурой и природной средой, избегая перегрузки пространства и сохраняя историческую ценность городской среды [1]. Не стоит забывать о возможностях использования цифровых технологий и искусственного интеллекта для развития городской среды [8-9].

Таким образом, городская декоративная среда является важным инструментом формирования туристского имиджа города. Эстетически привлекательные и функционально удобные общественные пространства повышают качество жизни жителей, создают эмоциональную привлекательность для туристов и формируют уникальный визуальный образ.

Опыт Казани показывает, что комплексное планирование декоративных элементов, включая сезонные украшения, арт-объекты и благоустроенные рекреационные зоны, способствует росту туристского потока и улучшению имиджа города на национальном и международном уровнях.

Список литературы

1. Глебова И.С. Оценка комфортности и привлекательности жизнедеятельности в городе (на примере г. Казани) // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №5. URL: https://science-education.ru/ru/article/view?id=10020 (дата обращения: 15.02.2026).
2. Каржаницкая Т.В. Эстетика: учебное пособие. Мн., 2007. – 351 с.
3. Официальная статистика Казани: https://kzn.ru/statistics/tourism (дата обращения: 05.11.2025)
4. Колесникова, Ю.С. Влияние въездного туризма на экономику Санкт-Петербурга / Ю. С. Колесникова, Е. М. Коростышевская, Е. В. Ягудина // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 6. – С. 1535-1548. – DOI 10.18334/ce.18.6.121099. – EDN BNGMCS.
5. Швидковский О.А. Гармония взаимодействия. Архитектура и монументальное искусство. *М*.: Стройиздат, 1985. – 312 с.
6. Хуснутдинова С.Р., Закирова Ю.А. Городская среда как необходимое пространственное условие развития активного образа жизни и активного туризма // Современные проблемы сервиса и туризма. 2017. Т.11. №3. С. 59-70.
7. Федеральный проект «Формирование комфортной городской среды». URL: https://www.gorodsreda.ru (дата обращения: 15.02.2026).
8. Ягудина Е.В. Тенденции развития цифровых технологий в регионах России / Е.В. Ягудина, Г.Ш. Валитов // Экономические науки. – 2024. – № 241. – С. 440-445. – DOI 10.14451/1.241.440. – EDN XAMBDB.
9. Ягудина Е.В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

УДК 338.48

Ю.С. Колесникова,
д.э.н., профессор,
Казанский федеральный университет,

А.А. Петрунина,
Казанский федеральный университет

ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ В РОССИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Лечебно-оздоровительный туризм является важной составляющей внутреннего туризма в России, играя ключевую роль в укреплении здоровья населения. В статье рассматривается современное состояние лечебно-оздоровительного туризма в России, тенденции и перспективы развития отрасли. Анализируются статистические показатели, такие как количество санаторно-курортных организаций на территории России и динамика их посещения туристами в период с 2018 по 2024 год. В заключении предложены направления для дальнейшего развития лечебно-оздоровительного туризма, основанные на проведенном анализе.

Ключевые слова. Лечебно-оздоровительный туризм, внутренний туризм, санаторно-курортные организации, перспективы развития.

Y.S. Kolesnikova,
Dr. Econ. Sci., Professor,
Kazan Federal University,

A.A. Petrunina,
Kazan Federal University

MEDICAL AND HEALTH TOURISM IN RUSSIA: CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract: Medical and wellness tourism is a significant component of domestic tourism in Russia, playing a key role in promoting public health. The article examines the current state of medical and wellness tourism in Russia, along with industry trends and development prospects. Statistical indicators are analyzed, such as the number of sanatorium-resort organizations in Russia and the dynamics of tourist visits to them from 2018 to 2024. In conclusion, directions for the further development of medical and wellness tourism are proposed, based on the analysis conducted.

Keywords: medical and wellness tourism, domestic tourism, sanatorium-resort organizations, development prospects.

В условиях глобальных изменений в экономике, технологиях и социальной сфере, отрасль лечебно-оздоровительного туризма сталкивается с новыми вызовами и возможностями. Актуальность исследования обусловлена значимостью данного вида туризма для улучшения качества жизни и здоровья населения. Целью статьи является анализ современных тенденций и перспектив развития лечебно-оздоровительного туризма в России.

Ветитнев А.М., Дзюбина А.В., Торгашева предлагают следующее определение понятия: «Лечебно-оздоровительный туризм – это часть туристской деятельности, предполагающей в качестве главного мотива поездки получение туристами за собственные или корпоративные средства комплекса лечебно-диагностических, реабилитационных, профилактических и рекреационных услугу, предоставляемых в местностях, отличных от места их постоянного проживания и располагающих необходимыми для этого природными, материальными и людскими ресурсами с целью предотвращения заболеваний или реабилитации/лечения различной патологии» [1, с. 50].

Лечебно-оздоровительный туризм имеет ряд особенностей, которые отличают его от других видов туризма. Перечислим основные отличительные черты:

– Направленность на укрепление здоровья, профилактику и лечение заболеваний.

– Использование природных ресурсов.

– Индивидуальный подход при разработке программ лечения туристов с учетом их жалоб и недомоганий.

– Наличие комплексных программ, предлагаемых посетителям.

– Средняя длительность пребывания от 7 до 21 дня.

– Сезонный характер.

– Целевая аудитория. Люди с хроническими заболеваниями, нуждающиеся в реабилитации, а также те, кто хочет укрепит здоровье.

– Сочетание медицинских процедур с рекреационным отдыхом.

Данные особенности делают лечебно-оздоровительный туризм неповторимым видом туристической деятельности, который сочетает в себе медицинские, рекреационные и природные аспекты.

В России уникальной чертой лечебно-оздоровительной сферы является сочетание двух ключевых элементов: высокого уровня гостеприимства и оказание профессиональных лечебно-оздоровительных услуг. Особое внимание туристов привлекают программы, рассчитанные на семейный отдых, которые позволяют сочетать оздоровительные процедуры с активным времяпрепровождением. Многие санатории адаптируют свои услуги для семей, что повышает их привлекательность для родителей с детьми и способствует росту популярности таких предложений.

Рассмотрим, как изменилось количество санаторно-курортных организаций в России в период с 2019 по 2024 год, данные для анализа представлены на рисунке 1 [2].

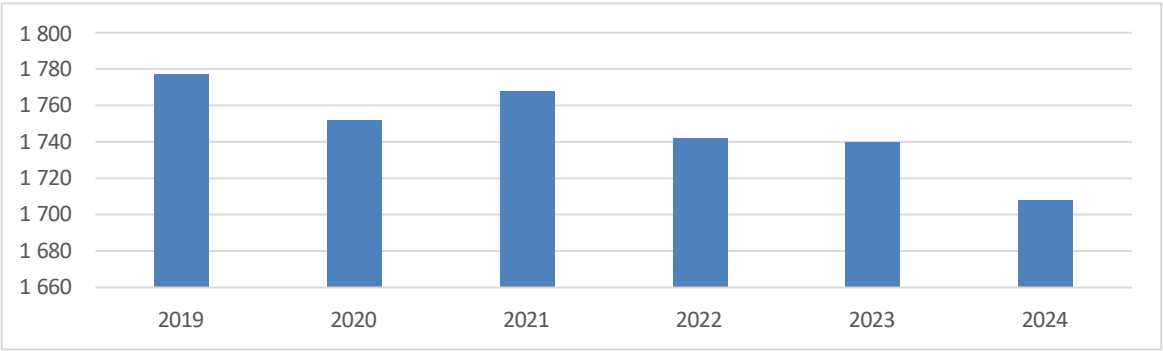


Рис. 1. Число санаторно-курортных организаций (ед.)

Анализ данных о количестве санаторно-курортных организаций в России за период с 2019 по 2024 год, показывает, что их число оставалось относительно стабильным, с незначительными колебаниями. Наличие лишь небольших изменений в показателях свидетельствует о стабилизации рынка. При этом в период с 2023 года по 2024 произошло резкое уменьшение в количестве доступных к размещению санаториев, это связано с тем, что их количество с 2023 года по Российской Федерации считается без учета новых субъектов.

Несмотря на то, что количество санаториев в основном уменьшается, стоит отметить, что размер номерного фонда санаторно-курортных организаций на территории РФ в этот же период увеличилось на 2%. Так в 2018 году количество мест в санаториях в России составляло 434 000, к 2023 году цифра выросла до 451 000, что говорит о развитии отрасли [2].

Со стороны туристов в последние годы наблюдается рост интереса к лечебно-оздоровительным услугам. Рассмотрим динамику посещений санаторно-курортных организаций по всей России на рисунке 2 [3].

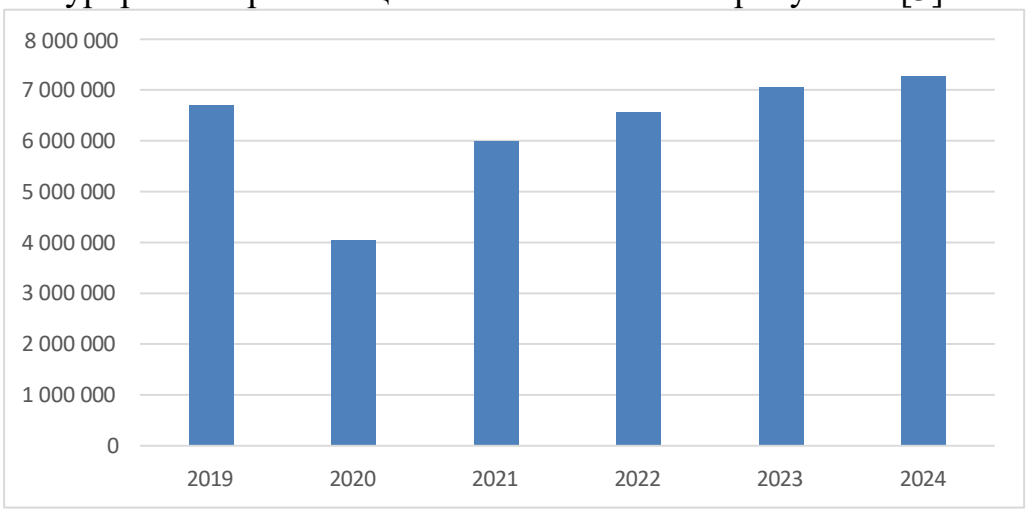


Рис. 2. Число размещенных лиц в санаторно-курортных организаций России

Так численность размещенных лиц в санаторно-курортных организациях в период с 2019 года по 2024 увеличилась с 6 704 444 до 7 275 985. Наименьшее количество туристов наблюдается в 2020 году - 4 044 485, это связано с введенными ограничениями во всей стране. Начиная с 2021 года показатель

непрестанно растет. На увеличение спроса туристов на лечебно-оздоровительные услуги в большей степени повлияла пандемия 2019 года, из-за которой были введены ограничительные меры на выезд из страны и как следствие развитие внутреннего туризма. Многие люди после снятия ограничений, введённых в период пандемии, начали менять приоритеты при выборе места проведения своего отпуска и стали уделять особое внимание собственному здоровью.

Рассмотрим изменения количества санаторно-курортных организаций в федеральных округах России (см. табл.1).

Таблица 1 – Изменение количества санаториев в Федеральных округах России 2019-2024 гг.

Округ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Изменение 2019–2024, %
Центральный ФО	290	287	290	289	291	283	-2,4
Северо-Западный ФО	131	123	130	124	127	128	-2,3
Южный ФО	373	360	368	347	347	333	-10,7
Северо-Кавказский ФО	166	171	172	181	186	190	14,5
Приволжский ФО	383	377	374	371	363	359	-6,3
Уральский ФО	141	144	137	135	134	123	-12,8
Сибирский ФО	200	205	200	207	206	206	3,0
Дальневосточный ФО	93	85	97	88	86	86	-7,5

Источник: Составлено автором по данным ЕМИИС государственная статистика [3].

Наибольшее количество санаториев остается в Приволжском федеральном округе, несмотря на то, что за 6 лет их стало на 6,3% меньше. Рост за выбранный период демонстрируют лишь два федеральных округа из восьми это Северо-Кавказский и Сибирский, что свидетельствует о высоком уровне инвестиционной привлекательности данных регионов в сфере санаторно-курортного туризма. В остальных же округах наблюдается уменьшение количество действующих здравниц.

Статистика посещаемости санаториев в федеральных округах России в 2024 выглядит следующим образом (см. табл.2).

Положительная динамика в большинстве округов указывает на увеличение спроса на санаторно-курортные услуги. Сравнив количество доступных к посещению санаторно-курортных организаций в России и объем спроса на них, можно сделать вывод, что туристов, желающих провести свой отпуск в оздоровительных комплексах, намного больше, чем доступных к посещению мест. Ассоциация Туроператоров, подтверждает данное высказывание. По данным проведенного ассоциацией исследования спрос на санатории в России превышает предложение на 40–51% [4].

Таблица 2 – Количество отдыхающих в санаториях в Федеральных округах России в 2024 г.

Регион	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Изменение к 2023-2024 г, %
Центральный ФО	927 783	566 656	814 823	911 637	1 048 532	1 072 107	15,6
Северо-Западный ФО	412 036	259 983	353 727	359 661	349 684	356 840	-13,4
Южный ФО	2 217 584	1 355 390	1 905 248	2 025 369	2 129 964	2 313 230	4,3
Северо-Кавказский ФО	672 113	435 347	694 953	793 774	929 552	918 125	36,6
Приволжский ФО	1 173 347	694 086	1 120 921	1 180 073	1 191 834	1 214 840	3,5
Уральский ФО	428 879	248 505	359 452	427 114	469 228	478 573	11,6
Сибирский ФО	656 486	377 446	581 475	693 467	745 760	726 138	10,6
Дальневосточный ФО	216 216	107 072	161 753	170 739	186 022	196 132	-9,3

Источник: составлено автором

Современные лечебно-оздоровительные учреждения активно трансформируются, отвечая на меняющиеся потребности гостей. В период с 2021 года ключевым трендом стал переход к персонализированному формату обслуживания: в более 60% санаториях внедрили индивидуальные программы терапии, учитывающие не только медицинские показания, но и образ жизни пациента. В 2023 году рынок отметился стратегическим ребрендингом многих учреждений. Вместо универсальных предложений санатории делают акцент на узкопрофильных программах, особую популярность набирают программы, направленные на восстановление ментального здоровья.

Нововведением также стало постпрограммное сопровождение: примерно 30% ведущих здравниц предлагают клиентам дистанционные консультации нутрициологов и онлайн курсы ЗОЖ после завершения лечения. Сервисная палитра также расширяется – термальные парки с инфракрасными саунами, детские клубы с образовательными активностями и даже гастрономические мастер-классы становятся неотъемлемой частью курортного опыта.

Данные изменения приносят ощутимые результаты: по данным АЛЕАН, лояльность клиентов выросла на 40%, а средний чек увеличился на 25% за счет премиальных опций [4]. Однако ключевой вызов отрасли остается неизменным – дисбаланс между растущим спросом и ограниченным количеством мест в популярных учреждениях, что особенно заметно в сезонный период.

Учитывая перечисленные выше тенденции развития лечебно-оздоровительного туризма в России, можно выделить следующие направления развития сферы в будущем:

– Постройка новых учреждений или реорганизация уже имеющихся, что приведет к увеличению номерного фонда и даст возможность большему количеству туристов посещать санатории.

– Привлечение иностранных туристов за счет правильно разработанной рекламной кампании.

– Освоение новых дестинаций. Так на основе данных, предоставленных выше, все большую популярность у туристов приобретает Северо-Кавказский федеральный округ.

– В 2024 году большинство оборудования производилось заграницей, при открытие новых организаций лечебно-оздоровительного характера становится более целесообразно закупать необходимое медицинское оборудование внутри страны.

– Расширение развлекательных программ для проживающих в санаториях, что поможет привлечь больше молодежи.

– Сокращение срока пребывания в санаторно-курортных организациях. Клиенты заинтересованы в прохождение короткого, но эффективного обследования и оздоровления.

Повышение заинтересованности населения к укреплению здоровья и рост популярности здорового образа жизни дает возможность лечебно-оздоровительному туризму развиваться и увеличивать масштабы своей деятельности. Анализ показателей за 2018–2023 годы показывает, что в стране действительно появляется все больше желающих посетить отечественные здравницы. В это же время количество доступных к посещению мест с годами не сильно меняется, что создает их дефицит и как следствие рост цен на свободные номера. Данный факт говорит о необходимости расширения номерного фонда санаторно-курортных организаций и освоении новых территорий, пригодных к открытию современных санаториев.

Список литературы

1. Ветитнев А.М. Лечебно-оздоровительный туризм: вопросы терминологии и типологии / А.М. Ветитнев, А.В. Дзюбина, А.А. Торгашева // Известия Сочинского государственного университета. 2012. № 2(20). С. 50–56.

2. Результаты ежегодного рейтинга инвестпривлекательности «топ-100 российских здравниц» за 2023 год: отрасль бьет рекорды // Официальный сайт «Ассоциация оздоровительного туризма». URL: https://aotrf.ru/projects/rating-2024/ (дата обращения: 16.02.2025).

3. Число размещенных лиц в санаторно-курортных организаций России // ЕМИСС Государственная статистика. URL: https://fedstat.ru/indicator/42102 (дата обращения: 15.02.2025).

4. Стратегия управления персоналом детской региональной многопрофильной клиники / А.Ю. Вафин, Е.В. Фахрутдинова, Р.Ф. Шавалиев, О.В. Куликов // Вестник современной клинической медицины. 2018. Т. 11, № 1. С. 79-85. – DOI 10.20969/VSKM.2018.11(1).79-85. – EDN YQWMUK.

УДК 332.122

А.В. Корначёва,
соискатель,
Академия управления при Президенте Республики Беларусь

СВОБОДНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА КАК СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРАВОВОЙ РЕЖИМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается институт свободных экономических зон в качестве одного их наиболее эффективных инструментов государственного стимулирования предпринимательской активности. В статье исследуются механизмы воздействия особого правового статуса на инвестиционную привлекательность регионов. Особое внимание уделяется правовой природе преференций и их роли в минимизации предпринимательских рисков.

Ключевые слова. Свободная экономическая зона, специальный правовой режим, предпринимательская деятельность, налоговые льготы, таможенные преференции.

A.V. Karnachova,
Applicant
Academy of Public Administration under the President
of the Republic of Belarus

FREE ECONOMIC ZONE AS A SPECIAL LEGAL REGIME FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Abstract. The article considers the institution of free economic zones as one of the most effective tools for state stimulation of entrepreneurial activity. The article explores the mechanisms of the impact of a special legal status on the investment attractiveness of the regions. Particular attention is paid to the legal nature of preferences and their role in minimizing entrepreneurial risks.

Keywords. Free economic zone, special legal regime, entrepreneurial activity, tax incentives, customs preferences.

Свободная экономическая зона – определенная часть территории Республики Беларусь, в пределах границ которой в отношении резидентов этой свободной экономической зоны устанавливается специальный правовой режим для осуществления ими инвестиционной и предпринимательской деятельности [1].

В качестве резидента свободной экономической зоны (далее – СЭЗ) могут быть зарегистрированы исключительно юридические лица Республики Беларусь и индивидуальные предприниматели, место нахождения которых находится в границах данной СЭЗ, и которые заключили с администрацией СЭЗ договор.

В целях стимулирования создания и развития новых, в том числе инновационных производств, основанных на передовых технологиях, наращивания экспорта в Республике Беларусь осуществляют деятельность

шесть СЭЗ (по одной в каждом областном административном центре, включая г. Минск):

СЭЗ «Брест» (дата создания 1996 год);

СЭЗ «Минск» (дата создания 1998 год);

СЭЗ «Гомель-Ратон» (дата создания 1998 год);

СЭЗ «Витебск» (дата создания 1999 год);

СЭЗ «Могилев» (дата создания 2002 год);

СЭЗ «Гродноинвест» (дата создания 2002 год).

Преференциальный режим в сфере таможенного, регистрационного и налогового учёта позволяет предприятиям, в том числе и субъектам малого и среднего предпринимательства, возможность работать в особых льготных условиях (льготы по налогам на прибыль, недвижимость, земельному налогу и арендной плате за земельные участки, преференции по таможенным платежам).

СЭЗ, как институт рыночной экономики, занимают особое место в правовой системе Республики Беларусь. Сегодня каждый областной центр Беларуси может предложить как иностранному, так и отечественному инвестору привлекательные условия для инвестирования на территории СЭЗ. Основными документами, регулирующими деятельность СЭЗ, являются:

Закон Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 213-З «О свободных экономических зонах» - основной документ, который определяет специальный правовой режим СЭЗ как совокупность правовых норм, предусматривающих более благоприятные в части специального порядка исчисления и уплаты налогов условия для осуществления инвестиционной и предпринимательской деятельности. Обязательным условием применения специального правового режима является получение резидентом СЭЗ сертификата продукции (работ, услуг) собственного производства;

Указ Президента Республики Беларусь от 9 июня 2005 г. № 262 «О некоторых вопросах деятельности свободных экономических зон на территории Республики Беларусь»;

Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2006 г. № 66 «Об утверждении Положения о свободных таможенных зонах, созданных на территориях свободных экономических зон»;

Указы Президента Республики Беларусь о создании СЭЗ (от 20 марта 1996 г. № 114 «О свободных экономических зонах на территории Республики Беларусь»; от 2 марта 1998 г. № 93 «О создании свободных экономических зон «Минск» и «Гомель-Ратон»; от 4 августа 1999 г. № 458 «О создании свободной экономической зоны «Витебск»; от 31 января 2002 г. № 66 «О создании свободной экономической зоны «Могилев»; от 16 апреля 2002 г. № 208 «О создании свободной экономической зоны «Гродноинвест»);

Налоговый кодекс Республики Беларусь;

Таможенный кодекс ЕАЭС.

Резидентом СЭЗ может быть уже созданное юридическое лицо, которое находится в границах соответствующей СЭЗ. На территории СЭЗ регистрацию юридических лиц осуществляет администрация СЭЗ.

Для регистрации в качестве резидента СЭЗ основополагающим является реализация инвестиционного проекта, отвечающего следующим критериям:

объем инвестиций должен составлять сумму, эквивалентную не менее 500 тысяч евро;

инвестиционный проект должен предусматривать создание и (или) развитие производства, ориентированного на экспорт и (или) импортозамещение.

Анализ инвестиционного климата в СЭЗ за период 2002–2025 годов показал, что в целом их специальный правовой режим сохраняет свою привлекательность.

По состоянию на 1 января 2026 года в реестре предприятий-резидентов шести СЭЗ находилось 426 субъектов хозяйствования (против 215 резидентов в 2002 году), из которых 417 приступили к реализации своих инвестиционных проектов [2]. Показатель зарегистрированных юридических лиц в качестве резидентов СЭЗ не в полной мере отражает динамику регистрации, так как за время существования СЭЗ десятки зарегистрированных резидентов были исключены из реестров регистрации резидентов СЭЗ по различным причинам, но в основном, связанным с невыполнением договоров о деятельности в СЭЗ по реализации своих инвестиционных проектов.

При этом численность работающих на предприятиях в СЭЗ значительно выросла по сравнению с 2002 годом (13,4 тысячи человек) и достигла 136 тысяч человек, что составляло в 2025 году около 3,3 процентов от всех занятых в экономике страны. Доля СЭЗ в объеме привлеченных инвестиций в основной капитал в Республику Беларусь составила около 5 процентов. При этом важно отметить, что одним из условий регистрации юридического лица в качестве резидента СЭЗ является создание экспортоориентированного или импортозамещающего производства, благодаря чему доля СЭЗ в объеме промышленного производства страны в 2025 году была 18,5 процентов, в объеме экспорта товаров достигла 21 процента [2].

СЭЗ Республики Беларусь стали источником позитивного воздействия на экономику страны, что проявляется, прежде всего, в формировании положительного инвестиционного климата.

Следует отметить и тот положительный факт, что начисленная среднемесячная заработная плата на одного работника в свободных экономических зонах выше средних показателей по регионам.

Как показывает мировой опыт, СЭЗ обладают значительным потенциалом для эффективного решения многих социально-экономических задач, которые стоят перед любой страной, в том числе и перед Республикой Беларусь. Практика использования этой формы деятельности показала в целом позитивные результаты. Этому способствовало в значительной степени создание благоприятного инвестиционного климата для иностранных инвесторов, а также наличие особого правового режима, который на законодательном уровне оперативно корректируется по мере необходимости. Значительное внимание уделяется формированию за счет бюджетов всех

уровней необходимой инфраструктуры для использования существующих производственных мощностей и правильному выбору местоположения с учетом региональных возможностей и особенностей.

СЭЗ, как территории со специальным правовым режимом, показали, что они в своих регионах стали «точками роста», содействуют инновационному развитию, позитивно влияют на внешнеторговый баланс, помогают решать проблемы занятости и повышения уровня жизни населения.

Кроме того, опыт практической работы свободных экономических зон позволил дать старт более современным формам развития территорий со специальным правовым режимом: «Парк высоких технологий», Белорусско-китайский технопарк «Великий камень» и другим направлениям активизации инновационной, инвестиционной и предпринимательской активности в Республике Беларусь.

Список литературы

1. О свободных экономических зонах: Закон Респ. Беларусь от 7 дек. 1998 г. № 213-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2026.

2. Свободные экономические зоны Республики Беларусь : статистический сборник / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск : Белстат, 2025. 23 с. URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2025/fez-2025.pdf (дата обращения: 27.02.2026).

УДК 338

Ю.Н. Короленко
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра управления персоналом, КФУ им. В.И. Вернадского

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ТРАНСФОРМАЦИИ HR-ПРОЦЕССОВ

Аннотация. В статье раскрывается роль искусственного интеллекта в трансформационных процессах управления персоналом. Искусственный интеллект с каждым годом все активнее внедряет свои функциональные возможности в задачи поиска кадров, их отбора и подбора, обучения и развития персонала, высвобождая время HR-специалистов на решение важнейших стратегических вопросов.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, HR-сфера, HR-процесс, искусственный интеллект, нейросеть и пр.

Yu. N. Korolenko
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of Personnel Management,
V.I. Vernadsky Crimean Federal University

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE TRANSFORMATION OF HR PROCESSES

Abstract. The article reveals the role of artificial intelligence in the transformational processes of personnel management. Artificial intelligence is increasingly introducing its functionality into the tasks of personnel search, selection and selection, training and staff development, freeing up HR specialists' time to solve the most important strategic issues.

Keywords: personnel, human resources management, HR sphere, HR process, artificial intelligence, neural network, etc.

В современных условиях развития общества, экономики и бизнеса искусственный интеллект становится неотъемлемой частью жизни, затрагивая практически все аспекты функционирования.

HR-сфера как одна из ключевых сторон бизнес-среды переживает ряд трансформационных процессов, обусловленных диффузией ИИ в управлении персоналом.

К технологии искусственного интеллекта сегодня относятся с некоторой настороженностью, видя в ней угрозы трансформации рынка труда в контексте снижения спроса на ряд специальностей и профессий. Однако ИИ, несмотря на прогнозируемые дисбалансы рынка труда, может привнести ряд благоприятных условий в решении кадровых вопросов и задач.

Искусственный интеллект при положительном его восприятии может стать помощником специалистов HR-процессов, автоматизируя рутинные задача, высвобождая время для генерации и принятия объективных решений, в особенности в отношении развития работников и совершенствования корпоративной культуры.

Технологии искусственного интеллекта применяют в кадровых вопросах и кандидаты на вакантную должность. По данным исследования Работа.ру, 18% россиян прибегнули в 2025 году к функциональным возможностям нейросети при поиске работы, при этом из них только 6% использовали ИИ часто, 5% - редко, 7% - единоразово соприкасались при выборе вакансий.

В 2025 году стремление применять ИИ в HR-процессах компаний достигло массового внедрения, что обусловлено, в первую очередь, технологическим усовершенствованием ИИ, что сделано данную технологию экономически целесообразным. По результатам некоторых исследований, более 75% крупных российских компаний используют минимум одно решение в HR-сфере, более 40% планируют в 2026 году существенно расширить область применения ИИ в управлении персоналом [1].

В связи с указанными данными можно сделать вывод, что ИИ в HR-сфере более предпочтительно со стороны бизнеса.

Также активное распространение искусственного интеллекта обусловлено функциональностью инструментов на основе ИИ (рисунок 1).



Рисунок 1 - Задачи HR, решаемые искусственным интеллектом
Источник: составлено автором

Одной из функциональных возможностей искусственного интеллекта в области персоналом выступает оптимизация рекрутмента. В частности, с помощью ИИ компании осуществляют отбор подходящих под требования работодателя резюме кандидатов, сбор которых автоматизирован. ИИ автоматизирует поиск кандидатов на сайтах с вакансиями по заявленным критериям, осуществляет оценку и подбор кандидатов на разработанные компанией лидерские программы, позволяет планировать отбор и тестировать работников для принятия решения об их дальнейших ролях в организации [2].

Онбординг, или прием и адаптация кадров, - еще одно направление автоматизации HR-процессов на основе технологии ИИ. Искусственный интеллект в данной кадровой задаче «берет на себя» вопросы по распознаванию кадровой документации, построению прогнозов об успешности прохождения испытательного срока конкретным кандидатом на основе его параметров и

характеристик. Наиболее популяризируется такая функция ИИ как использование виртуального помощника сотруднику при прохождении трудовой адаптации, а также разработка рекомендаций при онбординге на основе опыта предыдущих кандидатов, которые как успешно, так и нет, прошли данный этап при трудоустройстве.

Одна из рутинных работ HR-специалиста – разработка методических и учебных материалов для обучения персонала компании. Искусственный интеллект практически полностью может заменить человеческое участие в создании обучающих материалов и их структурировании, использует свои голосовые возможности для обучающих тренажеров, а также проводит аналитическую работу по оценке эффективности проведенного обучения персонала.

В области развития персонала искусственный интеллект дает возможность получить готовые рекомендации по продвижению сотрудников внутри организации, определять наиболее подходящих кандидатов для продвижения на основе оценке их достижений и характеристик, а также с учетом навыков, умений и целей работника строить индивидуальные карьерограммы. Соответственно, ИИ упрощает трудовую жизнь и работникам компании, и HR-специалистам [3].

В последнее десятилетие одним из приоритетных направлений в области управления персоналом является Wellbeing – формирование благополучия сотрудников, особенно морально-психологического. Технология ИИ осуществляет своевременный мониторинг психологического состояния работников компании, предоставляя возможность руководителям предотвращать или профилактически решать процессы трудового выгорания, особенно среди наиболее ценных сотрудников. Через применяемые нейросети для внутрикорпоративных коммуникаций руководство получает аналитические результаты относительно тональности общения и комментарием сотрудников по трудовым вопросам, что позволяет также своевременно предотвратить эскалацию конфликтов и укрепить морально-психологический климат.

В области материальной мотивации труда ИИ автоматизировано выполняет анализ текущего уровня оплаты труда, сопоставляя его с рыночными данными, и на основе полученных расхождений и финансовых возможностей производит расчет предложений по оптимизации заработной платы для сотрудников компании.

Функционал искусственного интеллекта применяется компаниями для создания HR-сервисов, необходимых для быстрого доступа сотрудников к кадровой документации, а также благодаря чат-ботам работники получают консультации по внутренним организационным вопросам, повышая тем самым статус и имидж работодателя в глазах подчиненных.

В области поддержки HR-специалистов ИИ оптимизирует работу по формированию кадровых текстов, например, для формулировки вакансии, автоматизирует сбор и анализ внешних и внутренних новостей компании, а

также выступает в роли помощника-ассистента при планировании текущей работы.

Таким образом, в HR-сфере искусственный интеллект предоставляет широкие функциональные возможности для решения комплекса как сложных, так и рутинных задач: от создания текстов для вакансий и методических инструкций до внедрения продвинутых систем для прогнозирования вероятности поведения работников в организации. ИИ и HR – не замена специалистов, а инструмент усиления их возможностей.

Список литературы

1. HRBOX: Цифровая HR-Платформа для автоматизации бизнес-процессов. Применение искусственного интеллекта в HR процессах. – URL: https://www.hrbox.io/blog/articles/ai-in-hr-benefits (дата обращения: 24.01.2026.)

2. Овчинникова О.П. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы/ О.П. Овчинникова, Д.В. Лебедева // Вопросы управления. 2024. №4 (89). - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-personalom-vozmozhnosti-i-ugrozy (дата обращения: 25.01.2026).

3. Панова Е.А. Цифровые технологии в подборе и отборе кандидатов: от ручных операций к формированию заданий/ Е.А. Панова, Н. Н. Опарина // УПИРР. 2023. №5. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-podbore-i-otbore-kandidatov-ot-ruchnyh-operatsiy-k-formirovaniyu-zadaniy (дата обращения: 26.01.2026).

УДК 330

А.М. Кузнецова,
кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления человеческими ресурсами
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Р.Н. Мингазов,
ассистент,
Кафедра общественного здоровья и здравоохранения,
Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А. Семашко

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ЗДОРОВЬЯ В ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ УСЛУГ

Аннотация. В статье анализируются управленческие аспекты трансформации здоровья в экономические результаты через рынок услуг. Рассматриваются ключевые сегменты: медицинские услуги, санаторно-курортное лечение, психологическое консультирование, физкультурно-оздоровительные услуги и здоровое питание. Особое внимание уделяется динамике цен, доступности услуг для студенческой молодежи и проблемам маржинальности бизнеса в условиях роста издержек.

Ключевые слова. Управление, рынок услуг, капитал здоровья, медицинские услуги, санаторно-курортное лечение, психологическое консультирование, фитнес-услуги, студенческая молодежь.

A.M. Kuznetsova,
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Department of Human Resource Management,
Kazan (Volga Region) Federal University

R.N. Mingazov,
Assistant,
Department of Public Health and Healthcare,
N.A. Semashko National Research Institute of Public Health

MANAGERIAL ASPECTS OF TRANSFORMING HEALTH INTO ECONOMIC RESULTS IN THE RUSSIAN SERVICE MARKET

Abstract. The article analyzes the managerial aspects of transforming health into economic results through the service market. The key segments are considered: medical services, sanatorium-resort treatment, psychological counseling, physical culture and health services, and healthy nutrition. Special attention is paid to the dynamics of prices, the availability of services for students, and the problems of business profitability in the context of rising costs.

Keywords. Management, service market, health capital, medical services, sanatorium-resort treatment, psychological counseling, fitness services, students.

На здоровье населения как один из элементов качества жизни населения делает акцент социально-экономическая политика многих государств. Сфера услуг выступает основным каналом трансформации здоровья в экономические результаты. Медицинские услуги, физкультурно-оздоровительные услуги, санаторно-курортное лечение, психологическое консультирование, услуги по организации здорового питания формируют инфраструктуру поддержания и восстановления здоровья [1].

По данным Росстата, общий объем платных услуг населению в России в 2025 году составил 19,94 трлн рублей. В структуре платных услуг медицинские услуги составили 1,62 трлн рублей, услуги физической культуры и спорта – 217,05 млрд рублей [1]. Аналитическая компания Eqiva оценила рынок платных медицинских услуг по итогам 2025 года в 1,78 трлн рублей (с корректировкой на внутригрупповые обороты медицинских холдингов). Рост рынка в сопоставимых ценах, за вычетом медицинской инфляции 14,4%, составил 5,3% [2].

Согласно расчетам Совкомбанка, рынок медицинских услуг в России в 2025 году составил 10,3 трлн рублей. К 2028 году он достигнет 12,6 трлн рублей. Аналитики банка ожидают среднегодового роста государственной медицины на 5% в 2025-2028 годах, а частной – на 14%. Также приводятся данные Kept, согласно которым в 2020-2024 годах рынок государственной медицины прирастал на 8%, а коммерческой – на 15%. В 2025-2030 годах объем частных медицинских услуг будет увеличиваться на 13,4% в год [3]. Основными драйверами роста выступают приток числа пациентов, повышение среднего чека за оказанные услуги, расширение сети коммерческих стационаров, а также увеличение спроса на отечественное медицинское обслуживание в премиальном сегменте [4].

По данным аналитической компании RNC Pharma, розничный сегмент фармацевтического рынка России в 2025 году составил 1,89 трлн рублей в розничных ценах, что на 15,8% больше, чем в 2024 году. В натуральном выражении на рынке было реализовано 4,93 млрд упаковок лекарственных препаратов (+1,8% к 2024 году). Средняя стоимость упаковки лекарственного препарата достигла 384,4 рубля (+13,8% к 2024 году) [5].

Санаторно-курортное лечение является значимым сегментом сферы услуг по восстановлению здоровья. По данным AnalyticResearchGroup по итогам 2024 года объем санаторно-курортных услуг, оказанных населению в России, достиг 233,2 млрд рублей, что на 17,4% выше результата предыдущего года [6]. По данным Ассоциации оздоровительного туризма и корпоративного здоровья со ссылкой на Росстат, в 2025 году количество посетивших санаторно-курортные учреждения достигло 7,35 млн человек [7]. Всего в России, по подсчетам консалтинговой компании Commonwealth Partnership (CMWP), насчитывается 1695 санаториев и пансионатов, их число ежегодно сокращается из-за закрытия старых и нерентабельных объектов, однако номерной фонд увеличивается – с 169,7 тыс. номеров в 2002 году до 191 тыс. в 2025 году [8].

На фоне ограничений на зарубежные поездки формируется устойчивый тренд переориентации спроса на внутренний санаторно-курортный рынок. По данным Ассоциации туроператоров России, спрос на элитные санатории и спа-курорты в 2025 году вырос примерно на 10%. Стоимость ночи в таких здравницах достигает 100 тыс. рублей, а стоимость путевки с лечением может превышать 1 млн рублей за 10-14 дней [9].

Психологическое консультирование как услуга по поддержанию психического здоровья населения демонстрирует высокую динамику роста. Более 3,5 млн россиян ежегодно обращаются за психологической помощью. За три года число кабинетов психологического консультирования в системе здравоохранения увеличилось с 1,2 тыс. до 1,6 тыс., кабинетов медико-психологической помощи – с 387 до 496, психотерапевтических кабинетов – с 533 до 605. По данным Минздрава, в 2025 году в системе здравоохранения работало 9,6 тыс. медицинских психологов [10].

Российский Красный Крест зафиксировал устойчивый рост спроса на психологическую поддержку. В 2025 году очную консультацию психолога получили 86 145 человек – на 34% больше, чем в 2024 году. Горячая линия психологической помощи обработала 52 424 звонка (рост почти на 50%), из которых 55% (около 29 тыс.) составили обращения по адаптации после кризисных событий [11].

По данным Росстата, с 2020 по 2024 год число россиян с расстройствами непсихотического характера (депрессии, тревожные и стрессовые расстройства) увеличилось на 21,5%: с 281 тыс. новых случаев в 2020 году до 341,4 тыс. в 2024 году. Показатель на 100 тыс. населения вырос с 190,2 до 233,6. Первичная заболеваемость всеми психическими расстройствами за тот же период выросла на 18%: с 384,5 тыс. новых случаев в 2020 году (260,3 на 100 тыс. населения) до 453,9 тыс. в 2024 году (310,6 на 100 тыс. населения) [12].

Услуги по организации здорового питания (общественное питание) являются самостоятельной отраслью экономики. По данным Росстата, оборот общественного питания в России в 2025 году составил 4,287 трлн рублей, что на 8,7% больше в сопоставимых ценах по сравнению с 2024 годом [13].

Российский рынок физкультурно-оздоровительных услуг демонстрирует устойчивый рост. По итогам 2025 года совокупная выручка фитнес-отрасли составила 217,25 млрд рублей, что на 16% больше, чем в 2024 году. За год в России открылось 789 новых фитнес-клубов, закрылось 110. Общее количество фитнес-объектов достигло 10 429, увеличившись на 7%. В отрасли занято 495,4 тыс. человек, регулярно занимаются фитнесом 7,6 млн россиян. Основным драйвером роста выручки стало повышение цен на абонементы. Более 85% фитнес-клубов в 2025 году повышали стоимость клубных карт, средний рост цен по стране составил 18%. Продажи клубных карт увеличились на 16%, дополнительных услуг (персональные тренировки, спа, фитнес-кафе) – на 17,4%, посещаемость клубов выросла на 14% [14].

При этом фитнес-бизнес сталкивается с опережающим ростом издержек. Арендная плата за год увеличилась на 20%, фонд оплаты труда – на 17%,

коммунальные услуги – на 15%, сервисное обслуживание оборудования подорожало на 14%. Средняя маржинальность бизнеса сократилась примерно на 1 процентный пункт, составив 14% в премиальных форматах. В средних и мини-форматах маржинальность третий год держится на уровне 7%. По прогнозам Национального фитнес-сообщества, в 2026 году совокупная выручка отрасли вырастет лишь на 6-10% по сравнению с 2025 годом, причем до 70% этого прироста обеспечит дальнейшее повышение цен на услуги. Совокупные издержки продолжат расти на 12-15% в год, что может снизить среднюю маржинальность по отрасли до 5% [14].

Доступ студенческой молодежи к платным физкультурно-оздоровительным услугам ограничен в силу высоких цен и структуры рынка. Около 70% рынка занимают клубы премиального и высокого ценовых сегментов [14]. Согласно исследованию студентов бакалавриата (n=213), проведенному в Саратовском государственном университете (2024), высокая стоимость услуг является основной причиной отсутствия спортивной активности среди молодежи [15]. В совместном исследовании студентов Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого и Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (общая выборка 504 студента) 67% опрошенных назвали стоимость услуг наиболее значимым фактором при выборе спортивного учреждения [16].

Ключевым носителем человеческого капитала является студенческая молодежь. От здоровья студентов зависит не только их индивидуальная успешность, но и качество будущего человеческого капитала страны. В современной управленческой парадигме здоровье осмысляется как особый вид капитала, в котором заключены социально-экономические, биопсихологические и культурные компоненты во взаимосвязанной динамике [17]. Так же следует отметить, что влияние цифровой трансформации на здоровье населения бесспорно [18] и именно студенческая молодежь активно использует цифровые инструменты во всех сферах жизни и нельзя недооценивать цифровизацию и ее влияние на здоровье населения во всех сферах жизни. Ряд авторов [19] отмечает необходимость институционального регулирования здоровья населения и, конечно, важным аспектом исследования здоровья является изучение его влияние на решение медико-демографических проблем [20].

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о динамичном развитии всех сегментов сферы услуг, связанных с трансформацией здоровья в экономические результаты. Рынки медицинских, санаторно-курортных, психологических и физкультурно-оздоровительных услуг демонстрируют устойчивый двузначный рост, однако он в значительной степени обеспечивается ценовым фактором, что создает риски снижения доступности услуг для социально уязвимых групп населения, включая студенческую молодежь. Высокий уровень цен и концентрация предложения в премиальном сегменте формируют барьеры для вовлечения студентов в физкультурно-оздоровительную активность, что требует дополнительных управленческих

решений как на уровне образовательных организаций, так и на уровне государственной политики в сфере здоровья и человеческого капитала.

Список литературы

1. Росстат. Платные услуги населению. Итоги 2025 года. URL: https://rosstat.gov.ru/uslugi (дата обращения: 01.07.2026).
2. Eqiva. Рынок платных медицинских услуг России в 2025 году: объем 1,78 трлн руб., инфляция 14,4%. Декабрь 2025. URL: https://eqiva.ru/private-healthcare-market-2025 (дата обращения: 01.07.2026).
3. Коммерсантъ. Пациенты пересчитали расходы. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8247975 (дата обращения: 01.07.2026).
4. Медвестник. Рынку платной медицины в России прогнозируют рост до 4,27 трлн рублей к 2030 году. 01.12.2025. URL: https://medvestnik.ru/content/news/rynku-platnoi-mediciny-v-rossii-prognoziruyut-rost-do-4-27-trln-rublei-k-2030-godu.html (дата обращения: 01.07.2026).
5. RNC Pharma. Аналитический отчет. 27.01.2026. URL: https://rncph.ru/blog/280126/ (дата обращения: 01.07.2026).
6. AnalyticResearchGroup. Здоровье как инвестиция: санаторно-курортные услуги в РФ растут двузначными темпами. URL: https://www.analyticresearchgroup.ru/zdorove-kak-investitsiya--sanatorno-kurortnye-uslugi-v-rf (дата обращения: 01.07.2026).
7. Ассоциация оздоровительного туризма и корпоративного здоровья. В России второй год отмечают максимальную загрузку санаториев. 19.01.2026. URL: https://www.aotrf.ru/news/v-rossii-vtoroy-god-otmechayut-maksimalnuyu-zagruzku-sanatoriev/ (дата обращения: 01.07.2026).
8. Ведомости. В России снижается число санаториев. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2026/01/12/1168535-v-rossii-snizhaetsya-chislo-sanatoriev (дата обращения: 01.07.2026).
9. Коммерсантъ. Здравницы зашли в элитный сегмент. 22.01.2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8376625 (дата обращения: 01.07.2026).
10. Мурашко М.А. Выступление на XVIII съезде психиатров России «Психиатрия в условиях смешанной реальности: новые вызовы — новые возможности». Санкт-Петербург, 20 мая 2025 года. URL: https://www.interfax-russia.ru/moscow/news/bolee-3-5-mln-rossiyan-v-god-obrashchayutsya-k-psihologu-glava-minzdrava-1 (дата обращения: 01.07.2026).
11. Российский Красный Крест. Более 45% людей предпочитают очные консультации психолога: исследование Российского Красного Креста. URL: https://www.redcross.ru/news/bolee-45-lyudey-predpochitayut-ochnye-konsultatsii-psikhologa-issledovanie-rossiyskogo-krasnogo-kres/ (дата обращения: 01.07.2026).
12. Росстат. Здравоохранение в России. 2025: Статистический сборник. М., 2025. 149 с. URL:

https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2025.pdf (дата обращения: 01.07.2026).

13. Росстат. Розничная торговля и общественное питание. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya (дата обращения: 01.07.2026).

14. Национальное фитнес-сообщество. Итоги 2025 года. URL: https://nationalfitness.ru/2025/12/30/itogi-2025-goda-obobshhennoe-issledovanie-rynka-fitnes-uslug/ (дата обращения: 01.07.2026).

15. Андряков П.А. Формирование потребности здорового образа жизни студенческой молодежи: тенденции на рынке физкультурно-оздоровительных услуг // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2024. Т. 24. Вып. 4. С. 415–420. DOI: 10.18500/1818-9601-2024-24-4-415-420.

16. Торосян Л.Д., Володкович С.Л., Ярчак И.Л. Отличительные особенности предпочтений студентов России и Беларуси в спортивно-оздоровительных услугах // Теория и практика физической культуры. 2022. № 3. С. 77–79.

17. Захарова Е.Н. Здоровье как экономическая категория: теоретические аспекты // Экономика и управление. 2023. № 4. С. 45–52.

18. Кузнецова А.М., Ягудина Е.В. Влияние цифровой трансформации на здоровье населения // Экономические науки. – 2024. – № 241. – С. 256-259. – DOI 10.14451/1.241.256. – EDN SCHXBS.

19. Ягудина Е.В., Ягудин Р.Х., Камашева А.В. Здоровье населения РФ: институциональное регулирование // Вопросы экономики и права. 2023. № 186. С. 181-186. – DOI 10.14451/2.186.181. – EDN WRCHSZ.

20. Некоторые актуальные медико-демографические проблемы городского и сельского населения Республики Татарстан в XXI веке (2001-2016 ГГ.) / Р. Х. Ягудин, О. М. Краснова, Е. В. Фахрутдинова [и др.] // Экономический вестник Республики Татарстан. 2017. № 4. С. 29-40. – EDN ZXQVBD.

УДК 331.524

Р.В. Кулагин,
ассистент,
кафедра управления человеческими ресурсами,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ВЗАИМОСВЯЗЬ ОТРАСЛЕВОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ РЕГИОНА И ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

Аннотация. Отраслевая структура экономики играет важную роль в устойчивости развития региона. В данном исследовании представлены результаты анализа инвестиционной активности и отраслевой концентрации человеческих ресурсов регионов Приволжского федерального округа. Показана сильная взаимосвязь динамики инвестиций и отраслевой концентрации, выделены регионы, обладающие наибольшим потенциалом к росту исследуемых показателей.

Ключевые слова. Отраслевая концентрация, человеческие ресурсы, инвестиции, социально-экономическое развитие.

R.V. Kulagin,
Assistant,
Department of Human Resource Management,
Kazan (Volga region) Federal University

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SECTORAL CONCENTRATION OF REGIONS HUMAN RESOURCES AND INVESTMENT ACTIVITY

Abstract. The sectoral structure of the economy plays an important role in the sustainability of the region's development. This study presents the results of an analysis of investment activity and the sectoral concentration of human resources in the regions of the Volga Federal District. The strong relationship between investment dynamics and industry concentration is shown, and the regions with the largest potential for growth of the studied indicators are identified.

Keywords. Industry concentration, human resources, investments, socio-economic development.

Внешние эффекты от социально-экономических процессов в региональной экономике в недостаточной степени освещаются научными исследованиями. Причиной этому является ограниченность аппроксимации их роли в региональных экономических системах ввиду непрямого характера воздействия на экономическое состояние как региона в целом, так и отдельных предприятий. В случае с внешними эффектами от уровня отраслевой специализации это дополняется нелинейным характером воздействия.

В зависимости от особенностей региональной экономики один и тот же показатель отраслевой концентрации может оказывать разнонаправленное воздействие на социально-экономическое развитие региона. Актуальным остается вопрос характера влияния эффектов от специализации региональной экономики и эффектов от разнообразия экономической активности, которые являются прямо противоположными.

Внешние эффекты от специализации региональной экономической системы возникают при высокой концентрации ресурсов в одной или нескольких смежных отраслях. Эффекты от разнообразия видов деятельности, напротив, требуют равномерного распределения ресурсов и отсутствия отдельных быстро растущих отраслей. Регионы с высоким уровнем отраслевой концентрации и регионы с более высоким уровнем отраслевого разнообразия по-разному реагируют на положительное влияние макроэкономической конъюнктуры и негативные экономические шоки [1].

Концентрация однородных производственных мощностей обеспечивает привлекательность региона для поставщиков ресурсов и производителей товаров производственного назначения. Это, при прочих равных условиях, оказывает мультипликативное воздействие на рост инвестиционной активности. Схожим образом обеспечивается и развитие инфраструктуры [2, 3].

Отраслевая концентрация может способствовать и росту человеческого капитала посредством притока квалифицированных кадров, и новых возможностей для развития профессионального и высшего обучения [4; 8-10].

Однако при чрезмерной асимметричности развития отраслей региона обостряется конкуренция однородных производств за общие ресурсы, как человеческие, так и капитальные. Известной также является проблема, при которой опережающий рост отдельной отрасли ограничивает возможности для развития других видов экономической деятельности. Отраслевая концентрация также может быть причиной технологического отставания региональной экономики.

Определение негативных последствия чрезмерной специализации экономики региона позволяет более четко выделить положительное воздействие внешних эффектов от разнообразия экономической активности. Это в первую очередь обеспечение устойчивости региональной экономики, а также предотвращение появления негативных шоков роста цен от обострения конкуренции за ресурсы среди однородных производств.

Кроме того, отмечается важная роль горизонтальных связей внутри региональных рынков труда и между предприятиями, обеспечивающими распространение знаний и переток компетенций для их наиболее эффективного применения [5].

Показатель отраслевой концентрации человеческих ресурсов региона был рассчитан с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана – это сумма квадратов процентных долей числа занятых в отдельных видах экономической деятельности к общей сумме занятых в регионе. Результаты расчета представлены в таблице 1.

Среди регионов Приволжского федерального округа более всего выделяются 4 региона, в которых значение индекса значительно уступает усредненному значению индекса всего федерального округа – это Республики Татарстан, Башкортостан, Оренбургская и Саратовская области. Прочие регионы имеют малый разброс значений индекса.

Таблица 1.

Значения индекса Херфиндаля-Хиршмана отраслевой концентрации занятости в регионах Приволжского федерального округа

Год / Регион	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Приволжский ФО	**0,096**	**0,097**	**0,098**	**0,099**	**0,099**	**0,099**	**0,101**	**0,104**
Р. Башкортостан	0,089	0,089	0,089	0,090	0,089	0,091	0,093	0,093
Р. Марий Эл	0,113	0,120	0,123	0,125	0,126	0,124	0,125	0,130
Р. Мордовия	0,105	0,107	0,107	0,109	0,110	0,109	0,112	0,115
Р. Татарстан	0,097	0,094	0,095	0,096	0,096	0,095	0,095	0,099
Удмуртская Р.	0,106	0,109	0,112	0,114	0,111	0,115	0,120	0,128
Чувашская Р.	0,113	0,116	0,119	0,119	0,117	0,118	0,122	0,127
Пермский край	0,104	0,106	0,108	0,109	0,110	0,113	0,116	0,119
Кировская обл.	0,108	0,110	0,111	0,112	0,113	0,115	0,117	0,122
Нижегородская обл.	0,109	0,108	0,109	0,108	0,109	0,110	0,110	0,114
Оренбургская обл.	0,081	0,079	0,080	0,080	0,082	0,083	0,084	0,086
Пензенская обл.	0,097	0,096	0,097	0,101	0,102	0,104	0,107	0,110
Самарская обл.	0,098	0,103	0,102	0,103	0,102	0,101	0,102	0,103
Саратовская обл.	0,092	0,091	0,093	0,093	0,093	0,093	0,095	0,098
Ульяновская обл.	0,111	0,115	0,113	0,113	0,112	0,112	0,113	0,118

Источник: составлено автором на основе данных [6, 7]

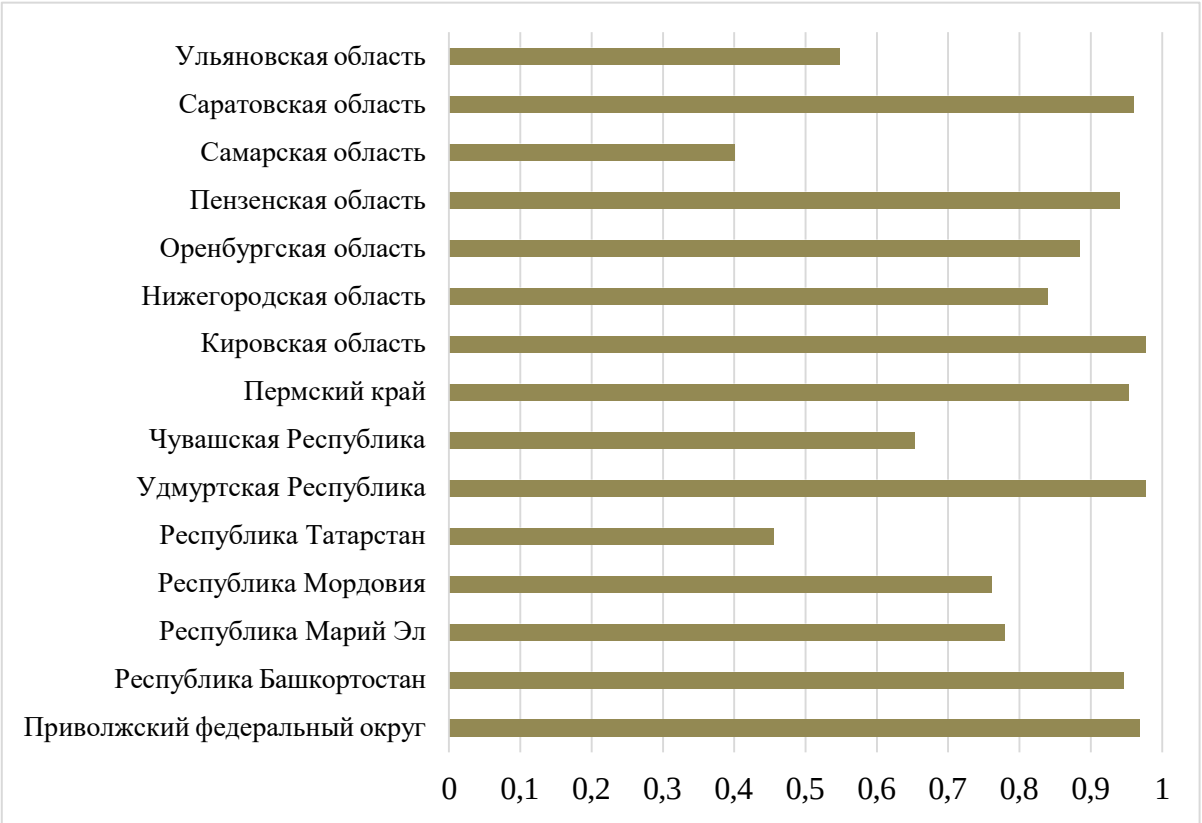


Рис. 1 – Коэффициенты корреляции индекса Херфиндаля-Хиршмана и суммы инвестиций в основной капитал, в регионах Приволжского федерального округа, 2017 – 2024 гг. [6, 7]

Особое внимание стоит обратить на общую тенденцию к росту отраслевой концентрации человеческих ресурсов. Этот факт был сопоставлен с

корреляционным анализом показателя отраслевой концентрации и инвестиционной активности, результаты которого представлены на рисунке 1.

Результаты корреляционного анализа указывают на значительную, близкую к линейной связь показателей. Особенно важно это при учете того, что сопоставлены были стоимостный и качественный, относительный показатели. Малое, относительно прочих регионов, значение коэффициента корреляций наблюдается только в случае Республики Татарстан, Самарской и Ульяновской областей. Стоит отметить, что указанные регионы выделяются и по объемам инвестиций в основной капитал. Так, при средней доле в общей сумме инвестиций по Приволжскому федеральному округу в 7%, у Республики Татарстан в среднем за исследуемый период доля составляла более 23%, тогда как у Ульяновской области менее 3%. На графике рисунка 2 видно, что регионы с относительной малой концентрацией человеческих ресурсов не отображают высоких темпов роста инвестиций в основной капитал.

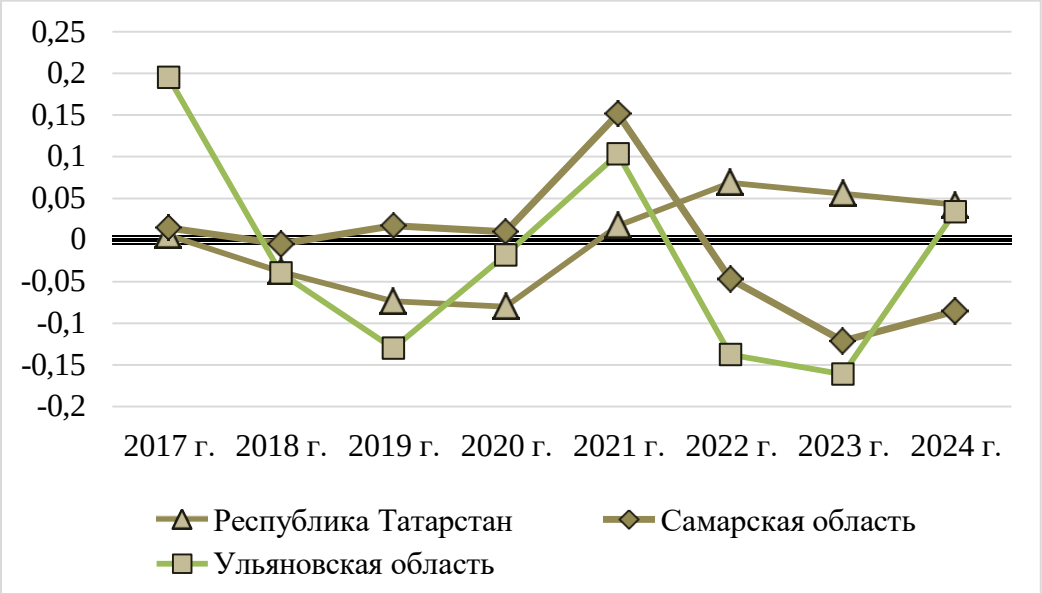


Рис. 2 – Отношение темпов роста инвестиций в основной капитал отдельных регионов к общему значению Приволжского федерального округа, 2017 – 2024 гг. [6, 7]

Таким образом, среди регионов Приволжского федерального округа, рост отраслевой концентрации человеческих ресурсов сопряжен с развитием передовых отраслей, способствующих росту деловой активности и притоку инвестиций в регион.

Кроме отмеченных выше регионов, наибольшим потенциалом к росту инвестиций посредством стимулирования развития отдельных отраслей обладают Республика Башкортостан и Саратовская область, которые одновременно обладают и сравнительно малым уровнем отраслевой концентрации человеческих ресурсов, и крайне высоким уровнем корреляционной связи этого показателя с суммой инвестиций в основной капитал.

При малом масштабе региональной экономики, а также при обеспеченности специфическими ресурсами, отраслевая специализация может

быть результатом наличия точек роста экономики. Показатель отраслевой концентрации также может отображать развитие смежных видов экономической деятельности. Однако, как показывает пример Республики Татарстан, при значительном уровне инвестиционной активности экономическая система стремится к более равномерной аллокации человеческих ресурсов.

Список литературы

1. Гамидуллаева Л. А., Рослякова Н. А., Васин С. М. Устойчивость экономики российских регионов к кризисному шоку: отраслевой подход //Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2025. №. 3 (55). С. 5-21.

2. Брянцева О. С. Исследование отраслевой структуры промышленности индустриальных регионов Российской Федерации в контексте технологического суверенитета //Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. №. 12. С. 6363-6382.

3. Лебедев И. Н. Влияние отраслевой специализации на социально-экономическое развитие регионов //Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 5S. С. 42.

4. Панкова Л. В. Специализация кадров в системе кадровой безопасности региона //Естественно-гуманитарные исследования. 2025. №. 2 (58). С. 355-360.

5. Иблеев Э.М., Колесникова Ю.С. Влияние агломерационных процессов на устойчивое развитие региона в условиях цифровизации //V Международная научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава, аспирантов и молодых ученых «Ресурсный потенциал потребительской кооперации в социально-экономическом развитии сельских территорий» (Казань, 17 – 18 октября 2025 г.). – Казань: ресурсный потенциал потребительской кооперации в социально-экономическом развитии сельских территорий, 2025. – с. 84-87.

6. Федеральная служба государственной статистики. Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: https://www.fedstat.ru/ (дата обращения: 01.07.2026).

7. Статистические сборники «Регионы России. Социально-экономические показатели». Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204 (дата обращения: 01.07.2026).

8. Фахрутдинова, Е.В. Человеческий капитал в Республике Татарстан: динамика развития // Вопросы экономики и права. 2013. № 66. С. 121-124.

9. Фахрутдинова, Е.В. Институциональное регулирование развития человеческого капитала // Экономические науки. 2022. № 217. С. 408-412. – DOI 10.14451/1.217.742.

10. Колесникова Ю.С., Фахрутдинова Е.В., Юрков Д.В. Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов в Республику Татарстан // Экономические науки. – 2020. – № 193. – С. 246-250. – DOI 10.14451/1.193.246.

УДК 378.14

Т.П. Логинова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Н.Г. Титова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии ННГУ им. Н.И. Лобачевского

РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ В ВУЗЕ

Аннотация. В статье представлена классификация рисков использования цифровых технологий в высшем образовании, даны их определения и обоснования. Проведен анализ анкетирования студентов по данным вопросам и разработаны рекомендации необходимых изменений в организации учебного процесса, внедрении новых методик преподавания и контроля знаний.

Ключевые слова. Высшее образование, цифровые технологии, искусственный интеллект, педагогические технологии, преподавание.

T.P. Loginova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economic Theory and Methodology,
N.I. Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

N.G. Titova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economic Theory and Methodology,
N.I. Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

RISKS OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS AT A UNIVERSITY

Abstract. This article presents a classification of the risks associated with the use of digital technologies in higher education, providing definitions and rationales. An analysis of student surveys on these issues was conducted, and recommendations for necessary changes in the organization of the educational process, the implementation of new teaching and assessment methods, and the development of recommendations.

Keywords. Higher education, digital technologies, artificial intelligence, pedagogical technologies, teaching.

Цифровые технологии и особенно искусственный интеллект (ИИ) стремительно трансформируют высшее образование, предлагая новые инструменты организации учебного процесса, преподавания и автоматизации проверки знаний [1, 2]. Такие технологии, как ChatGPN, DeepSeek, Claude, Midjourney и различные специализированные образовательные платформы позволяют достичь более высокой доступности, эффективности и

индивидуализации высшего образования. Однако эти новые технологии подразумевают комплекс серьезных рисков, при игнорировании которых могут быть подорваны основы академической миссии высшего образования – овладение новыми знаниями, формирование критического мышления, творчество. Поэтому внедрение ИИ в вузы должно сопровождаться серьезным анализом потенциальных угроз.

В научной и педагогической литературе идет широкая дискуссия о возможностях и рисках использования ИИ в учебном процессе [3]. Анализ обсуждаемых вопросов, опыт преподавания экономических дисциплин в вузе и научные исследования авторов [1, 2, 4, 5, 6] позволили их классифицировать и обосновать.

Первая группа рисков - информационные. Это возможность распространения неточной, искаженной информации. ИИ опирается на обработку массивов опубликованных текстов, содержащих дискуссионные аспекты, транслируя и научно необоснованные идеи. Исторический характер накопленной информации может не учитывать современную ситуацию и актуальные факторы изменений. Для студентов экономических специальностей автоматическое использование непроверенных статистических данных ведет к ошибочным моделям, прогнозам, выводам и финансовым потерям.

Вторая группа рисков – интеллектуальная пассивность. ИИ берет на себя часть мыслительной нагрузки: анализ информации и формулировку выводов. Это создает риски отсутствия развития когнитивных способностей, неиспользования критического мышления. Интеллектуальная пассивность проявляется в получении ответов без понимания пути их нахождения, в подавлении оригинальности мышления, в отсутствии или потере навыков исследовательской деятельности. Для студентов-экономистов возникает риск поверхностного освоения профессии.

Третья группа рисков – психологические. Это риски потери самостоятельности в обучении и формирования зависимости от использования цифровых технологий не только в учебном процессе, но и любых жизненных ситуациях.

Четвертая группа рисков – академические. Речь идет об изменениях в организации учебного процесса, методах преподавания, формах контроля результатов [4]. Академические риски заключаются в снижении роли человеческого фактора в учебном процессе, нарушениях конфиденциальности и системы мониторинга, распространению плагиата. «Академическое мошенничество» проявляется в подмене самостоятельности студенческих работ использованием готовых текстов и ответов, предоставленных искусственным интеллектом. Преподаватели теряют объективный инструмент для оценки реальных знаний и компетенций студентов. Актуальным стало возвращение к традиционным формам контроля, таким как коллоквиумы, устные зачеты и экзамены. Эффективной формой проверки знаний и компетенций студентов остается проектный метод обучения [7], требующий творческого подхода,

нестандартных решений, умения работать в команде, выбирать под руководством преподавателя приемы и методы исследования.

Авторами изучалась проблема использования искусственного интеллекта в процессе обучения студентов Института экономики ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Было проведено анкетирование 109 студентов, обучающихся на бакалавриате и в магистратуре.

На вопрос, как часто они используют искусственный интеллект (чат GPT, Deepseek-chat, Алиса), ответы распределились следующим образом (см. рис.1).

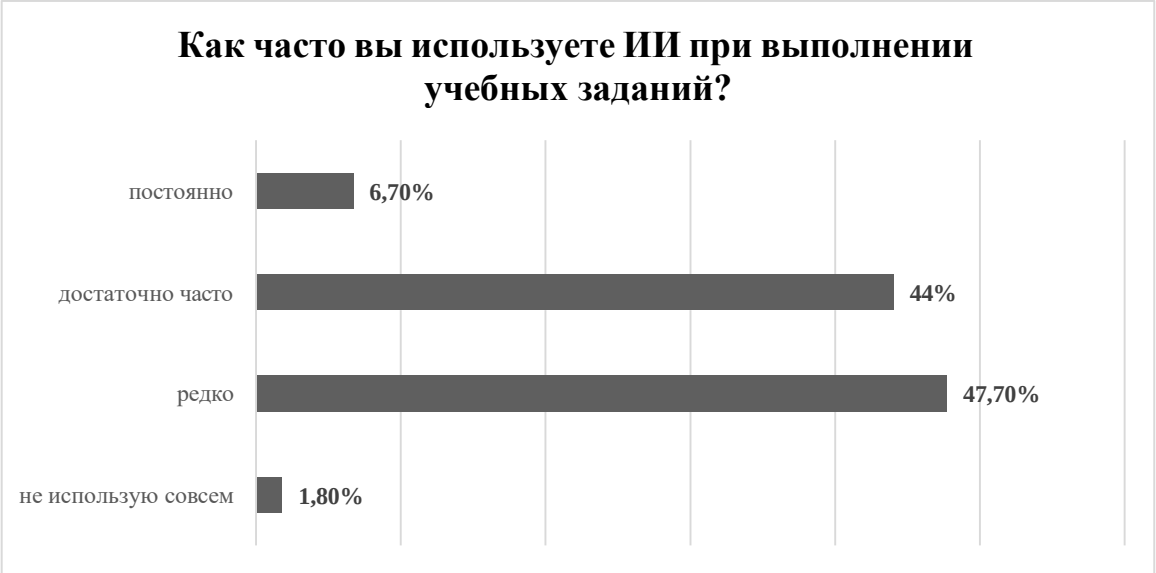


Рисунок 1. Использование ИИ при выполнении учебных заданий.

Более 50% опрошенных используют искусственный интеллект для выполнения заданий, но лишь 6,7% делают это постоянно. Студенты активно используют искусственный интеллект по нескольким ключевым причинам, которые отражают как преимущества владения ими современными технологиями, так и проблемы современного образования.

Во-первых, эффективность и экономия времени. ИИ позволяет практически мгновенно находить ответы на поставленные вопросы, структурировать информацию, генерировать тексты готовые работы (рефераты, эссе, доклады), что экономит время, особенно при сжатых сроках сдачи.

Во-вторых, доступность и простота технологий. Сервисы на базе ИИ бесплатны или дешевы, интуитивно понятны и доступны 24/7. Для многих студентов это удобная альтернатива учебникам, библиотекам или платным услугам репетиторов.

В-третьих, помощь при выполнении сложных заданий. Студенты часто прибегают к услугам ИИ, когда задания выходят за рамки их знаний, выполнение которых требует дополнительного времени и усилий. Так, по результатам опроса, наиболее часто ИИ использовался при подготовке докладов, презентаций (76%), подготовке ответов к семинарским занятиям

(60,6%). Однако, если задания носят творческий, исследовательский характер, связаны с решением конкретных экономических задач, то использование искусственного интеллекта резко снижается (см. рис.2).



Рисунок 2. Виды заданий, при которых используется ИИ.

В-четвертых, изменение приоритетов. Ряд студентов считает, что практические навыки (подработка, собственный бизнес, стажировки, исследовательские проекты) важнее теоретических знаний и используют ИИ для выполнения «формальных» работ.

В-пятых, пробелы в образовании. Уровень базовых знаний студентов различен, различна математическая и экономическая подготовка, ИИ компенсирует эти недостатки, давая быстрые и персонализированные объяснения.

Необходимо отметить выявленные в процессе исследования риски и проблемы применения искусственного интеллекта в высшем образовании. По результатам опроса можно выделить:

Во-первых, снижение критического мышления. Бездумное копирование готовых ответов и решений мешает глубокому усвоению материала и деградации мышления. Так, 71,5 % опрошенных опасается, что использование ИИ может привести к потере навыков грамотного письма и формулирования собственных мыслей, а 17,4% из них – серьезно озабочены этой проблемой.

Во-вторых, зависимость от технологий. Некоторые студенты теряют способность решать задачи самостоятельно, а 8,3% уже ощутили серьезную зависимость от искусственного интеллекта (см. рис. 3).

Однако, 38,5% опрошенных считают, что навыки работы с ИИ в будущем никогда не смогут заменить знания экономической теории.

Таким образом, искусственный интеллект – мощный инструмент образования, который можно использовать как для увеличения скорости обучения, так и улучшения качества образования при разборе сложных тем.

Важно сохранять баланс: технологии должны помогать, а не заменять интеллектуальный труд студента.

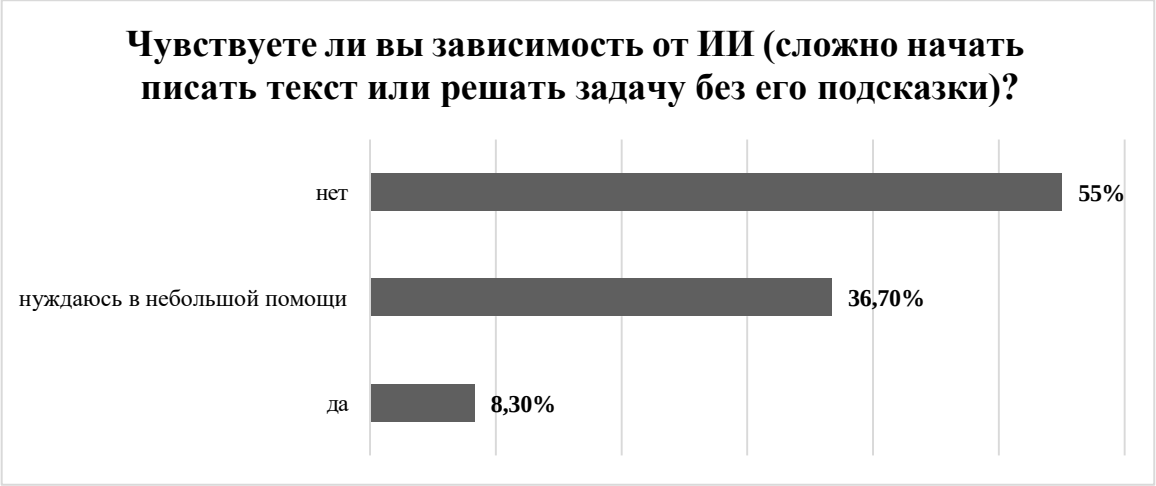


Рисунок 3. Уровень зависимости студентов от использования ИИ.

В свою очередь необходимо решать проблемы преподавания, связанные с рисками активного использования ИИ в вузах. Это требует рационального сочетания традиционных педагогических методов и возможностей ИИ и дистанционных технологий [8]; разработки новых видов творческих заданий для самостоятельной работы студентов; учета масштабов распространения «академического мошенничества» и использования эффективных и достоверных форм контроля приобретенных знаний.

Список литературы

1. Глушич Н.Г. Роль цифровых технологий в модернизации высшего образования / Н.Г. Глушич, Т.П. Логинова, Н.Г. Титова // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике: Материалы V международной научной конференции, Нижний Новгород, 15 февраля 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. – С. 47-50.

2. Титова Н.Г. Цифровые инструменты как фактор модернизации высшего экономического образования / Н.Г. Титова, Т.П. Логинова, Н.Г. Глушич // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 9(158). – С. 1395-1399. – DOI 10.34925/EIP.2023.158.09.270.

3. Мантуленко В.В. Искусственный интеллект в образовании: противоречия в использовании / В.В. Мантуленко, А.В. Мантуленко // Научно-методический электронный журнал "Концепт". – 2024. – № 6. – С. 221-237. – DOI 10.24412/2304-120X-2024-11092.

4. Логинова Т.П. Эффективность использования различных форм обучения при изучении курса экономической теории / Т.П. Логинова, Н.Г. Титова // Высшее образование сегодня. – 2019. – № 2. – С. 21-24. – DOI 10.25586/RNU.HET.19.02.P.21.

5. Логинова Т.П. Современное состояние и особенности развития высшего экономического образования / Т.П. Логинова, Н.Г. Титова // Высшее образование сегодня. – 2024. – № 2. – С. 23-28. – DOI 10.18137/RNU.HET.24.02.P.023.

6. Титова Н.Г. Новые тенденции формирования и использования свободного времени в условиях цифровизации / Н.Г. Титова, С.Б. Яшина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 4(145). – С. 26-32. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.03.003.

7. Титова Н.Г. Проектно-ориентированное обучение: опыт проведения проблемных семинаров по курсу "Микроэкономика" / Н.Г. Титова, Т.В. Смирнова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2014. – № 3-4. – С. 204-206.

8. Титова Н.Г. Особенности интеграции традиционного и дистанционного образования в обучении студентов по экономическим специальностям / Н.Г. Титова, Т.П. Логинова // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2022. – Т. 10, № 3. – С. 33-37. – DOI 10.12737/1998-1740-2022-10-3-33-37.

УДК 334.72

М.В. Лунев,
аспирант кафедры экономической теории и методологии,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Аннотация. В работе рассматривается проблема результативности государственной поддержки микропредприятий. Показано, что получение поддержки не приводит автоматически к улучшению показателей деятельности предприятия. На основе институционального подхода обосновывается, что результат поддержки зависит от способности предприятия использовать предоставленный ресурс и включить его в собственную хозяйственную деятельность.

Ключевые слова. Малое и среднее предпринимательство, микропредприятия, государственная поддержка, институты, результативность поддержки.

M.V. Lunev,
Graduate student,
The Department of Economic Theory and Methodology,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

STATE SUPPORT FOR MICROENTERPRISES: INSTITUTIONAL CONSTRAINTS ON EFFECTIVENESS

Abstract. The paper examines the effectiveness of state support for microenterprises. It is shown that receiving support does not automatically lead to improved business performance. Based on the institutional approach, it is argued that the outcomes of support depend on the enterprise's ability to utilize the provided resources and integrate them into its own business activities.

Keywords. Small and medium-sized enterprises, microenterprises, state support, institutions, effectiveness of support.

Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства традиционно рассматривается как один из инструментов экономической политики, направленный на снижение ограничений развития предприятий, расширение доступа к ресурсам и создание условий для роста предпринимательской активности [5, 6]. Вместе с тем наличие развитой инфраструктуры поддержки и значительных объемов, предоставляемых мер само по себе не позволяет сделать вывод об их результативности [4]. Существенное значение имеет вопрос о том, насколько получение поддержки связано с изменением показателей деятельности предприятий и одинаково ли проявляется этот эффект для различных размерных групп субъектов МСП.

В исследовании государственная поддержка рассматривается не как совокупность отдельных мер, а как институт экономической политики, включающий правила доступа, процедуры отбора, организации инфраструктуры поддержки и механизмы взаимодействия государства с предприятиями [1]. В рамках такого подхода результативность поддержки определяется не только фактом предоставления ресурса, но и соответствием

между ограничением предприятия, функцией меры, способом ее использования и наблюдаемым результатом деятельности.

Особое внимание уделяется микропредприятиям как наиболее многочисленной группе российского сектора МСП. По данным Единого реестра субъектов МСП, на них приходится свыше 96% всех субъектов предпринимательства. При этом микропредприятия отличаются от более крупных фирм, для них характерно соединение функций собственности, управления и текущего контроля у одного лица или узкой группы собственников. Такая особенность снижает внутрифирменные агентские издержки, но одновременно усиливает зависимость результатов деятельности от компетенций, опыта и решений собственника [2]. Ограничением развития может выступать не только недостаток ресурсов, но и способность предприятия преобразовать внешний ресурс в устойчивое изменение хозяйственной деятельности.

Эмпирический анализ выполнен на основе лонгитюдных данных исследования ФОМ «Социология малого бизнеса», охватывающих 18 волн наблюдения за период с июля 2021 г. по январь 2026 г. Для оценки связи между получением поддержки и результатами деятельности использовались модели с фиксированными эффектами предприятия и периода наблюдения, позволяющие учитывать устойчивые межфирменные различия и общие изменения внешней среды.

Полученные результаты показывают, что получение государственной поддержки положительно связано с вероятностью роста доходов (см. табл. 1). Коэффициент при переменной поддержки (*support*) сохраняет положительный знак и статистическую значимость во всех спецификациях модели. Однако после учета внутренних характеристик предприятия величина эффекта поддержки снижается. Одновременно наиболее сильную и устойчивую связь с ростом доходов демонстрируют стратегия развития предприятия (*strategy*), изменение направления деятельности (*ways*) и внутриорганизационные изменения (*changes*). Это свидетельствует о том, что государственная поддержка не выступает самостоятельным источником роста микропредприятия, а приобретает значение в сочетании с внутренними управленческими решениями фирмы.

Дополнительно проводилась проверка размерной неоднородности результативности поддержки. Полученные оценки показали, что положительная связь между поддержкой и ростом доходов сохраняется для полной выборки предприятий и является статистически значимой для субъектов МСП вне микросегмента (см. табл. 2). Однако для микропредприятий данная связь не получает устойчивого статистического подтверждения. Модель с взаимодействием индикатора поддержки и признака микропредприятия показывает, что связь поддержки с ростом доходов у микропредприятий слабее, чем у предприятий большего масштаба.

Таблица 1

Модели с индивидуальными и временными фиксированными эффектами; зависимая переменная $income$.

Факторы	Модель 1		Модель 2		Модель 3	
	Коэффициент (SE)	Значимость, p-значение	Коэффициент (SE)	Значимость, p-значение	Коэффициент (SE)	Значимость, p-значение
$support$	0,146 (0,04)	0,0001***	0,103 (0,05)	0,0328**	0,088 (0,04)	0,0215**
$strategy$	0,299 (0,01)	0,0000***	0,361 (0,01)	0,0000***	0,309 (0,01)	0,0000***
$ways$	0,098 (0,02)	0,0001***	-	-	-	-
$changes$	-	-	-	-	0,071 (0,02)	0,0027***
R^2	0,985	-	0,987	-	0,981	-
N	1230	-	821	-	1230	-

Примечание: SE - робастные стандартные ошибки; *, ** и *** соответствуют уровням значимости 10%, 5% и 1%.

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Размерная неоднородность связи государственной поддержки с вероятностью роста дохода.

Переменная поддержки	Коэфф.	Станд. ошибка	p-значение	95% ДИ	N	Число фирм	Число наблюдений с поддержкой	R^2
Микропредприятия								
$Support_{it}$	0,0387	0,0400	0,334	[-0,0398; 0,1171]	8960	1100	138	0,2413
Полная выборка малых и средних предприятий								
$Support_{it}$	0,0892	0,0340	0,009***	[0,0226; 0,1559]	12768	1369	204	0,2385
Малые и средние предприятия за исключением микропредприятий								
$Support_{it}$	0,1769	0,0681	0,009***	[0,0434; 0,3105]	3808	568	66	0,3033
Взаимодействие поддержка × микро								
$Support_{it} \cdot M_i$	-0,1320	0,0705	0,061*	[-0,2703; 0,0063]	12768	1369	204	0,2388
$Support_{it}$ & $Support_{it} \cdot M_i$	0,0460	0,0385	0,233	[-0,0295; 0,1215]	12768	1369	138	
Примечание. * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01.								

Источник: составлено автором по данным лонгитюда ФОМ «Социология малого бизнеса».

Полученные результаты позволяют сделать вывод о наличии размерной неоднородности результативности государственной поддержки. Положительная оценка эффекта поддержки на полной выборке не может автоматически распространяться на микропредприятия, для более крупных субъектов МСП меры поддержки чаще интегрируются в уже существующие проекты развития и расширения деятельности. Микропредприятия обладают

более ограниченной ресурсной и организационной базой, вследствие чего результат поддержки в большей степени зависит от способности собственника использовать полученный ресурс в хозяйственной деятельности [3].

На основании проведенного анализа обоснована необходимость перехода от универсального подхода к поддержке МСП к ее функциональной настройке. Поддержка должна проектироваться через связку «ограничение предприятия — функция меры — инструмент — сопровождение — показатель результата». Такой подход предполагает диагностику конкретного ограничения предприятия, оценку способности получателя использовать меру, применение комплементарных инструментов поддержки и использование показателей оценки, соответствующих функции конкретной меры. В результате государственная поддержка рассматривается не как механизм распределения ресурсов, а как инструмент воздействия на условия деятельности предприятий с учетом их организационных особенностей и различий между размерными группами.

Список литературы

1. Аузан А.А. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 416 с.
2. Земцов С.П., Чепуренко А.Ю., Баринова В.А., Красносельских А.Н. Новая предпринимательская политика для России после кризиса 2020 года // Вопросы экономики. – 2020. – № 10. – С. 44-67.
3. Лунев М.В., Малкина М.Ю. Влияние государственной поддержки на доходы российских микропредприятий: институциональный анализ // Journal of Institutional Studies. – 2026. – Т. 18. – № 1. – С. 86-99.
4. Лунев М.В., Малкина М.Ю. Влияние государственной поддержки на показатели деятельности российских микропредприятий: оценка однородности эффекта // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2026. – № 2. – Принята к публикации.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ.; под ред. А.Н. Нестеренко. – М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. – 180 с.
6. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

УДК 330.34

Е.В. Лядова
кандидат экономических наук, доцент
кафедра экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского,

К.М. Быкова
студентка,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ И ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА

Аннотация. Данная статья посвящена оценке воздействия цифровой трансформации и технологий искусственного интеллекта на рынок труда. Рассматриваются теоретические аспекты цифровизации, статистические данные по влиянию искусственного интеллекта на занятость в России и мире, а также изменения профессиональной структуры рынка труда. На основе анализа делается вывод о необходимости адаптации работников к новым цифровым реалиям.

Ключевые слова. Автоматизация, гибкие модели занятости, искусственный интеллект, занятость, рынок труда, цифровая трансформация.

E.V. Liadova
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic theory and methodology,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky,

K.M. Bikova
student,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky

DIGITAL DEVELOPMENT AND THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE LABOR MARKET

Abstract. This article assesses the impact of digital transformation and artificial intelligence technologies on the labor market. It examines the theoretical aspects of digitalization, statistical data on the impact of artificial intelligence on employment in Russia and globally, and changes in the professional structure of the labor market. Based on the analysis, it concludes that workers need to adapt to the new digital realities.

Keywords. Automation, flexible work models, artificial intelligence, employment, labor market, digital transformation.

Цифровые технологии стремительно меняют экономику и ключевую роль в этих переменах играет искусственный интеллект (ИИ). Он не просто автоматизирует отдельные процессы, а постепенно перестраивает привычные модели занятости, создавая новые профессии и одновременно снижая потребность в рутинном труде. Такие изменения требуют от работников постоянного обновления навыков, а от работодателей – адаптации

организационных моделей. В современных условиях именно способность эффективно взаимодействовать с ИИ становится важным фактором конкурентоспособности на рынке труда, в связи с чем анализ влияния цифровых технологий на занятость приобретает особую значимость и позволяет оценить, какие направления развития будут определять экономику ближайших лет.

Цифровая экономика перестраивает социальные и экономические процессы. Реализация национальной программы «Цифровая экономика РФ» сопровождается активным внедрением алгоритмов ИИ [1, с.123-124], что отражает официальную государственную политику в направлении трансформации рынка труда.

Фактически цифровая среда формирует новые стандарты труда – более гибкие и технологичные. Влияние ИИ на профессию не сводится к простому вытеснению работников машинами, его действие сложнее: он одновременно автоматизирует часть функций, усиливает другие и формирует совершенно новые виды деятельности. Во многих сферах машины берут на себя рутинные и повторяющиеся операции, освобождая человека для аналитических, творческих или управленческих задач. В результате меняется не только содержание профессии, но и требования к квалификации сотрудников, уровень их цифровых компетенций и способность адаптироваться к новым инструментам. По мнению исследователей, в современных условиях растет спрос на работника, способного к непрерывному образованию и повышению квалификации, к освоению смежных профессий и областей знаний, развитию цифровых навыков [2, с.247-248].

Некоторые отрасли уже переживают ускоренную переработку функций, так, например, в офисной сфере автоматизируются документооборот и первичный анализ данных, в торговле - процессы обслуживания, в логистике - планирование маршрутов. Однако параллельно постоянно появляются новые роли, связанные с разработкой, контролем и корректировкой работы ИИ-систем, управлением данными, коммуникацией между человеком и машиной. Так, по данным Future of Jobs Report 2025, до 2030 г. ИИ трансформирует 22%, создаст 170 млн новых и сократит 92 млн рабочих мест [3].

Влияние ИИ на российский рынок труда вторит общемировой тенденции [4]:

- до 20% рабочих мест в офисном секторе могут быть автоматизированы;
- 10% работников уже применяют ИИ в ежедневной работе;
- в отдельных IT-направлениях рост вакансий достигает 40%.

В таблице 1 представлены профессии, в разной степени подверженные риску исчезновения в результате применения новых технологий [5, с.17-18].

Данные показывают, что автоматизация вытесняет, прежде всего, шаблонную работу, но со временем с изменениями столкнутся юристы и аналитики. В наименьшей степени замене подвержены профессии, связанные с обязательным личным общением. Таким образом, можно подметить, что рутина уходит к роботам. Ценными становятся «soft skills», включающими

креативность, критическое и стратегическое мышление, коммуникабельность, умение договариваться, адаптироваться к изменениям, творчески мыслить и сопереживать [6, с.168]. Эти навыки делают профессию устойчивой к автоматизации.

Таблица 1 - Группы риска автоматизации профессий

Уровень риска	Профессии	Степень автоматизации
Высокий	Кассиры, call-центр, офис-менеджеры	50-100%
Средний	Юристы, аналитики	20-50%
Нижний	Педагоги, медики, соцработники	Менее 20%

По мнению Бузмаковой М.В., цифровизация сокращает число рабочих мест для среднего класса, в результате чего его доходы снижаются во всех странах. В итоге на одном полюсе сосредотачиваются малочисленные владельцы ресурсов и высококвалифицированные ИТ-специалисты, а на другом (более многочисленном) – работники низкоквалифицированного труда [7], что несомненно создает предпосылки обострения проблемы неравенства доходов населения.

Согласно данным Росстата [4], численность безработных в РФ незначительно выросла с 1,65 млн чел. в октябре 2025 г. до 1,7 млн чел. в январе 2026 г., уровень безработицы остался стабильным – 2,2%. При этом в активную занятость включены 74,7 млн чел. при том, что за последние 5–6 лет прирост населения, вовлеченного в трудовую деятельность, составил 2 млн чел.

Однако, по различным прогнозам, в связи с замедлением экономического роста ожидается рост безработицы (см. табл. 2).

Таблица 2 – Прогнозы уровня безработицы в РФ (2026-2028 гг.)

Год	Минэкономразвития	ЦБ РФ (аналитики)	Минтруд
2026	2,6%	2,5%	2,5-2,6%
2027	2,5%	-	-
2028	2,3%	3,0%	-

Источник: составлено авторами на основе [8].

Это подтверждается и данными обзора рынка труда, выполненного HeadHunter. Так, в январе 2026 г. среднее число активных вакансий в России оказалось примерно на 30% ниже уровня января 2025 г., а среднее число активных резюме выросло на 39%. Соотношение резюме к вакансиям, отражаемое HH индексом, достигло значения 9,6, что соответствует высокому уровню конкуренции на рынке труда и смещению баланса в сторону работодателя [9].

Профессиональная структура спроса на рынке труда остается неизменной – 2/3 вакансий приходятся на сферы продаж и обслуживания клиентов, рабочего персонала, производства, строительства, транспорта и логистики, а

также торговли и информационных технологий. При этом динамика спроса по профессиональным областям существенно различается (см. табл. 3).

Таблица 3 – Профессиональная структура спроса и предложения на рынке труда: доля, динамика, HH индекс на январь 2026 г.

Профессиональная область	Доля от всех вакансий, %	Изменение вакансий к январю 2025 г., %	Изменение резюме к январю 2025 г., %	hh.индекс	Характеристика рынка
Продажи, обслуживание клиентов	22	-29	+41	7,6	Умеренная – высокая конкуренция
Рабочий персонал	21	-32	+41	7,9	На границе высокого уровня конкуренции
Производство, сервисное обслуживание	16	-29	+27	6,3	Умеренная конкуренция
Строительство, недвижимость	15	-23	+33	8,1	Высокая конкуренция
Транспорт, логистика, перевозки	14	-29	+39	9,1	Высокая конкуренция
Розничная торговля	14	-26	+40	2,8	Дефицит кадров
Административный персонал	8	-13	+33	13,3	Очень высокая конкуренция
Информационный технологии	5	-39	+30	4,2	Умеренная конкуренция, дефицит по ряду специализации
Медицина, фармацевтика	6	-21	+32	4,2	Умеренная конкуренция при устойчивом спросе
Финансы, бухгалтерия	5	-34	+27	13,0	Очень высокая конкуренция

Источник: составлено авторами на основе [9].

Из таблицы 3 видно, что при общем сокращении числа вакансий и росте числа резюме в ряде отраслей формируется явный дефицит кадров, тогда как в офисных и финансовых сферах наблюдается избыток рабочей силы и очень высокий уровень конкуренции.

Особое внимание стоит уделить профессиональным областям, где сокращение спроса на работников сочетается с усилением конкуренции в результате влияния цифровизации и внедрения ИИ (см. табл. 4).

Особенно показателен рост конкуренции в направлениях активного внедрения ИИ, в большей степени с усилением конкуренции из-за

автоматизации рутинных операций сталкиваются юристы, маркетологи, HR-специалисты.

Таблица 4 – Влияние ИИ на профессиональную структуру рынка труда, январь 2026 г.

Профессиональная область	Изменение вакансий к январю 2025 г., %	Изменение резюме к январю 2025 г., %	hh.индекс (оценочно)	Оценка рынка труда
Управление персоналом, тренинги	-33	+23	>20	Значительное сокращение спроса
Административный персонал	-13	+33	13,3	Резкий рост конкуренции
Финансы, бухгалтерия	-34	+27	13,0	Автоматизация рутинных операций
Юристы	-29	+25	~20	ИИ замещает типовые задачи
Маркетинг, реклама, PR	-30	+24	>20	ИИ для генерации контента

Источник: составлено авторами на основе [9].

При этом внедрение ИИ формирует спрос на новые профессиональные роли и навыки (см. табл. 5). Российские компании все чаще нанимают специалистов по ИИ, а на рынке труда появились новые профессии, связанные с разработкой и внедрением ИИ-систем.

Таблица 5 – Новые компетенции и профессии, востребованные в 2026 г.

Компетенция/профессия	Область применения	Прирост спроса (оценочно)
ML-инженер, Prompt Engineer	Разработка ИИ-систем	+50-70%
Специалист по ИИ-безопасности	Кибербезопасность ИИ	+40%
Data analyst (Python, SQL)	Анализ данных для ИИ	+30%
AI Product Manager	Управление ИИ-продуктами	Новая профессия

Источник: составлено авторами на основе [9].

Рост спроса на цифровые компетенции подтверждается и глобальными трендами. По данным World Economic Forum, к 2030 г. 50% работников будут нуждаться в переподготовке под новые технологии.

Внедрение ИИ и автоматизации не просто меняет технологическую составляющую, но и приводит к глобальным изменениям на рынке труда. Этот процесс открывает значительные возможности, но также сопровождается определенными рисками.

Основные возможности связаны с трансформацией структуры занятости:

1. Освобождение людей от рутинных и легко автоматизируемых задач, в т.ч. когнитивной рутины.

2. Развитие видов деятельности, требующих креативного подхода, сложных социальных взаимодействий, стратегического мышления и этической оценки - тех областей, где ИИ в ближайшее время не сможет полностью заменить человека.

3. Возникновение потребности в новых профессиях и гибридных специализациях, связанных с разработкой, внедрением и обслуживанием самих интеллектуальных систем.

Основные риски сосредоточены в нескольких областях:

1. Увеличение социально-экономического неравенства из-за различий в цифровой грамотности и скорости адаптации.

2. Потеря человеческих навыков из-за излишней доверчивости алгоритмам, что может уменьшить способность к критическому мышлению и независимому анализу.

3. Этические нормы - потеря человеческой автономии в случае, если разработка и внедрение технологий будут происходить без должного общественного контроля и соблюдения этических принципов.

Таким образом, на начало 2026 г. российский рынок труда сочетает формально низкий уровень безработицы с ростом конкуренции в ряде профессиональных областей. Цифровизация усиливает дефицит кадров в оперативных сферах и повышает конкуренцию в офисных профессиях, подтверждая необходимость адаптации к новым компетенциям. Ключевым условием успешной адаптации становится развитие цифровых навыков, гибкость мышления и готовность к непрерывному обучению.

В итоге необходимо учитывать, что ИИ не устраняет труд человека, а трансформирует его, создавая, по мнению А.В. Золотова, предпосылки масштабных решений, базирующихся на реализации требований фундаментального закона экономии рабочего времени в целях развития работников как главной производительной силы общества [10, с.98]. В связи с чем ИИ следует рассматривать не как угрозу, а как инструмент развития экономики, требующий системного регулирования и грамотной интеграции в трудовые процессы.

Список литературы

1. Городнова Н.В. Моделирование развития и внедрения систем «слабого» и «сильного» искусственного интеллекта: социально-экономические аспекты // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – № 1.

2. Титова Н.Г., Логинова Т.П. Современные тенденции изменения структуры российского рынка труда // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике: Материалы

IV Международной научной конференции, Нижний Новгород, 16 февраля 2022 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 246-250.

3. Future of Jobs Report 2025 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://esg-library.mgimo.ru/publications/the-future-of-jobs-report-2025/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 12.03.2026).

4. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 09.03.2026).

5. Коровникова Н.А. Влияние распространения ИИ-технологий на сферу занятости… // Социальные новации и социальные науки. – 2025. – № 2. – С. 11–27.

6. Лядова Е.В., Полушкина И.Н., Удалова Н.А. Отраслевые и профессиональные сдвиги на рынке труда под влиянием технологических изменений и цифровизации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. - №5. – С.163-173.

7. Бузмакова М.В. Некоторые социально-экономические аспекты цифровой экономики // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике : Материалы IV Международной научной конференции, Нижний Новгород, 16 февраля 2022 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 26-30.

8. РБК. Министр труда назвал актуальный уровень безработицы в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6992e49c9a7947d226eb1e8c (дата обращения: 09.03.2026).

9. Обзор рынка труда [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://stats.hh.ru/review

10. Золотов А.В. Сокращение рабочего времени как закон инновационного развития производства и сферы услуг // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 3-3. – С. 93-99.

УДК 330.34

Е.В. Лядова,
кандидат экономических наук, доцент
кафедра экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского,

Н.Г. Маргарян,
студентка,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ДЕНЕГ

Аннотация. В статье рассматриваются масштабы и последствия внедрения цифрового рубля в России. Проведен сравнительный анализ использования разных способов оплаты. Выделены положительные эффекты и определены риски, возникающие в связи с планируемым полномасштабным использованием цифрового рубля.

Ключевые слова. Безналичные операции, денежное обращение, цифровые деньги, цифровой рубль, электронная оплата.

E.V. Liadova
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic theory and methodology,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky,

N.G. Margaryan
student,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky

SOCIO-ECONOMIC EFFECTS OF DIGITAL CASH INTRODUCTION

Abstract. The article examines the scale and consequences of the digital ruble's introduction in Russia. A comparative analysis of the use of different payment methods is conducted. The positive effects and risks associated with the planned full-scale use of the digital ruble are highlighted.

Keywords. Cashless transactions, money circulation, digital money, digital ruble, electronic payment.

В современном мире происходит довольно быстрое развитие разнообразных технологий, которые все больше внедряются в жизнь людей и становятся незаменимыми. Иногда нововведения принимаются не сразу, а для их массового использования требуется время и усилия со стороны и разработчиков, и государства, в некоторых же случаях под воздействием макроэкономических шоков распространение новых технологий ускоряется. Так, например, пандемия COVID-19 в несколько раз увеличила использование бесконтактных платежей и электронной коммерции, вытеснив наличные расчеты, и вследствие этого повлекла за собой развитие цифровых валют. В

период с 2018 по 2021 гг. мировой среднегодовой прирост безналичных розничных платежных операций составил 13%, а в странах с развивающимися рынками – 25%. По прогнозам, в период 2021-2026 гг. среднегодовой прирост увеличится до 15% [1].

Старт проекта по внедрению в обращение цифрового рубля в России анонсировали с августа 2023 г., но идея полномасштабного внедрения цифровых денег до сих пор не реализована. Цифровой рубль – это электронная форма национальной валюты России, выпускаемая Центральным Банком России (ЦБ). Его номинал равен обычному рублю. Каждому рублю присвоят уникальный код, чтобы отслеживать его путь и защищать от подделки, хранение предусмотрено в цифровом кошельке на платформе ЦБ [2].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика использования разных видов оплаты

	Бумажные деньги	**Банковские карты**	**Цифровой рубль**
Удобство	Крупную сумму неудобно носить с собой, легко потерять, при оплате может потребоваться сдача	Удобство в использовании, при расчетах сдача не требуется	Для использования требуется смартфон, в случае оплаты по биометрии устройство не требуется
Доступ к интернету	Не нужен	Оплата может давать сбой при отсутствии интернета	Не нужен
Безопасность	Легкая добыча преступников	Вероятность похищения высока, но есть возможность блокировки карты владельцем при обнаружении пропажи, хотя похититель может успеть потратить при каждой операции до трех тысяч рублей без подтверждения пин-кода	Большая часть смартфонов защищена двухконтурной верификацией, поэтому похитителю сложно воспользоваться им без знания пароля или биометрии владельца
Утилизация	Невозможна полностью из-за краски, которая используется при создании купюр	Можно переработать несколько раз	Полностью электронная валюта, утилизация не требуется
Влияние на экологию	Негативное влияние, т.к. в качестве сырья используется бумага, а переработка купюр невозможна из-за токсичной краски	Неоднородность состава затрудняет переработку и приводит к загрязнению окружающей среды	Негативное влияние на экологию из-за высокого энергопотребления и выбросов углерода, связанных с работой майнинговых ферм

Источник: составлено авторами.

Рассмотрим, как цифровые деньги влияют на деятельность и благосостояние экономических субъектов, и выделим различные социально-экономические эффекты, возникающие в результате их использования. Для начала в таблице 1 сравним разные виды оплаты по нескольким критериям.

Анализ статистики использования различных способов оплаты показал, что, в течение 2025 г. наблюдалось расширение использования наличных денег в обращении на 5,4% (рис.1), что может быть обусловлено ростом потребительской активности и инфляционными ожиданиями.

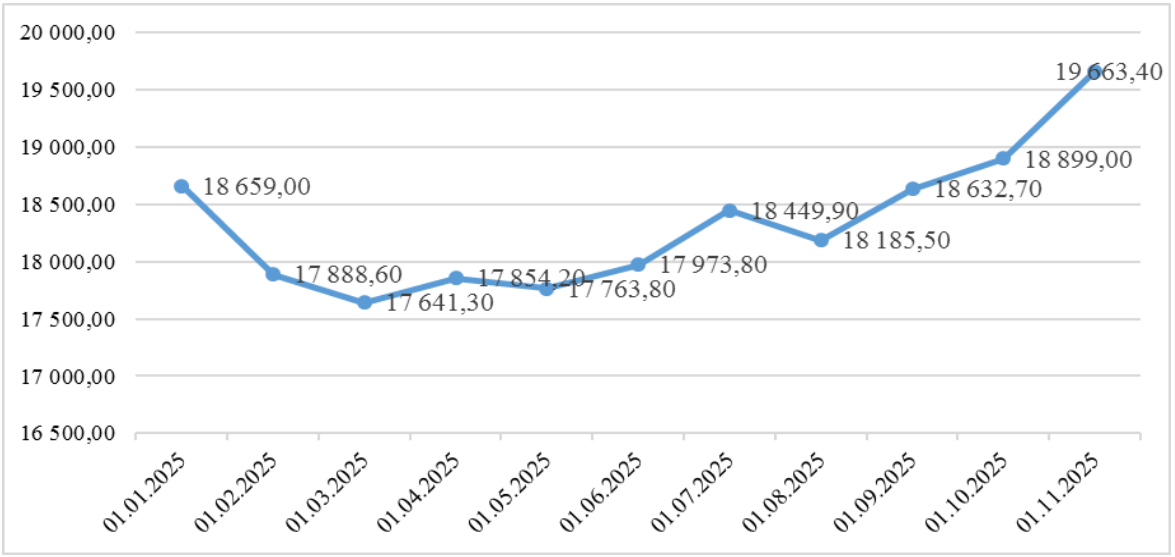


Рисунок 1. Количество наличных денег в обороте [3]

Минимальный объем использования наличных зафиксировано 1 апреля 2025 г., когда показатель опустился до 17 641,3 млн руб., что традиционно объясняется уменьшением спроса на наличные средства после завершения активных предновогодних и рождественских расходов, а также сезонным спадом деловой активности в первые месяцы года. За период с апрельского минимума по декабрьский пик прирост составляет 2 022,1 млн руб. или 11,46%.

Для более глубокого анализа рассмотрим структуру безналичных расчетов (рис.2).

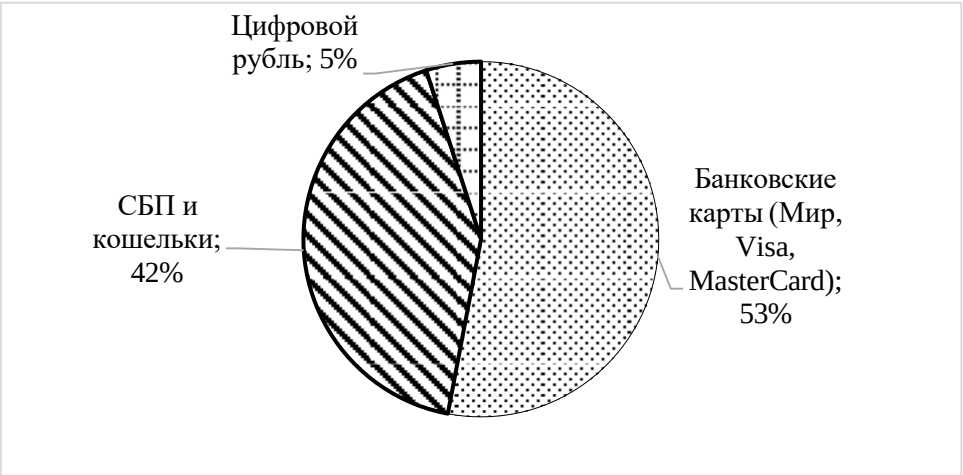


Рис. 2. Использование электронных денег в России в 2026 г. [3]

Структура электронных платежей в России демонстрирует значительный перекос в пользу традиционных банковских карт, которые занимают доминирующее положение с показателем 53% от общего объема. Однако обращает на себя внимание высокая доля альтернативных методов, к которым относятся Система быстрых платежей (СБП), QR-коды и электронные кошельки – их совокупная доля составляет 42%. Такое соотношение свидетельствует о стремительном проникновении новых платежных инструментов и постепенном изменении потребительских привычек в сторону более технологичных и зачастую более дешевых для бизнеса решений. Цифровой рубль, находящийся на начальном этапе внедрения, занимает пока 5%. Примечательно, что если сложить доли альтернативных методов и цифрового рубля, то совокупный объем новых инструментов (47%) немного уступает традиционным банковским картам (53%), что указывает на близкую перспективу фундаментальной смены структуры безналичных расчетов. Рост популярности СБП и QR-платежей объясняется их удобством для мгновенных переводов и оплаты небольших сумм, тогда как банковские карты сохраняют прочные позиции за счет привычности, широкой инфраструктуры эквайринга и кобрендовых программ лояльности. В целом отметим, что наступил переходный этап от классической карточной модели к многоканальной экосистеме, в которой ключевую роль начинают играть альтернативные и государственные цифровые платежные инструменты.

Сравнительный анализ показал, что использование цифрового рубля для оплаты достаточно выгодно и удобно при том, что система защиты постоянно развивается. К положительным эффектам от использования цифрового рубля следует отнести:

1. Снижение транзакционных издержек из-за отсутствия посредников и комиссий за счет использования платформы ЦБ.

2. Снижение зависимости экономических субъектов от банковской инфраструктуры, т.к. цифровой рубль можно использовать напрямую через платформу ЦБ, уменьшая нагрузку на расчетные счета.

3. Усиление борьбы с мошенничеством за счет прозрачности финансовых операций и автоматизации контроля.

4. Отсутствие комиссий при переводах и платежах без ограничений по сумме.

5. Сокращение теневой экономики. Все операции находятся под контролем и становятся прозрачными.

Однако стоит обратить внимание и на отрицательные аспекты данного процесса, а именно значительные расходы электроэнергии, что увеличивает расходы общества при его использовании и требует выработки определенных решений и мер адаптации к новым вызовам.

В числе возможных рисков отметим:

1. Опасения, связанные с конфиденциальностью. Необходима серьезная работа по усилению информационной безопасности.

2. Сложности обеспечения офлайн-режима на платформе цифрового рубля. Требуется совместная работа Банка России и соответствующих компаний, обеспечивающих это.

3. Ограничения сбережений. Счета в цифровых рублях предназначены для осуществления платежей и переводов, а не для накопления средств.

4. Дефицит отечественного аппаратного обеспечения и трудности организации его массового производства для реализации условий широкомасштабного использования цифрового рубля [4].

В качестве механизмов для преодоления или снижения рисков необходимо принятие новых законов, защищающих финансовую конфиденциальность граждан и банковскую тайну. Следует совершенствовать системы безопасности и предотвращения сбоев в электронном денежном обороте. Также требуется организация плановой работы с отечественными производителями для выпуска необходимого количества аппаратного обеспечения для организации бесперебойной работы платформы.

Таким образом, ключевым выводом является то, что влияние цифрового рубля на общественное благосостояние будет определяться не самим фактом его введения, а качеством управления сопутствующими рисками. Для максимизации положительных эффектов (снижение издержек, прозрачность, борьба с коррупцией) и минимизации негативных (угрозы конфиденциальности, кибербезопасность, рост энергозатрат) необходима согласованная политика Банка России, законодателей и IT-сообщества. Дальнейшие исследования должны быть направлены на долгосрочные макроэкономические последствия массового внедрения цифрового рубля, включая его влияние на банковскую ликвидность, кредитную активность и изменение структуры денежных агрегатов.

Список литературы

1. Черенкова С.А. Достоинства и потенциальные риски введения цифрового рубля в современной России // Национальная безопасность / nota bene. – 2023 - №1. – С.53 - 65

2. Что такое цифровой рубль [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rencredit.ru/blog/finances/chto-takoe-tsifrovoy-rubl/

3. Структура наличной денежной массы в обращении. Банк России – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/cash_circulation/20260101/

4. Концепция цифрового рубля. – Москва: Центральный банк Российской Федерации, 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept_08042021.pdf.

УДК 331.1

Е.А. Малахова,
магистрант,
Казанский федеральный университет

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ КОМАНДАХ В РФ

*Аннотация***.** В статье исследуются особенности управления персоналом в российских профессиональных спортивных клубах, где персонал рассматривается как ключевой актив и основная статья расходов. Автор анализирует влияние российских правовых и экономических моделей финансирования на кадровую политику, выделяя такие проблемы, как «мягкие» бюджетные ограничения и инфляция зарплат. Доказывается, что текущая практика управления во многих клубах не соответствует мировым стандартам. В заключение предлагаются меры по повышению эффективности, включая инвестиции в академии и профессионализацию менеджмента.

Ключевые слова. Управление персоналом, профессиональный спорт, спортивный менеджмент, экономика спорта, Российская Премьер-Лига (РПЛ), человеческий капитал, трудовые отношения в спорте, финансирование спорта, мотивация в спорте, Континентальная хоккейная лига (КХЛ).

E.A. Malakhova,
master's student
Kazan Federal University

PERSONNEL MANAGEMENT IN PROFESSIONAL SPORTS TEAMS IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Abstract***.** The article examines the features of personnel management in Russian professional sports clubs, where staff is considered as a key asset and main item of expenses. The author analyzes the influence of Russian legal and economic financing models on personnel policy, highlighting such problems as «soft» budget restrictions and wage inflation. It has been proven that the current management practices in many clubs do not meet world standards. Finally, efficiency measures are proposed, including investments in the academy and professionalization of management.

Keywords. Personnel management professional sport, sports management, economics of sport, Russian Premier League (RPL), human capital, labor relations in sport, financing of sport, motivation in sport, Continental Hockey League (KHL).

Современный профессиональный спорт представляет собой сложную социально-экономическую систему, где спортивные результаты напрямую детерминированы эффективностью управления всеми видами ресурсов. Ключевым активом и одновременно основной статьей расходов любой профессиональной спортивной команды является ее персонал, понимаемый в широком смысле как игроки, тренерско-административный штаб и менеджмент. В этой связи важную роль играет и правовая специфика, включая регулирование трудовых отношений в соответствии с Федеральным законом. Данное регулирование напрямую влияет на все процессы управления

персоналом: от заключения специфических трудовых договоров со спортсменами и тренерами до регламентации трансферов и разрешения споров.

Таким образом, в условиях российской действительности, характеризующейся особой моделью финансирования и структурой рынка, управление персоналом в его тесной связи с правовым полем приобретает особое значение как фактор экономической устойчивости и конкурентоспособности клуба.

Актуальность работы обусловлена тем, что в современных условиях профессиональный спорт представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся глобальных индустрий. Согласно отчету Forbes, мировой рынок спорта в 2023 г. оценивался в свыше 500 млрд долл. США, а к 2027 г. прогнозируется его рост до более 600 млрд долл. [1]. Это создает беспрецедентно высокую конкуренцию за таланты на международном уровне, где особую значимость приобретает эффективное управление персоналом, учитывая специфику короткой карьеры спортсменов, их публичный статус и повышенные риски травматизма, при этом российская практика спортивного менеджмента существенно отстает от мировых стандартов в части научных разработок и применения современных технологий управления персоналом.

Рассмотрим содержание следующих категорий.

Управление персоналом (personnel management) как область знаний и практической деятельности. Направлена на обеспечение организаций сотрудниками, способными выполнять возложенные на них трудовые функции, а также на оптимальное использование труда сотрудников для достижения организационных целей [2, 3]. Следует так же обратить внимание на влияние наличия образования на социально-экономическое развитие как организации, так и региона [4].

Профессиональный спорт - часть спорта, направленная на организацию и проведение профессиональных спортивных соревнований [5].

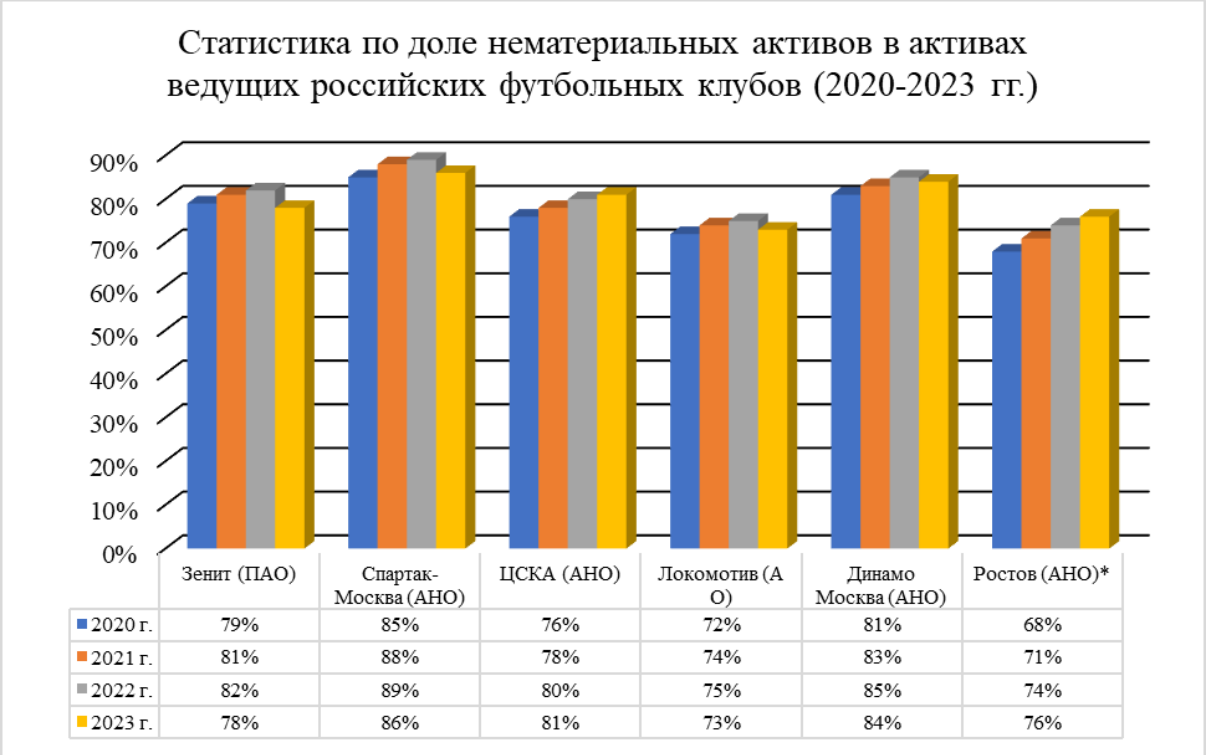
Спорт - составная часть физической культуры, исторически сложившаяся в форме соревновательной деятельности и специальной практики подготовки человека к соревнованиям [5].

Профессиональный спортивный клуб - юридическое лицо, которое является участником профессионального спортивного соревнования или которое заявило в установленном организатором профессионального спортивного соревнования порядке об участии в таком соревновании [5].

Управление профессиональными спортивными командами в Российской Федерации осуществляется посредством комплексного взаимодействия государственного регулирования, международных правовых стандартов и механизмов отраслевого самоуправления. Трудовые отношения с игроками регулируются Трудовым кодексом РФ, а также закреплены в Федеральном законе от 04.12.2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», где в статье 19.1 определены специфические аспекты функционирования профессионального спорта.

Значительный вклад в становление и развитие отечественной теории управления спортивными организациями внесли труды таких исследователей, как В.В. Кузин, М.И. Золотов и В.У. Агеевец. Их работы, сформировавшиеся в условиях трансформации российского спорта от административно-командной системы к рыночной модели, заложили методологический фундамент для современных управленческих практик. В частности, В.В. Кузиным были разработаны системные подходы к управлению физической культурой и спортом на макроуровне, что позволило концептуализировать спортивную отрасль как целостный социально-экономический институт [6]. М.И. Золотов исследует вопросы эффективности деятельности спортивных организаций, маркетинга и менеджмента качества [7]. Особого внимания заслуживает вклад В.У. Агеевца, чьи историко-социологические исследования эволюции отечественных физкультурно-спортивных организаций выявили устойчивые организационные закономерности и культурные специфики, без учета которых невозможно эффективное стратегическое планирование [8]. Синтез идей этих ученых – системного подхода, ориентации на результативность и учета историко-культурного контекста – лег в основу современных научных представлений об управлении персоналом в профессиональном спорте, обосновав необходимость адаптации общих менеджерских моделей к уникальным условиям спортивной деятельности, где человеческий капитал является ключевым активом.

Рассмотрим разные точки зрения ученых в данной сфере. Профессиональная спортивная команда является фирмой, производящей зрелищный продукт – спортивное соревнование. Основным производственным активом такой фирмы выступает человеческий капитал, сосредоточенный в игроках и тренерах. Инвестиции в спорте носят специфический характер: они включают не только расходы на заработную плату, но и значительные средства на трансферные выплаты, которые являются амортизацией ранее сделанных инвестиций другими клубами или спортивными школами [9]. Стоимость игрока формируется под влиянием множества факторов: возраста, спортивных результатов, потенциала, медийности и маркетинговой привлекательности. Экономическая оценка этого капитала часто выражается в его трансферной стоимости, которая, хотя и является виртуальной величиной, серьезно влияет на балансовые показатели клуба. Как справедливо отмечают А.В. Бурыкин и А.М. Гордиенко в своем исследовании экономики футбольных клубов, «в структуре активов ведущих российских клубов Премьер-Лиги доля нематериальных активов, преимущественно прав на игроков, может достигать 70-80%» [10]. Это делает управление данным активом задачей первостепенной важности. Эффективное управление персоналом в данном контексте – это система мер, направленных на максимизацию отдачи от человеческого капитала при минимизации сопутствующих рисков, таких как травмы, потеря формы или дисциплинарные нарушения (Рис 1.).



	Зенит (ПАО)	Спартак-Москва (АНО)	ЦСКА (АНО)	Локомотив (АО)	Динамо Москва (АНО)	Ростов (АНО)*
2020 г.	79%	85%	76%	72%	81%	68%
2021 г.	81%	88%	78%	74%	83%	71%
2022 г.	82%	89%	80%	75%	85%	74%
2023 г.	78%	86%	81%	73%	84%	76%

Источник: Создано автором на основе официальной финансовой отчетности клубов по РСБУ, агрегированной в базе данных «Контур.Фокус»

Рис.1. Статистика по доле нематериальных активов в активах ведущих российских футбольных клубов (2020-2023 гг.).

В Российской Федерации можно выделить несколько преобладающих экономических моделей финансирования профессиональных спортивных команд, каждая из которых накладывает отпечаток на политику управления персоналом.

Первая и наиболее распространенная модель – это прямое или косвенное финансирование из государственного бюджета или бюджета государственных корпораций. Данная модель характерна для многих клубов Российской Премьер-Лиги, Континентальной Хоккейной Лиги, а также для команд в таких видах спорта, как баскетбол и волейбол. Экономическая логика управления персоналом в таких клубах зачастую подвержена влиянию не только спортивных, но и политических или имиджевых целей спонсора. Это может приводить к экономически нерациональным решениям, таким как завышенные контракты игрокам, приглашение дорогостоящих легионеров для сиюминутного результата в ущерб долгосрочному развитию академии.

По данным таблицы 1 мы делаем вывод, что доля государственного участия в финансировании клубов Российской Премьер-Лиги по итогам сезона 2022/2023 оставалась крайне высокой, превышая 70% для более чем половины команд. Это создает риски «мягких бюджетных ограничений», когда клуб, зная о возможности получения дополнительного финансирования от государства-спонсора, менее мотивирован к построению сбалансированной финансовой модели и эффективной системе управления персоналом.

Таблица 1 - Доля государственного участия в финансировании клубов РПЛ (2020-2023 гг.)

Год (на конец сезона)	Количество клубов РПЛ с долей госучастия >50%	Количество клубов РПЛ с долей госучастия >70%	Средняя доля госучастия в лиге
2020 (сезон 2019/20)	12 из 16	9 из 16	67%
2021 (сезон 2020/21)	13 из 16	10 из 16	69%
2022 (сезон 2021/22)	12 из 16	9 из 16	66%
2023 (сезон 2022/23)	12 из 16	10 из 16	68%

Источник: составлено автором на основе [11].

Вторая модель – частное коммерческое финансирование. Такие клубы вынуждены в большей степени ориентироваться на принципы рентабельности и окупаемости инвестиций. Их политика в области управления персоналом часто более гибкая и прагматичная. Она может включать в себя активную работу с молодежью для выращивания и последующей продажи игроков, формирование сбалансированного штата без сверхдорогих звезд, развитие систем мотивации, тесно увязанных с экономическими показателями деятельности клуба (доходы от продажи билетов, мерчандайзинг, телевизионные права). Однако в условиях российского рынка, где доходы от коммерческой деятельности (спонсорство, ТВ-права, продажи билетов) существенно ниже, чем в ведущих европейских лигах, даже частные клубы сталкиваются с необходимостью привлечения субсидий или кредитов для конкуренции на высоком уровне (Таблица 2).

Таблица 2 - Общая структура доходов клубов РПЛ

Статья дохода	2020	2021	2022	2023
Спонсорство и партнерство	35-45%	45-55%	50-60%	50-60%
ТВ-права	15-20%	15-20%	10-15%	10-15%
Продажа билетов	5-10%	5-10%	8-15%	10-15%
Мерчандайзинг	1-3%	1-3%	2-4%	2-5%
Продажа игроков	Сильно варьируется	Сильно варьируется	Сильно варьируется	Сильно варьируется

Источник: составлено автором

Экономический механизм мотивации в профессиональном спорте строится, как правило, на системе гарантированных выплат (оклад) и переменных бонусов (премии за победы, выход в еврокубки, достижение индивидуальных статистических показателей). В российской практике часто наблюдается перекос в сторону гарантированной части, что снижает гибкость управления и не стимулирует игроков к максимальной отдаче на протяжении всего контракта. Экономически более обоснованной является модель, при

которой значительная часть дохода игрока (до 30-50%) является переменной и зависит от достижения четких, измеримых KPI.

Серьезной экономической проблемой является также «инфляция зарплат», вызванная жесткой конкуренцией за ограниченный пул качественных отечественных игроков. Клубы, стремясь переманить нужного специалиста, предлагают завышенные контрактные условия, что дестабилизирует весь рынок труда в лиге. Это прямое следствие неразвитости собственной системы подготовки кадров и недостаточного доверия к молодым воспитанникам.

Еще одним аспектом управления персоналом тренерского и административного штаба. Экономическая эффективность решений, принимаемых спортивным директором, тренером, скаутами, аналитиками, напрямую влияет на стоимость и отдачу от игрового состава. Инвестиции в качественный менеджмент, включая внедрение современных методов аналитики (анализ больших данных, спортивная аналитика), могут приносить значительную экономию, позволяя находить недооцененных игроков, оптимизировать тактические схемы и, как следствие, снижать зависимость от дорогостоящих трансферов.

На основе проведенного анализа мы можем сделать вывод, что текущая модель управления персоналом во многих российских клубах характеризуется высокой долей расходов на персонал, зависимостью от импорта игроков, несовершенством системы мотивации и зачастую подвержена влиянию внеспортивных факторов, связанных с моделью финансирования.

Повышение экономической эффективности управления персоналом в профессиональном спорте требует перехода от сиюминутной тактики «покупки результата» к стратегическому подходу, основанному на инвестициях в академии, внедрению современных систем аналитики и мотивации, а также профессионализации спортивного менеджмента. Успешная реализация этих направлений позволит российским профессиональным командам не только добиваться высоких результатов на площадке, но и строить устойчивые, самоокупаемые бизнес-модели, способные развиваться в условиях глобальной конкуренции.

Список литературы

1. The Global Sports Market Is Set To Top $600 Billion. – Текст : электронный // Forbes [сайт]. – 2023. URL: https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2023/10/03/the-global-sports-market-is-set-to-top-600-billion/

2. Дуракова, И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова, В.Г. Коновалова // Большая российская энциклопедия : [электронная версия]. – 2022. URL: https://bigenc.ru/c/upravlenie-personalom-e4af62/

3. Management strategy of human resources of regional Children's Hospital / A.U. Vafin, E.V. Fakhrutdinova, O.V. Kulikov, R.F. Shavaliev // 4th international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts sgem2017 : conference proceedings, Albena, Bulgaria, 24–30 августа 2017 года. Vol. 3. – Sofia:

Общество с ограниченной ответственностью СТЕФ92 Технолоджи, 2017. – P. 397-406. – DOI 10.5593/sgemsocial2017/33/S12.052. – EDN KCLBLD.

4. Impact of higher education on socio-economic development / E. V. Fakhrutdinova, Ju. S. Kolesnikova, N. I. Larionova, L. G. Chumarova // Política e Gestão Educacional. – 2021. – DOI 10.22633/rpge.v25iesp.6.16102. – EDN WXGNDS.

5. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/

6. Кузин, В.В. Менеджмент спортивной организации / В.В. Кузин. – Москва : Советский спорт, 2021. – 479 с. – ISBN 978-5-9916-3811-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: https://urait.ru/bcode/488328

7. Золотов М.И. Управление в сфере физической культуры и спорта / М. И. Золотов. – Москва : Физическая культура, 2022. – 311 с. – ISBN 978-5-9743-0064-2. – Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт]. URL: https://e.lanbook.com/book/238755

8. Агеевец В.У. Экономика физической культуры и спорта / В. У. Агеевец. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2023. – 298 с. – ISBN 978-5-906339-65-1. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: https://urait.ru/bcode/538885

9. Blair, R. D. The Economics of Sports / R. D. Blair, C. P. Durrance // The Oxford Handbook of Sports Economics : in 2 vol. / ed. by L. Tittle. – Oxford : Oxford University Press, 2020. Vol. 2. P. 115–134.

10. Бурыкин, А. В. Экономические аспекты мирового футбола / А. В. Бурыкин, А. М. Гордиенко // Молодой ученый. 2021. № 41 (383). С. 145–147. URL: https://moluch.ru/archive/383/84481

11. Бенчмаркинг Российской Премьер-Лиги. Сезон 2022/23 : аналитический отчет. – Текст : электронный // Российский футбольный союз [сайт]. – 2023.

УДК 338.27

М.Ю. Малкина,
доктор экономических наук,
профессор кафедры экономической теории и методологии,
руководитель Центра макро- и микроэкономики
ИЭ ННГУ им. Н.И. Лобачевского,

Р.В. Балакин,
кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник Центра макро- и микроэкономики
ИЭ ННГУ им. Н.И. Лобачевского,
Центра налоговой политики Научно-исследовательского финансового
института Министерства финансов Российской Федерации

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ТЕМПОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Аннотация. В статье сравниваются прогнозы для экономического роста, сделанные государственными организациями (Банком России, Министерством экономического развития, Министерством финансов) и рядом научно-исследовательских институтов. В рамках сравнения выделяется наиболее оптимистический и пессимистический прогнозы, а также прогноз, оказавшийся наиболее приближенным к действительности.

Ключевые слова. Сценарии экономического развития, экономические прогнозы, экономический рост.

M.Yu. Malkina,
Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Department of Economic Theory and Methodology, Head of Center for Macro and Microeconomics, Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod,

R.V. Balakin,
Ph.D. in Economics, Senior Researcher, Center for Macro and Microeconomics, Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod, Tax Policy Center of Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation

ECONOMIC GROWTH RATE FORECASTING IN THE RUSSIAN ECONOMY: A COMPARATIVE ANALYSIS

Abstract. This article compares economic growth forecasts made by government agencies (the Bank of Russia, the Ministry of Economic Development, and the Ministry of Finance) and a number of research institutes. The comparison identifies the most optimistic and pessimistic forecasts, as well as the forecast that turned out to be closest to reality.

Keywords., Economic development scenario, economic forecasts economic growth.

Прогнозирование темпов экономического роста является актуальной задачей для практически любого государства. В подобных прогнозах заинтересованы как регулирующие органы федерального уровня,

разрабатывающие основные направления налогово-бюджетной и денежно-кредитной политики на среднесрочную перспективу, так и органы управления субъектами Российской Федерации, представители бизнес-структур и научного сообщества. От темпов экономического роста зависят налоговые поступления в бюджет, возможности финансирования национальных проектов и социальной сферы, динамика реальных доходов населения и организаций различных секторов экономики, рост благосостояния общества.

Прогнозы экономического роста на краткосрочную и среднесрочную перспективу разрабатываются рядом государственных организаций, научно-исследовательских институтов и рейтинговых агентств. В таблице 1 проведен сравнительный анализ таких прогнозов в российской экономике, разработанных в 2022-2025 годах.

Анализ данных таблицы 1 показывает, что, во-первых, автором наиболее пессимистических прогнозов по темпам роста чаще всего является Банк России, а наиболее оптимистических – Министерство экономического развития, а, во-вторых, оптимистические прогнозы оказываются более близкими к действительности. Также следует отметить, что в том случае, когда оптимистические прогнозы оказались ближе к фактическим значениям, они были сделаны не Министерством экономического развития, а рейтинговым агентством «Эксперт» и Банком России.

Больший «оптимизм» Министерства экономического развития при разработке прогнозов можно объяснить его ответственностью именно за экономический рост в стране, что влияет на оценку ожидаемых эффектов от управляющих воздействий. Министерство финансов РФ отвечает за составление бюджетных планов и, как следствие, также заинтересовано в увеличении темпов роста экономики и в большем объеме бюджетных поступлений.

Больший «пессимизм» Банка России при разработке прогнозов по темпам экономического роста можно объяснить его ответственностью за инфляцию. Банк России опасается «перегрева» экономики, который сопровождается разгоном инфляции, борьба с которой требует жертвы в виде замедления темпов экономического роста (так называемое sacrifice ratio). Неслучайно прогнозы Банка России так и называются «проинфляционный», «дезинфляционный» и т.п. При этом следует отметить, что «дезинфляционный» сценарий в прогнозах Банка России в конечном счете обеспечивает более высокие темпы роста, чем «проинфляционный», что скорее всего объясняется приверженностью финансового мегарегулятора неоклассическим моделям и концепциям.

Анализ данных таблицы 1 показывает также высокую волатильность прогнозов и их постоянный пересмотр, что делает сигналы, подаваемые экономическим агентам, ненадежными.

Таблица 1

Прогнозы экономического роста от государственных организаций и научно-исследовательских институтов, %

Автор прогноза	Год прогноза	Сценарий	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2025 г.		2026 г.		2027 г.	
			Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница
Банк России (ЦБ)	2022 г. [1]	Базовый	-3,50	-3,00	-4,00	-1,00	1,50	2,50	1,50	2,50				
		Ускоренная адаптация	-3,50	-3,00	-2,00	1,00	2,50	3,50	2,00	3,00				
		Глобальный кризис	-3,50	-3,00	-8,00	-5,00	-2,00	-1,00	0,00	1,00				
	2024 г. [2]	Базовый					3,50	4,00	0,50	1,50	1,00	2,00	1,50	2,50
		Проинфляционный (Выше спрос)					3,50	4,00	1,50	2,50	0,00	1,00	1,50	2,50
		Рисковый (Глобальный кризис)					3,50	4,00	-4,00	-3,00	-2,00	-1,00	2,00	3,00
		Дезинфляционный (Выше потенциал)					3,50	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,50	2,50
Министерство экономического развития (Минэк)	2022 г. [3]	Базовый	-2,90		-0,80		2,60		2,60					
		Консервативный	-3,40		-2,50		2,30		2,60					
	2024 г. [4]	Базовый					7,30		4,50		4,00		4,00	
		Консервативный					7,30		3,70		4,40		5,40	
	2025 г. [5]	Базовый							2,50		2,40		2,80	
		Консервативный							1,80		1,20		2,30	

Министерство финансов (в основных направлениях)	2022 г. [6]		-2,90	-0,80	2,60	2,60		
	2024 г. [7]				3,90	2,50	2,60	2,80
Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Института народнохозяйственного прогнозирования РАН (ЦМАКП ИНХП РАН)	2023 г. [8]	Базовый[3]		-0,60	1,50	2,00	2,20	2,40
		Инвестиционно-активный		-0,50	2,00	2,40	2,70	3,10
Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношения им. Е.М. Примакова РАН	2021 г. [9]		-2,50	-1,50				
	2025 г. [10]				3,70	2,00		
Институт исследований и экспертизы ВЭБ в своем прогнозе	2024 г. [11]				3,70	2,60	2,40	2,10
Рейтинговое агентство «Эксперт»	2022 г. [12]	Базовый	-2,30	-1,50	1,50			
		Пессимистический	-2,30	-4,00	0,00			

[3] Помимо базового выделяются также пессимистический и оптимистические сценарии. Оптимистический отличается от базового и пессимистического позитивной динамикой институциональной среды. Пессимистический отличается от оптимистического и базового – более негативной динамикой макроэкономических показателей.

	2024 г. [13]	«Разумная достаточность» (умеренный)						1,50						
		«Дополнительный шок» (пессимистический)						0,00						
Наиболее оптимистический прогноз			-2,30		-0,50	1,00	7,30		4,50		4,40		5,40	
Автор наиболее оптимистического прогноза			РА «Эксперт» (все сценарии)		ЦМАКП ИНХП РАН (Инвестиционно-активный сценарий)	ЦБ (сценарий «Ускоренная адаптация»)	Минэк (все сценарии)		Минэк (базовый сценарий)		Минэк (консервативный сценарий)			
Наиболее пессимистический прогноз			-3,50	-3,40	-8,00	-5,00	-2,00	-1,00	-4,00	-3,00	-2,00	-1,00	1,50	2,10

Автор наиболее пессимистического прогноза	ЦБ (все сценарии)	Минэк (консервативный сценарий)	ЦБ (сценарий «Глобальный кризис)				ЦБ (рисковый сценарий – «Глобальный кризис»)				ЦБ (все сценарии, кроме рискового)	ВЭБ
Среднее значение прогнозов	-2,98	-2,81	-2,38	-1,56	2,86	3,13	1,75	2,09	1,91	2,24	2,62	2,95
Фактические значения [14]	-1,4		4,1		4,3							
Наиболее приближенный к действительности сценарий	Оптимистический (РА «Эксперт» и Минэк)		Оптимистический (ЦБ)		ЦБ (все сценарии)							

Неслучайно прогнозы по темпам роста регулирующих органов в основном носят среднесрочный характер, за некоторыми исключениями. Так, в настоящее время самым долгосрочным является прогноз Министерства экономического развития на 2028 год: экономический рост 3,0% по базовому сценарию и 2,9% по консервативному сценарию. Также долгосрочный прогноз до 2035 г. дает Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Института народнохозяйственного прогнозирования РАН (см. таблицу 2).

Таблица 2

Прогнозы экономического роста от Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, %

Год	Базовый сценарий	Инвестиционно-активный сценарий
2028	2,40	3,50
2029	2,40	3,40
2030	2,10	2,90
2031	2,10	2,90
2032	2,00	2,80
2033	2,00	2,80
2034	1,90	2,70
2035	1,90	2,70

Источник: [8]

Анализ данных таблицы 2 позволяет заключить о нисходящем тренде прогнозируемых темпов роста по обоим сценариям и отсутствии циклических и случайных колебаний, что свидетельствует об усредненности и нарастающей пессимистичности прогноза. В целом недостаток долгосрочного прогнозирования темпов экономического роста объясняется высокой неопределенностью развития российской экономики в условиях новых санкций и глобальной турбулентности.

Список литературы

1. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов. URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/139691/on_project_2023(2024–2025).pdf

2. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025(2026-2027).pdf

3. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ea2fd3ce38f2e28d51c312acf2be0917/prognoz_socialno_ekonom_razvitiya_rf_2023-2025.pdf

4. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. URL:

https://www.economy.gov.ru/material/file/b028b88a60e6ddf67e9fe9c07c4951f0/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_2025-2027.pdf

5. Сценарные условия функционирования экономики Российской Федерации, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и прогнозируемые изменения цен (тарифов) на товары, услуги хозяйствующих субъектов, осуществляющих регулируемые виды деятельности в инфраструктурном секторе, на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/scenarnye_usloviya_funkcionirovaniya_ekonomiki_rf_osnovnye_parametry_prognoza_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2026_god_i_na_planovyy_period_2027_i_2028_godov.html

6. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/10/main/Osn_2023-2025.pdf

7. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308751-osnovnye_napravleniya_byudzhetnoi_nalogovoi_i_tamozhenno-tarifnoi_politiki_rossiiskoi_federatsii_na_2025_god_i_na_planovyi_period_2026_i_2027_godov

8. О логике и некоторых ключевых параметрах инвестиционно-активного сценария на долгосрочную перспективу // Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Института народохозяйственного прогнозирования РАН. – Учёный совет ИНП РАН от 19 апреля 2023 г.

9. Россия и мир: 2021. Экономика и внешняя политика: Ежегодный прогноз // Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений им. Е.М. Примакова РАН, Фонд перспективных исследований и инициатив. – Москва: 2021. – 136 с. – ISBN 978-5-9535-0600-7. – DOI 10.20542/978-5-9535-0600-7.

10. Россия и мир: 2025. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз / рук. проекта: А.А. Дынкин, В.Г. Барановский; отв. ред.: И.Я. Кобринская, Г.И. Мачавариани. – Москва: ИМЭМО РАН, 2024. – 213 с. - ISBN 978-5-9535-0633-5 DOI 10.20542/978-5-9535-0633-5

11. Институт исследований и экспертизы ВЭБ. Прогноз развития российской экономики на 2024-2027 годы (сентябрь 2024). URL: https://inveb-docs.ru/attachments/article/2024_09/Prognoz_razvitiya_rossiyskoy_economiki_2024-2027.pdf

12. Макроэкономический прогноз на 2023 год. Затяжной прыжок в структурную трансформацию // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: https://raexpert.ru/researches/macro_forecast2023/

13. Российская экономика подходит к развилке. «Эксперт РА» сделал макропрогноз на 2025 год // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: https://expert.ru/ekonomika/rossiyskaya-ekonomika-podkhodit-k-razvilke/

14. Росстат. Национальные счета. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts

УДК 338.27

М.Ю. Малкина,
доктор экономических наук, профессор,
кафедра экономической теории и методологии,
руководитель Центра макро- и микроэкономики ИЭ
ННГУ им. Н.И. Лобачевского,
Р.В. Балакин,
кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра макро- и микроэкономики ИЭ ННГУ им. Н.И. Лобачевского,
Центра налоговой политики Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ТЕМПОВ ИНФЛЯЦИИ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Аннотация. В статье сравниваются прогнозы для инфляции, сделанные государственными организациями (Банком России, Министерством экономического развития, Министерством финансов) и рядом научно-исследовательских институтов. В рамках сравнения выделяется наиболее оптимистический и пессимистический прогнозы, а также прогноз, оказавшийся наиболее приближенным к действительности.

Ключевые слова. Инфляция, сценарии экономического развития, экономические прогнозы.

M.Yu. Malkina,
Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Department of Economic Theory and Methodology, Head of Center for Macro and Microeconomics, Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod
R.V. Balakin,
Ph.D. in Economics, Senior Researcher, Center for Macro and Microeconomics, Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod, Tax Policy Center of Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation

INFLATION RATES FORECASTING IN THE RUSSIAN ECONOMY: A COMPARATIVE ANALYSIS

Abstract. This article compares inflation forecasts made by government agencies (the Bank of Russia, the Ministry of Economic Development, and the Ministry of Finance) and a number of research institutes. The comparison identifies the most optimistic and pessimistic forecasts, as well as the forecast that turned out to be closest to reality.

Keywords. Inflation, economic development scenario, economic forecasts.

Темп инфляции, наряду с темпом экономического роста, является одной из важных целей макроэкономического регулирования. Банк России в своей деятельности придерживается официально установленной долгосрочной цели (таргета) по инфляции (в настоящее время 4%) и разрабатывает прогнозы для темпов инфляции на ближайшие три года. В основе этих прогнозов лежат сложные эконометрические модели, включающие много разных

макропараметров, влияющих на состояние российской экономики. Прогнозы по инфляции учитываются Банком России при формировании направлений единой государственной денежно-кредитной политики.

В прогнозах инфляции заинтересован не только Банк России, но и Правительство РФ. С точки зрения правительства, инфляция имеет как позитивные, так и негативные последствия. С одной стороны, инфляция приводит к росту номинальных доходов экономических агентов и налоговых поступлений в бюджет. Вызывая снижение реального курса рубля, инфляция способствует повышению ценовой конкурентоспособности российской экономики и стимулирует процессы импортозамещения. С другой стороны, высокая инфляция вызывает сокращение реальных доходов населения и предприятий, что приводит к уменьшению совокупного спроса в реальном выражении и, согласно кейнсианской концепции, может негативно сказаться на краткосрочных темпах экономического роста.

Ожидаемые темпы инфляции в своей деятельности также учитывают предприятия реального сектора экономики – при разработке перспективных планов развития, финансовые организации – при проведении финансовой политики. Население формирует потребительские, сберегательные и инвестиционные стратегии, также ориентируясь на темпы инфляции и изменение реальных доходов в будущем.

Прогнозы темпов инфляции на краткосрочную и среднесрочную перспективу разрабатываются рядом государственных организаций, научно-исследовательских институтов и рейтинговых агентств. В таблице 1 проведен сравнительный анализ таких прогнозов в российской экономике, разработанных в 2022-2025 годах.

Анализ данных таблицы 1 позволяет сделать выводы, что, как и в случае с экономическим ростом, наиболее оптимистические прогнозы представляет Министерство экономического развития, а наиболее пессимистические – Банк России. Также можно сделать вывод о том, что, в отличие от темпов экономического роста, для которых в последнее время чаще сбывались оптимистические прогнозы, по инфляции именно пессимистические прогнозы оказываются ближе к действительности. В целом наиболее приближенными к действительности оказываются прогнозы Банка России. Рейтинговое агентство «Эксперт» также достаточно успешно прогнозирует инфляцию, и их прогноз на 2022 г. был самым оптимистическим.

Прогнозы по инфляции волатильны и меняются в оперативном режиме. В силу высокой неопределенности в условиях санкционного режима функционирования российской экономики прогнозы на более удаленную перспективу оказываются все менее достоверными и содержащими все большую долю ошибки.

Таблица 1

Прогнозы инфляции от государственных организаций и научно-исследовательских институтов, %

Автор прогноза	Год прогноза	Сценарий	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2025 г.		2026 г.		2027 г.	
			Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница	Нижняя граница	Верхняя граница
Банк России	2022 г. [1]	Базовый	13,70	13,90	4,50	6,40	4,10	4,80	4,00	4,00				
		Ускоренная адаптация	13,70	13,90	3,50	5,50	3,50	4,30	4,00	4,00				
		Глобальный кризис	13,70	13,90	9,20	11,80	10,30	12,00	4,90	5,90				
	2024 г. [2]	Базовый					7,80	8,00	4,20	5,80	4,00	4,00	4,00	4,00
		Проинфляционный (Выше спрос)					7,80	8,00	5,90	6,60	4,00	4,50	4,00	4,20
		Рисковый (Глобальный кризис)					7,80	8,00	9,30	10,90	11,70	13,10	5,40	6,00
		Дезинфляционный (Выше потенциал)					7,80	8,00	5,10	5,40	4,00	4,00	4,00	4,00
Министерство экономического развития	2022 г. [3]	Базовый	12,40		5,50		4,00		4,00					
		Консервативный	13,20		4,80		3,80		4,00					
	2024 г. [4]	Базовый					3,90		2,50		2,60		2,80	
		Консервативный					3,90		1,70		1,00		2,60	
	2025 г. [5]	Базовый							7,60		4,00		4,00	
		Консервативный							8,20		4,00		4,00	
Министерство финансов (в основных направлениях)	2022 г. [6]		12,40		5,50		4,00		4,00					
	2024 г. [7]						7,30		4,50		4,00		4,00	
Институт исследований и экспертизы ВЭБ	2024 г. [8]						6,90		5,30		4,30		3,90	

в своем прогнозе														
Рейтинговое агентство «Эксперт»	2022 г. [9]	Базовый	11,90		6,50		4,40							
		Пессимистический	11,90		11,00		7,00							
	2024 г. [10]	«Разумная достаточность» (умеренный)							6,50	7,00				
Наиболее оптимистический прогноз			11,90	11,90	3,50	4,80	3,50	3,80	1,70	1,70	1,00	1,00	2,60	2,60
Автор наиболее оптимистического прогноза			РА «Эксперт» (все сценарии)		ЦБ (сценарий «Ускоренная адаптация»)	Минэк (консервативный сценарий)	ЦБ (сценарий «Ускоренная адаптация»)	Минэк (консервативный сценарий)	Минэк (базовый сценарий)					
Наиболее пессимистический прогноз			13,70	13,90	11,00	11,80	10,30	12,00	9,30	10,90	11,70	13,10	5,40	6,00
Автор наиболее пессимистического прогноза			ЦБ (все сценарии)		РА «Эксперт» (пессимистический сценарии)	ЦБ (сценарий «Глобальный кризис)			ЦБ (рисковый сценарий – «Глобальный кризис»)					
Среднее значение прогнозов			12,86	12,94	6,31	7,13	5,89	6,14	5,04	5,38	4,36	4,55	3,87	3,95

Фактические значения (индекс-дефлятор ВВП) [11]	18,2		8,0		9,3							
Фактические значения (ИПЦ) [12]	11,94		7,42		9,52							
Наиболее приближенный к действительности сценарий	Наиболее пессимистический прогноз оказался ближе к индексу-дефлятору (однако, значительно ниже факта), а наиболее оптимистический прогноз оказался фактически равен ИПЦ		ЦБ (сценарий «Глобальный кризис)	РА «Эксперт» (базовый сценарии)	ЦБ (сценарий «Глобальный кризис)							

Самым долгосрочным на сегодняшний день является прогноз инфляции на 2028 г. Министерства экономического развития в размере 4,0 % (причем как в рамках базового, так и консервативного сценариев). Фактически этот уровень соответствуют целевому значению Банка России и вряд ли может быть признан прогнозом как таковым, так как в его основе не лежит какое-либо моделирование. Безусловно, долгосрочный таргет Банка России по инфляции создает дисциплинирующий эффект в денежно-кредитной политике и обеспечивает так называемое «заякоривание ожиданий», однако он не может отменить фундаментальных закономерностей развития российской экономики, которые вполне могут сделать этот прогноз мало вероятным.

Список литературы

1. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов. URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/139691/on_project_2023(2024–2025).pdf
2. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025(2026-2027).pdf
3. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ea2fd3ce38f2e28d51c312acf2be0917/prognoz_socialno_ekonom_razvitiya_rf_2023-2025.pdf
4. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/b028b88a60e6ddf67e9fe9c07c4951f0/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_2025-2027.pdf
5. Сценарные условия функционирования экономики Российской Федерации, основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и прогнозируемые изменения цен (тарифов) на товары, услуги хозяйствующих субъектов, осуществляющих регулируемые виды деятельности в инфраструктурном секторе, на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/scenarnye_usloviya_funkcionirovaniya_ekonomiki_rf_osnovnye_parametry_prognoza_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2026_god_i_na_planovyy_period_2027_i_2028_godov.html
6. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2022/10/main/Osn_2023-2025.pdf
7. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308751-osnovnye_napravleniya_byudzhetnoi_nalogovoi_i_tamozhenno-

tarifnoi_politiki_rossiiskoi_federatsii_na_2025_god_i_na_planovyi_period_2026_i_2027_godov

8. Институт исследований и экспертизы ВЭБ. Прогноз развития российской экономики на 2024-2027 годы (сентябрь 2024). URL: https://inveb-docs.ru/attachments/article/2024_09/Prognoz_razvitiya_rossiyskoy_economiki_2024-2027.pdf

9. Макроэкономический прогноз на 2023 год. Затяжной прыжок в структурную трансформацию // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: https://raexpert.ru/researches/macro_forecast2023/

10. Российская экономика подходит к развилке. «Эксперт РА» сделал макропрогноз на 2025 год // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: https://expert.ru/ekonomika/rossiyskaya-ekonomika-podkhodit-k-razvilke/

11. Росстат. Национальные счета. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts

12. Росстат. Цены. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/price.

УДК 338.22.021.1

И.В. Мальгина,
кандидат экономических наук, доцент
кафедра государственной экономической политики,
Институт государственной службы,
Академия управления при Президенте Республики Беларусь

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ «УСТОЙЧИВОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО» НА 2026–2030 ГОДЫ

Аннотация. Статья посвящена основным положениям Государственной программы «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы. Акцент сделан на основных положениях программы и развитии малого и среднего предпринимательства за последние пять лет.
Ключевые слова. Малое и среднее предпринимательство, государственная программа, поддержка.

I.V. Malgina,
Candidate of economic Sciences, Associate Professor,
The Department of State Economic Policy,
Civil Service Institute
Academy of Public Administration
under the President of the Republic of Belarus

KEY PROVISIONS OF THE STATE PROGRAM «SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP» FOR 2026–2030

Abstract. This article explores the key provisions of the State Program "Sustainable Entrepreneurship" for 2026–2030. It focuses on the program's key provisions and the development of small and medium-sized businesses over the past five years.
Keywords. Small and medium entrepreneurship, state program, support.

Анализ развития малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) в Республике Беларусь показывает устойчивое развитие.

Так, удельный вес ВДС субъектов малого и среднего предпринимательства в ВВП по территории Республики Беларусь в разрезе по субъектам в период 2019 – 2024 гг. повысился по итогам 2024 г. в сравнении с 2019 г. на 1,8 п. п. (таблица 1). Среди средних организаций отмечается рост на 0,7 п. п., микроорганизаций - 0,6 п. п., малых организаций – 1,5 п. п. Наблюдается снижение рассматриваемого показателя по индивидуальным предпринимателям из-за изменения законодательства.

Таблица 1

Удельный вес ВДС субъектов малого и среднего предпринимательства в ВВП по территории Республики Беларусь в разрезе по субъектам в период 2019 – 2024 гг. (%)

Субъекты малого и среднего предпринимательства	Годы					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
субъекты малого и среднего предпринимательства	25,6	25,8	25,5	25,1	25,2	27,4
микроорганизации, малые и средние организации	22,5	22,8	22,6	22,5	22,8	25,3
средние организации	6,9	7,2	7,2	7,8	7,4	7,6
микроорганизации и малые организации	15,6	15,6	15,4	14,7	15,4	17,7
микроорганизации	6,5	5,8	5,5	5,4	5,5	7,1
малые организации	9,1	9,8	9,9	9,3	9,9	10,6
индивидуальные предприниматели	3,1	3	2,9	2,6	2,4	2,1

Источник: составлено автором на основе [1].

Анализ удельного веса ВДС субъектов малого и среднего предпринимательства в ВДС по территории Республики Беларусь в разрезе по субъектам в период 2019 – 2024 гг. также показывает положительную динамику (табл. 2).

Таблица 2

Удельный вес ВДС субъектов малого и среднего предпринимательства в ВДС по территории Республики Беларусь в разрезе по субъектам в период 2019 – 2024 гг. (%)

Субъекты малого и среднего предпринимательства	Годы					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
субъекты малого и среднего предпринимательства	29,4	29,5	29,2	28,1	28,7	31,4
микроорганизации, малые и средние организации	25,8	26,1	25,8	25,2	26	29
средние организации	7,8	8,3	8,3	8,7	8,5	8,7
микроорганизации и малые организации	18	17,8	17,5	16,5	17,5	20,3
микроорганизации	7,5	6,7	6,2	6,1	6,2	8,1
малые организации	10,5	11,1	11,3	10,4	11,3	12,2
индивидуальные предприниматели	3,6	3,4	3,4	2,9	2,7	2,4

Источник: составлено автором на основе [1].

Анализ удельного веса ВДС субъектов малого и среднего предпринимательства в ВРП по территории Республики Беларусь в разрезе регионов в период 2019 – 2024 гг. также показывает положительную динамику (табл. 3).

Таблица 3

Удельный вес ВДС субъектов малого и среднего предпринимательства в ВРП по территории Республики Беларусь в разрезе по субъектам в период 2019 – 2024 гг. (%)

Регионы	Годы					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Брестский	25,2	24,7	22,1	21,9	21,8	22,9
Витебский	18,7	18,7	16	16,6	17,6	19
Гомельский	16,2	16,7	13,2	13,6	13,6	14
Гродненский	19,6	20	16,8	16,2	15,5	16,5
г. Минск	44	43,8	37,2	35,9	36,4	39,9
Минский	32,3	33,1	25,9	26,8	27	29,9
Могилевский	23,6	24,4	22,2	21,2	20,4	21,8

Источник: составлено автором на основе [1].

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 декабря 2025 г. № 739 принята Государственная программа «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы [2]. Целью Государственной программы является создание благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности и динамичного развития МСП. Для достижения поставленной цели предусматривается решение следующих задач: стимулирование развития субъектов МСП; создание комфортного бизнес-климата.

В Государственной программе отмечены проблемные вопросы, сдерживающие активизацию деловой активности в стране.

Во-первых, излишняя бюрократическая нагрузка на деловое сообщество, высокий уровень зарегулированности условий ведения бизнеса, частые изменения законодательных норм, значительное количество отсылочных (бланкетных) положений, нечеткость и двусмысленность отдельных правовых норм, сложный (многоступенчатый) алгоритм соблюдения юридических процедур. В результате при общем обилии законодательства по вопросам предпринимательской деятельности его регулятивноправовой эффект недостаточен.

Решения данных проблемных вопросов предусматривают:

- выявление излишних барьеров в предпринимательской деятельности;
- полный перевод в электронный вид приоритетных деловых ситуаций и оцифровка административных процедур, наиболее востребованных бизнесом;
- создание информационной системы «Цифровая платформа для субъектов малого и среднего предпринимательства»;
- проведение оценки регулирующего воздействия проектов правовых актов, оказывающих влияние на условия ведения бизнеса.

Во-вторых, недоступность коммерческих заемных финансовых ресурсов для некоторых категорий субъектов МСП, особенно на ранней стадии осуществления деятельности, фрагментированное развитие инструментов некредитного финансирования (гранты, венчурные инвестиции, средства инновационных фондов), ограниченность существующих инструментов поддержки, не всегда соответствующих реальным потребностям бизнеса,

недостаточно развитая система удаленного доступа к услугам финансовых и нефинансовых институтов.

Решения данных проблемных вопросов предусматривают:

- увеличение финансирования инструментов поддержки из республиканского бюджета в рамках Государственной программы;
- внедрение новых форм финансирования, включая небанковские финансовые инструменты поддержки субъектов предпринимательской деятельности (краудфандинг, краудинвестинг и другое);
- расширение перечня специальных банковских продуктов и мер поддержки для отдельных категорий субъектов предпринимательской деятельности и инициативных граждан;
- формирование единой цифровой экосистемы, объединяющей бизнес, государство и инфраструктурных партнеров и позволяющей получать обратную связь от бизнеса для оценки востребованности и эффективности мер поддержки.

Список литературы

1. Интерактивная информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://dataportal.belstat.gov.by/osids/home-page (дата обращения: 15.03.2026).

2. О Государственной программе «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 20 декабря 2025 г. № 739 // Национальный правовой Интернет-портал. URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500739 (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 330

Р.Н. Мингазов,
ассистент,
Кафедра общественного здоровья и здравоохранения,
Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А. Семашко

ЗДОРОВЬЕ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ И МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ

Аннотация. В статье рассматривается эволюция теоретических подходов к пониманию здоровья как экономической категории в рамках концепции человеческого капитала. Анализируются ключевые модели экономики здоровья, включая модель Гроссмана, и обобщаются результаты эмпирических исследований, подтверждающих связь между капиталом здоровья и долгосрочным экономическим ростом на микро- и макроуровнях. Особое внимание уделяется российской практике финансирования здравоохранения и его влиянию на региональное развитие.

Ключевые слова. Капитал здоровья, человеческий капитал, экономика здравоохранения, модель Гроссмана, экономический рост, инвестиции в здоровье.

R.N. Mingazov,
Assistant,
Department of Public Health and Healthcare,
N.A. Semashko National Research Institute of Public Health

HEALTH AS AN ECONOMIC CATEGORY: EVOLUTION OF THEORETICAL APPROACHES AND MACROECONOMIC EFFECTS

Abstract. The article examines the evolution of theoretical approaches to understanding health as an economic category within the framework of the human capital concept. The key models of health economics, including the Grossman model, are analyzed, and the results of empirical studies confirming the relationship between health capital and long-term economic growth at the micro and macro levels are summarized. Special attention is paid to the Russian practice of healthcare financing and its impact on regional development.

Keywords. Health capital, human capital, health economics, Grossman model, economic growth, health investment.

Развитие человеческого капитала и повышение качества жизни населения последние годы стали приоритетом социально-экономической политики многих государств, конечно, Россия не стала исключением. Президент Путин В.В. неоднократно акцентировал внимание на необходимости повышения качества человеческого капитала, одним из элементов которого является здоровье человека.

Концепция человеческого капитала, обоснованная в работах нобелевских лауреатов Т. Шульца и Г. Беккера, заложила основы для понимания образования, профессиональных навыков и опыта как инвестиций. Эти

инвестиции детерминируют производительность труда и экономический рост [1; 2]. В рамках этой теоретической парадигмы здоровье долгое время рассматривалось как вспомогательное или фоновое условие. Оно необходимо для реализации других компонентов человеческого капитала, но не обладает самостоятельной экономической ценностью [3].

Современные исследования демонстрируют эволюцию этого взгляда. Роль здоровья пересматривается: из обеспечивающего фактора оно переходит в разряд ядра человеческого капитала [4]. Капитал здоровья представляет собой самостоятельный и продуктивный фактор производства, повышающий индивидуальную трудоспособность и когнитивные функции и оказывающий системное влияние на экономическое развитие [5-7].

В последние годы усиливается тенденция к восприятию здравоохранения не только как социальной, но и как полноценной экономической системы, требующей стратегического управления. Эмпирические исследования показывают, что инвестиции в улучшение здоровья населения напрямую коррелируют с ростом производительности и продолжительности жизни, а методы регрессионного анализа и разности разностей позволяют количественно оценить эффект от государственных программ в сфере здравоохранения. Ключевые теоретические модели экономики здоровья акцентируют инвестиционную природу затрат на медицинскую помощь. Модель Гроссмана, рассматривающая здоровье как элемент человеческого капитала, анализирует спрос на медицинские услуги с учетом демографических тенденций, уровня доходов населения и технологических изменений в здравоохранении [8].

Капитал здоровья рассматривается как благо длительного пользования, которое приносит индивиду «дивиденды» в виде здорового времени и денежного дохода. Zhang Yuting и Mashevskaya O.V. на основе этой модели построили эконометрическую оценку детерминант капитала здоровья с четырех позиций: рынок труда, распределение доходов, качество окружающей среды и государственные услуги [9].

В исследовании Титовой Е.С. установлена циклическая взаимосвязь между развитием человеческого капитала, состоянием здоровья населения и функционированием биоэкономики. Анализ статистических данных по федеральным округам РФ за 2000-2022 годы показал устойчивое снижение смертности трудоспособного населения, однако заболеваемость социально значимыми болезнями продолжает оказывать существенное влияние на качество человеческого капитала и развитие региональной экономики [10]. Эконометрический анализ на данных российской экономики за 2011-2022 годы подтверждает связь между капиталом здоровья и экономическими результатами на микроуровне. Для занятого населения в возрасте от 25 до 60 лет состояние здоровья положительно коррелирует с уровнем заработной платы и субъективным благополучием [11].

Каравай А.В. на данных RLMS-HSE за 2023 год доказал, что для работников физического труда физиологические ресурсы (состояние здоровья) дифференцируют почасовую оплату сильнее, чем показатели человеческого

капитала. Хорошее здоровье может в среднем компенсировать низкую квалификацию в большинстве профессиональных групп, и наоборот [12]. На макроэкономическом уровне эмпирический анализ на динамической панели стран с учетом пороговых эффектов подтверждает устойчивую положительную связь между показателями здоровья населения и долгосрочным экономическим ростом [13;14]. Карпович Ю. и Жукова О. в эконометрическом исследовании влияния системы здравоохранения на экономический рост в РФ выявили прямую корреляцию между объемами финансирования здравоохранения, состоянием общественного здоровья и темпами регионального экономического развития [15].

В российском контексте увеличение доли расходов на здравоохранение и спорт положительно влияет на темпы экономического роста регионов [16]. Аналогичные закономерности выявлены в глобальном масштабе. Исследование на примере Южной Африки показывает, что государственные расходы на здравоохранение становятся критически важным инструментом формирования человеческого капитала [17]. Экономические потери от ухудшения здоровья работников подтверждаются данными регионального уровня. В Татарстане ежегодный финансовый ущерб предприятий из-за заболеваемости гриппом и ОРВИ непривитых сотрудников оценивается в 7,5 млрд рублей при 551 тыс. зарегистрированных случаев [18].

Куликова О.А. отмечает, что система здравоохранения традиционно воспринимается практикующими врачами как социальная структура, а не как экономическая система. Несмотря на научные доказательства наличия признаков экономической системы в здравоохранении, многие специалисты продолжают пренебрегать использованием современных управленческих инструментов [19].

Структура финансирования здравоохранения в России характеризуется устойчивым ростом государственных расходов. По данным Счетной палаты РФ и Федерального казначейства, консолидированные расходы субъектов РФ на здравоохранение в 2024 году составили 2241,8 млрд рублей, что на 14,1% больше, чем в 2023 году. Консолидированные расходы территориальных фондов ОМС достигли 3431,6 млрд рублей (рост 15,7%). Все расходы бюджетной системы России на здравоохранение с корректировкой на трансферты в 2024 году оцениваются в 7,0 трлн рублей [20].

Государственное финансирование здравоохранения сохраняет приоритет в социальных расходах. Согласно материалам Минфина России к проекту федерального бюджета, расходы по разделу «Здравоохранение» в 2026 году составят 1,9 трлн рублей. Основной объем финансирования направлен на реализацию государственной программы «Развитие здравоохранения» – 1,5 трлн рублей ежегодно. Значительная доля бюджета направляется на лекарственное обеспечение: в 2026 году расходы на эти цели достигнут 580,3 млрд рублей [21]. В своем исследовании Фахрутдинова Е.В. отмечает, что
«проект развития человеческого капитала от Всемирного банка предполагает приоритет инвестиций в здравоохранение, образование и социальную защиту.

Почему выбраны именно эти приоритетные направления инвестирования? Здравоохранение, образование и социальная защита обладают преобразовательным потенциалом и инвестиции в эти направления позволяют его усилить» [22, с.409].

Федеральные расходы на отдельные социально значимые направления демонстрируют устойчивую динамику. В 2026 году финансирование программы высокозатратных нозологий достигнет 69,6 млрд рублей, обеспечение пациентов с ВИЧ – 43,8 млрд рублей, закупка вакцин в рамках Национального календаря профилактических прививок – 26,9 млрд рублей. Финансирование фонда «Круг добра» в 2026 году запланировано в объеме 195,9 млрд рублей, из которых 121,4 млрд рублей – на закупку зарегистрированных лекарств для детей с тяжелыми заболеваниями [21].

Ряд авторов [23-25] выделяют положительные и отрицательные стороны влияния цифровизации на человеческий капитал в целом и здоровье населения в частности. Мы разделяем мнение Кузнецовой А.М. [23], которая отмечает, что «институциональное регулирование системы здравоохранения с целью сохранения здоровья населения реализуется посредством разработки и внедрения законодательной базы, что приобрело особую актуальность в условиях цифровой трансформации. Внимание уделяется вопросам цифровой безопасности, что также является объектом правового регулирования со стороны государства» [23, с.257].

Проведенный теоретический и эмпирический анализ подтверждает трансформацию здоровья из вспомогательного фактора в ядро человеческого капитала, обладающее самостоятельной экономической ценностью. Многообразие теоретических моделей и результатов эконометрических исследований на микро- и макроуровнях свидетельствует о системном характере связи между здоровьем населения и экономическим развитием. В российской практике наблюдается устойчивый рост государственного финансирования здравоохранения, что создает институциональные предпосылки для дальнейшего накопления капитала здоровья и его трансформации в долгосрочные экономические эффекты. Однако сохраняющийся разрыв между признанием экономической природы здравоохранения в научном сообществе и его восприятием как исключительно социальной структуры в практической медицине требует дополнительных управленческих решений и образовательных стратегий.

Список литературы

1. Schultz T.W. Investment in Human Capital // The American Economic Review. 1961. Vol. 51. No. 1. P. 1–17.
2. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research, 1964. 187 p.
3. Захарова Е.Н. Здоровье как экономическая категория: теоретические аспекты // Экономика и управление. 2023. № 4. С. 45–52.

4. Аузан А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 192 с.

5. Mihalache I.-C. Health State of Human Capital in the Economic Theory // Postmodern Openings. 2019. Vol. 10. No. 4. P. 182–192. DOI: 10.18662/po/10.

6. Андрюшенко Г.И., Савина М.В., Хоминич И.П. Анализ факторов, определяющих качество человеческого капитала в условиях цифровизации экономики // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 3. С. 955–970. DOI: 10.18334/ce.17.3.117409.

7. Самарская Н.А., Солдатов А.А. Человеческий капитал: анализ понятия и новое трактование в условиях индустриализации 4.0 // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 4. С. 403–416. DOI: 10.18334/et.12.4.123060.

8. Foreman-Peck J., Zhou P. Healthcare and Health Outcome // Applied Economics in Globalised Economies: Problems and Policies. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 247–275. DOI: 10.1007/978-3-031-85621-1_9.

9. Zhang Yuting, Mashevskaya O.V. The value of health capital and its determinants: a review based on health demand model // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2025. № 4. С. 24–36.

10. Титова Е.С. Биоэкономика и развитие человеческого капитала: вопросы обеспечения здоровья народонаселения в регионах России // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2025. № 2. С. 101–117. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-2-101-117.

11. Мамонтов Д.Д., Мелякова Е.В. Теория человеческого капитала и ее значение в развитии современной экономики России // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № S6.

12. Karavay A.V. The Impact of Key Components of Human Potential and Their Combinations on the Wage Levels of Russian Workers // Journal of Institutional Studies. 2025. Vol. 17. No. 1. P. 93–107. DOI: 10.17835/2076-6297.2025.17.1.093-107.

13. Liu Y., Huo S. Measurement of health human capital and its economic effect // Journal of Physics: Conference Series. 2024. Vol. 2675. No. 1. Art. 012008. DOI: 10.1088/1742-6596/2675/1/012008.

14. Chakroun M. Health and economic growth: new evidence from a panel threshold model // Cogent Economics & Finance. 2024. Vol. 12. No. 1. DOI: 10.1080/23322039.2024.2331010.

15. Карпович Ю.В., Жукова О.А. Оценка влияния состояния системы здравоохранения на экономический рост (на примере Российской Федерации) // Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований. 2025. Т. 14. № 1. С. 7–30. DOI: 10.12731/2070-7568-2025-14-1-275.

16. Демидова О.А., Каяшева Е.В., Демьяненко А.В. Государственные расходы на здравоохранение и экономический рост в России: региональный аспект // Пространственная экономика. 2021. Т. 17. № 1. С. 97–122. DOI: 10.14530/se.2021.1.097-122.

17. Magida N., Ncanywa T., Sibanda K. Human Capital Development and Public Health Expenditure: Assessing the Long-Term Sustainability of Economic

Development Models // Economies. 2025. Vol. 13. No. 2. Art. 114. DOI: 10.3390/economies13020114.

18. Татцентр. Ущерб из-за невакцинации сотрудников на предприятиях РТ оценили в ₽7,5 млрд. URL: https://tatcenter.ru/news/ushherb-iz-za-nevakczinaczii-sotrudnikov-na-predpriyatiyah-rt-oczenili-v-₽75-mlrd/ (дата обращения: 01.07.2026).

19. Куликова О.А. Экономика здравоохранения в период глобальных вызовов // Экономическая наука современной России. 2025. Т. 28. № 3. С. 46–53. DOI: 10.33293/1609-1442-2025-28(3)-46-53.

20. Аудит Счетной палаты РФ, Федеральное казначейство. Отчет об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации за 2024 год. М., 2025.

21. Минфин России. Бюджет для граждан. Проект федерального закона о федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. 2025. С. 31. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzhet_dlya_grazhdan.pdf (дата обращения: 01.07.2026).

22. Фахрутдинова, Е. В. Институциональное регулирование развития человеческого капитала // Экономические науки. 2022. № 217. С. 408-412. – DOI 10.14451/1.217.742.

23. Кузнецова А.М., Ягудина Е.В. Влияние цифровой трансформации на здоровье населения // Экономические науки. 2024. № 241. С. 256-259. – DOI 10.14451/1.241.256.

24. Ягудина Е.В., Ягудин Р.Х. Человеческий капитал в условиях цифровой трансформации: проблемы и перспективы // Экономические науки. 2024. № 241. С. 446-450. – DOI 10.14451/1.241.446.

25. Ягудина Е.В., Ягудин Р.Х., Камашева А.В. Здоровье населения РФ: институциональное регулирование // Вопросы экономики и права. 2023. № 186. С. 181-186. – DOI 10.14451/2.186.181. – EDN WRCHSZ.

УДК 331.108

Ф.Б. Михайлов,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра управления человеческими ресурсами,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Д.А. Мясников,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра управления человеческими ресурсами,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

СТАНОВЛЕНИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ТЕНДЕНЦИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Аннотация. В статье рассматриваются основные этапы становления службы управления персоналом и современные тенденции их развития. Анализируются предпосылки возникновения кадровых подразделений в начале XX века, связывая их с деятельностью Бостонского бюро консультаций по выбору профессий, заложившего основы целостного подхода к управлению человеческим фактором. Особое внимание уделяется централизации кадровых функций в крупных корпорациях на примере General Motors и ПАО «Газпром». Исследуется трансформация роли HR-служб от административно-посреднической к стратегическому партнерству под влиянием цифровизации, внедрения искусственного интеллекта и гибких методов управления. Делается вывод о тенденциях перехода к гибридным моделям, сочетающим централизованное стратегическое управление с децентрализованной операционной ответственностью.

Ключевые слова. Управление персоналом, цифровая трансформация, структура службы управления персоналом, эволюция, централизация.

F.B. Mikhailov,
Candidate of economic Sciences, Associate Professor,
Department of Human Resource Management
Kazan (Volga region) Federal University

D.A. Miasnikov,
Candidate of economic Sciences, Associate Professor,
Department of Human Resource Management
Kazan (Volga region) Federal University

Abstract. The article discusses the main stages in the development of personnel management services and current trends. It analyzes the origins of human resources departments in the early 20th century and links them to the activities of the Boston Bureau of Career Advice. The article also examines the centralization of personnel functions in large corporations using the examples of General Motors and Gazprom. It explores the transformation of HR services' role from administrative mediators to strategic partners under the influence of digitalization and artificial intelligence. The article concludes that there is a trend towards hybrid models that combine centralized strategic management with decentralized operational responsibility.

Keywords. Personnel management, digital transformation, personnel management service structure, evolution, centralization.

Проблемы формирования и развития системы управления персоналом всегда привлекали внимание специалистов в области менеджмента. Дело в том, что довольно часто изменения в организации службы управления персоналом представляли собой стартовое начало для реформирования многих других функциональных служб системы управления организацией.

В специальной литературе сложилось некоторое общее представление о причинах возникновения и развития функциональных подразделений по управлению персоналом [1]. Принято считать, что первые службы управления персоналом были организованы в начале XX века на предприятиях Англии и США, а затем, по мере распространения системы Тейлора, стали образовываться в организациях континентальной Европы [2]. Общая идея такова, что отделы управления персоналом сформировались на основе подразделений, занимающихся наймом персонала и организацией заработной платы, включая нормирование труда. Затем, по мере роста предприятий и увеличения численности персонала, стали привлекать референтов для решения специальных задач социального управления и обучения персонала. Эта схема представляется вполне логичной, но при этом она содержит определенное теоретическое и историческое противоречия. Парадокс заключается в удивительном единообразии функционального набора подразделений службы управления персоналом для стран, которые находились если не на кардинальных, то на существенно разных стадиях индустриального развития, обладали несхожими трудовыми традициями, правовыми системами и социокультурными особенностями. На наш взгляд, версия ответа кроется в разработках «Бостонского бюро консультаций по выбору профессий» получившего широкую известность в начале XX века [1]. Это бюро было основано в 1908 году для решения профориентационных задач, в целях помощи молодежи разобраться с выбором профессии. Для этого проводили различные психологические исследования, включающие анкетирование и тестирование респондентов в целях определения, насколько личные особенности человека подходят к специфике той или иной работы. По существу, это было начало компетентностного подхода найма персонала. Кроме того, в этом же бюро была создана знаменитая матрица БКГ, принесшая этой организации заслуженную известность [3]. Несколько позже специалистами Бостонского бюро была разработана типовая структура службы управления персоналом, которая быстро получила большое распространения на предприятиях США, а после Первой мировой войны, и на предприятиях Европы. Идея заключалась в том, что фирмам предлагалась система работы с человеческим фактором, включающей привлечение и найм людей, организация онбординга, обучения и переподготовки, управления мотивацией, безопасностью и контролем условий труда. Таким образом, в компетенцию отдела персонала был включен весь цикл управления сотрудниками, а не только отдельные локальные функции, как найм, профориентация или организация заработной платы. В результате идеи по рационализации выбора профессии, способствовали органическому

принятию бизнесом необходимости создания по тем временам инновационной формы службы управления персоналом.

Появление крупных корпораций в середине XX века привело их к идее централизации подразделений службы управления персоналом при самой широкой функциональной декомпозиции. Наиболее последовательно эта идея была реализована Альфредом Слоуном в компании General Motors [4]. Ключевой особенностью реформирования системы, которую выделял Слоун, являлась постепенная институционализация кадровой функции. До 1937 года в компании General Motors существовали лишь разрозненные программы по работе с персоналом, которые не были объединены в единую централизованную службу. Это говорит о том, что управление персоналом долгое время воспринималось как набор отдельных задач, а не как целостная функция. Однако после образования единой централизованной кадровой службы были созданы необходимые предпосылки выработки единой корпоративной политики компании и решение стратегических задач управления человеческими ресурсами в условиях роста компании. Таким образом, структура кадрового департамента того времени в General Motors стала результатом целенаправленного организационного строительства, которое для того времени представляла собой управленческую инновацию. Российские компании шли этим же путем [10; 11].

Таким образом, создание единой корпоративной службы управления персоналом, наделенных широкими полномочиями в области льгот, обучения и трудовых отношений, выводило систему управления персоналом на корпоративный уровень. Однако, она не была вовлечена в разработку стратегии бизнеса, ее основная задача заключалась в эффективном управлении персоналом в рамках установленной кадровой политики компании. Она все же оставалась службой поддержки и профессионализации кадровых решений, но не стратегическим партнером бизнеса.

В отечественной практике организационного строительства служб управления персоналом, задача их централизации стала находить воплощение на практике с середины 1990-х годов. Примером организации централизованного управления персоналом стала кадровая служба ПАО «Газпром», включающая в себя около 70 функциональных подразделений [5]. В функционально-структурном плане, при сравнении системы управления персоналом ПАО «Газпром» и Genaral Motors (далее GM), наблюдаются определенные сходства. Базовые функции службы управления персоналом и в той, и в другой системе остаются неизменными. Речь идет о функциях найма, оплаты труда, обучения и работе с персоналом. Эти функции являются наследием индустриальной эпохи. Ключевое отличие данных служб находит свое выражение в различном влиянии на стратегические программы компании. Служба управления персоналом ПАО «Газпром» в них включена, а в GM ее роль ограничивается административными рамками политики управления компании. Это отражается в полной мере даже на вопросах социальной ответственности, которые особенно выделяли кадровую службу GM. Тем не

менее GM ограничивалась заботой о стабильности социальных отношений в компании через льготы и welfare (оплата питания, страхование, поощрения и удержания, пособие по болезни и помощь в чрезвычайных ситуациях). ПАО «Газпром» же реализует масштабные социальные программы стратегического плана, включая строительство жилья для сотрудников.

Современный этап развития систем управления персоналом характеризуется существенным влиянием цифровых технологий и искусственного интеллекта (ИИ) на выполнение функциональных задач по управлению персоналом. Внедрение цифровых технологий привело к радикальным изменениям функциональной архитектуры служб управления персоналом, так, например, традиционные для индустриальной эпохи функции управления персоналом, как учет, администрирование, нормирование все чаще автоматизируются и выводятся на платформенные решения. В крупных корпорациях, включая ПАО «Газпром», внедряются комплексные HR системы, в которых происходит формирование новых технологий управления, объединяющих операционные процессы подбора, адаптации, оценки, обучения и мотивации персонала в единое цифровое пространство. Значительное развитие этому тренду дает использование искусственного интеллекта [6]. Все это технологическое пространство современных экосистем определенным образом сказывается на деятельности специалистов по управлению персоналом, от человека требуется универсализация, т.е. способность профессионально решать самые различные функциональные вопросы, возникающие в системе управления персоналом [7]. В связи с этим возникают различные теоретические подходы, рассматривающие специалистов, занятых в системе управления персоналом, как профессиональные команды. В этом плане определенное распространение получили модели командного управления, в частности девятифакторная модель Дэйва Ульриха [8], и модель командных ролей Мередита Белбина [9]. В этих моделях отсутствует конкретная привязка сотрудников к определенным видам функциональной деятельности HR. Очевидно имеется ввиду, что каждый участник должен быть способен их выполнять. Таким образом наблюдается тренд увеличения самостоятельности групп специалистов и повышения их роли в принятии системных решений, что создает предпосылки для активизации процессов, характерных для децентрализации управления в компании. Это представляется очень интересным и показательным моментом тенденций современной эволюции службы управления персоналом.

Список литературы

1. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / под ред. проф. И. Б. Дураковой. Москва: ИНФРА-М, 2023. 242 с.

2. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему / И. Б. Дуракова, Т. Ю. Гречко, А. П. Багирова [и др.]. Книга 12. Москва: Общество с

ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2025. 248 с.

3. Официальный сайт Boston Consulting Group. «What Is the Growth Share Matrix?» [Электронный ресурс]. URL: https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix (дата обращения: 15.01.2026).

4. Слоун А. П. Мои годы в General Motors: перевод с английского. Москва: Эксмо, 2018. 544 с.

5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 304 с.

6. Киселкина О.В. Цифровые инструменты в сфере управления персоналом // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. 2023. N2. С.267-272.

7. Колесникова Ю.С., Кулагин Р.В. Человеческие ресурсы цифровой экономики России - адаптация рынка труда к условиям дефицита профильных специалистов // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 22-29.

8. Ulrich, D., Brockbank, W. The HR Value Proposition (1st Harvard Business Press ed.). Harvard Business Press. 2005. – 316 p.

9. Белбин Мередит Р. Типы ролей в командах менеджеров: [Пер. с англ.]. Москва: HIPPO, 2003. 220 с.

10. Work optimization of the production staff when implementing technical innovations / F. B. Mikhailov, E. V. Fakhrutdinova, M. A. Mefodeva, R. K. Yagudin // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6, No. 1 S3. – P. 86-90. – DOI 10.5901/mjss.2015.v6n1s3p86.

11. Стратегия управления персоналом детской региональной многопрофильной клиники / А. Ю. Вафин, Е. В. Фахрутдинова, Р. Ф. Шавалиев, О. В. Куликов // Вестник современной клинической медицины. 2018. Т. 11, № 1. С. 79-85. – DOI 10.20969/VSKM.2018.11(1).79-85.

УДК 330.837

С.Д. Мокичев,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и эконометрики, КФУ

ТЕХНОЛОГИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ФАКТОР ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Аннотация. В условиях ускоряющейся цифровой трансформации технологии искусственного интеллекта оказывают возрастающее влияние не только на производственные и управленческие процессы, но и на институциональную структуру современной экономики. Целью исследования является анализ искусственного интеллекта как фактора институциональных изменений, определяющего трансформацию механизмов координации экономической деятельности, принятия решений и формирования новых норм экономического поведения. На основе институционального подхода рассмотрены основные направления воздействия алгоритмических систем на экономические институты, а также выявлены ключевые вызовы, связанные с адаптацией существующей институциональной среды к новым технологическим условиям. Сделан вывод о том, что дальнейшее распространение технологий искусственного интеллекта будет сопровождаться формированием новых институциональных механизмов регулирования и координации экономических отношений.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, институциональные изменения, цифровая экономика, экономические институты, трансформация экономических отношений.

S.D. Mokichev,
Candidate of economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economics and Econometrics, Kazan Federal University

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL CHANGE IN THE MODERN ECONOMY

Abstract. In the context of accelerating digital transformation, artificial intelligence technologies are exerting an increasing influence not only on production and management processes but also on the institutional structure of the modern economy. The aim of the study is to analyze artificial intelligence as a factor of institutional change, determining the transformation of coordination mechanisms of economic activity, decision-making processes, and the formation of new norms of economic behavior. Based on the institutional approach, the main directions of the impact of algorithmic systems on economic institutions are examined, and the key challenges associated with the adaptation of the existing institutional environment to new technological conditions are identified. It is concluded that the further spread of artificial intelligence technologies will be accompanied by the formation of new institutional mechanisms for regulating and coordinating economic relations.

Keywords. Artificial intelligence, institutional change, property rights, algorithmic control, digital institutional traps.

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации экономики, технологии искусственного интеллекта (ИИ) становятся одним из наиболее значимых факторов социально-экономических изменений, а их

распространение затрагивает широкий спектр сфер хозяйственной деятельности, включая производство, финансы, логистику, государственное управление и рынок труда. Вместе с тем влияние ИИ не ограничивается повышением эффективности отдельных бизнес-процессов или автоматизацией рутинных операций. По мере расширения масштабов применения алгоритмических систем происходят более глубокие изменения, затрагивающие институциональные основы функционирования современной экономики. Традиционно технологии рассматривались преимущественно как инструменты повышения производительности труда и снижения издержек, однако современные системы искусственного интеллекта оказывают воздействие не только на результаты экономической деятельности, но и на механизмы её организации. Использование алгоритмов в процессах принятия решений способствует изменению характера взаимодействия между экономическими агентами, трансформации процедур контроля и координации, а также формированию новых норм и практик хозяйственного поведения. Здесь ИИ следует рассматривать не только как технологическую инновацию, но и как фактор институциональных изменений. Особую актуальность данная проблематика приобретает в условиях формирования экономики данных, платформенных бизнес-моделей и цифровых экосистем. В этих условиях алгоритмические системы всё чаще выполняют функции, которые ранее были связаны исключительно с деятельностью человека: анализ информации, прогнозирование, распределение ресурсов и выработка управленческих решений. Подобные процессы оказывают влияние на содержание отдельных экономических институтов, включая институты конкуренции, занятости, корпоративного управления и государственного регулирования.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных экономическим эффектам внедрения искусственного интеллекта, вопросы его влияния на институциональную структуру экономики остаются недостаточно разработанными в комплексном виде. Значительная часть научных работ сосредоточена на проблемах производительности, автоматизации и технологического развития, тогда как институциональные последствия распространения алгоритмических систем зачастую рассматриваются фрагментарно. Целью настоящего исследования является анализ технологий ИИ как фактора институциональных изменений в современной экономике, где особое внимание уделяется трансформации механизмов координации экономической деятельности, изменениям в процессах принятия решений и формированию новых институциональных практик в условиях цифровой экономики.

Традиционное восприятие ИИ в экономической науке долгое время ограничивалось его технологической ипостасью: ускорение вычислений, оптимизация маршрутов, распознавание образов. Однако стремительное проникновение алгоритмических систем в сферы, ранее требовавшие исключительно человеческого участия (кредитный анализ, отбор кандидатов, ценообразование), ставит вопрос о необходимости пересмотра этой узкой

трактовки. ИИ, как показывают современные исследования, обретает черты институционального феномена – он начинает выполнять функции, сопоставимые с формальными и неформальными правилами: установление границ дозволенного, мониторинг соблюдения норм, применение санкций. С. Дэвидсон, обращаясь к наследию Ф. Хайека и Г. Саймона, аргументирует, что внедрение систем машинного обучения актуализирует старую дискуссию о пределах «проблемы знания» [1]. Если алгоритм способен аккумулировать и обрабатывать колоссальные массивы разрозненных данных, то гипотетически возникает возможность сделать децентрализованное знание доступным для централизованного планирования. Однако, как подчеркивает автор, даже в этом случае институты, такие как права собственности, контракты, механизмы принуждения не исчезают, а лишь меняют свою форму. Более того, сама алгоритмическая система становится носителем правил, причем правил, которые не обсуждаются и не пересматриваются участниками рынка, а задаются разработчиком программного кода. Схожий тезис, но на ином теоретическом фундаменте, развивает В.Л. Тамбовцев [2]. С его позиции, любой алгоритм представляет собой последовательность строго детерминированных операций, то есть по своей природе является правилом в том смысле, который институциональная экономика вкладывает в это понятие. Отличие алгоритмических правил от традиционных правовых норм состоит в способе их обеспечения: если соблюдение закона гарантируется судебной системой и возможностью применения государственного принуждения, то исполнение алгоритмического предписания обеспечивается самой архитектурой цифровой среды. Агент просто не может совершить действие, запрещенное алгоритмом (например, оформить кредит при отрицательном скоринговом решении), поскольку интерфейс не предоставляет такой опции. Тем самым В.Л. Тамбовцев фиксирует переход от нормативного регулирования к технологическому детерминизму как новому модусу институциональной координации. Дополнительный ракурс открывают А. Агравал, Дж. Ганс и А. Голдфарб, предложившие рассматривать ИИ прежде всего как технологию, радикально снижающую стоимость предсказания [3]. В их контексте многие экономические решения от найма сотрудника до запуска новой продуктовой линейки, представляют собой последовательность: «предсказание – оценка – действие». Удешевление первого звена этой цепочки смещает институциональное равновесие, а именно, фирмы и государственные органы все чаще делегируют функцию предсказания алгоритмам, оставляя за собой лишь контрольные и распределительные функции. При этом, именно алгоритмические предсказания начинают формировать новые поведенческие рутины (в терминологии Р. Нельсона и С. Винтера), которые закрепляются как устойчивые нормы даже при отсутствии формальной легализации. Обобщая приведенные позиции, можно утверждать, что ИИ выступает не просто технологическим инструментом, снижающим трансакционные издержки, но активным институциональным фактором, генерирующим собственные правила, санкции и механизмы координации. Этот вывод служит отправной точкой для

нашего анализа того, как именно алгоритмические системы перераспределяют права контроля, а также порождают институциональные ловушки.

Далее мы постараемся ответить на вопрос: каким образом алгоритмические системы перераспределяют конкретные правомочия, меняют ли они структуру контроля и формируют ли новые объекты присвоения? Ответ на этот вопрос требует обращения к трем взаимосвязанным процессам, которые в совокупности описывают нашу авторскую позицию и формируют концепцию «алгоритмической институционализации». Схематично эти процессы могут быть представлены в виде трех лучей, исходящих от алгоритмической системы как центрального регулятора (рисунок 1).

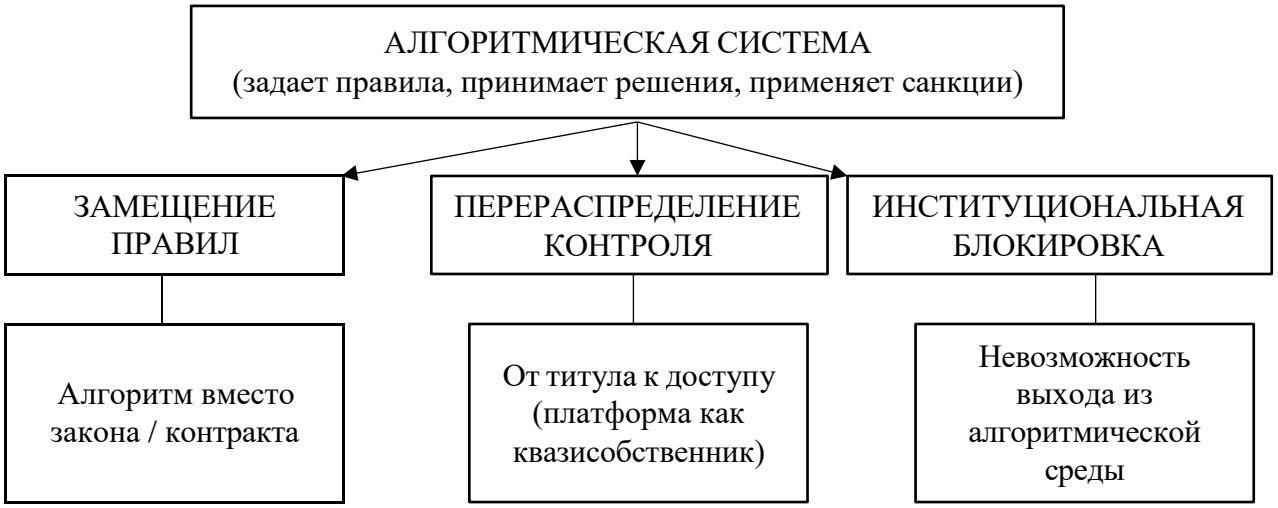


Рис. 1. Авторская схема: «Триада алгоритмической институционализации»

Первый процесс понимается как формирование новых объектов прав собственности. Традиционная теория прав собственности (от А. Оноре до Г. Демсеца) оперировала преимущественно материальными активами. Цифровая экономика, а в особенности системы, основанные на машинном обучении, порождают принципиально новые объекты: пользовательские данные, обученные веса нейронных сетей, цифровые двойники объектов реального мира, промпты и синтетические массивы. Как справедливо отмечает Т.Н. Юдина, спецификация прав на эти объекты либо отсутствует вовсе, либо носит фрагментарный характер, что создает почву для конфликтов между платформами, пользователями и государством [4]. В то же время, согласно А.М. Кушниру, ИИ трансформирует саму природу институциональных рамок, заставляя пересматривать границы между публичным и частным, принадлежащим и арендуемым, охраняемым и свободно распространяемым [5]. Вторым процессом мы выделяем перераспределение прав контроля от человека к алгоритму. Речь идет не просто об автоматизации рутинных операций, а о замещении функций принятия решений, ранее относившихся к исключительной компетенции собственника или уполномоченного менеджера. Н.М. Розанова на примере алгоритмических сговоров демонстрирует, как ценообразование, распределение рекламного инвентаря и даже отбор контрагентов могут

осуществляться без прямого участия человека, причем в режиме реального времени [6]. В этом контексте уместно упомянуть крайне важный тезис Э. Бриньольфссона с соавторами о том, что ИИ как технология общего назначения требует масштабных организационных инвестиций [7]. Однако, в нашем анализе мы добавим элемент о том, что эти инвестиции ведут не просто к повышению производительности, но к перестройке самой структуры правомочий. Право на доход может оставаться за формальным собственником, а право управления переходить к алгоритмической платформе. В качестве третьего процесса выделяется возникновение институциональной блокировки или предпосылок для цифровых ловушек. На данном этапе, также, необходимо указать, что перераспределение контроля в пользу алгоритмов создает условия, при которых экономический агент оказывается в ситуации т.н. «черного ящика»: он не знает правил, по которым принимается решение, не может их обжаловать и зачастую не имеет возможности выйти из алгоритмически управляемой среды без потери доступа к рынку. Обобщая три названных процесса, в центре предлагаемой схемы расположена алгоритмическая система, выступающая в роли институционального регулятора. Практическое наполнение описанных процессов удобно представить в виде типологической таблицы, где каждый из трех векторов соотносится с конкретным механизмом и рыночным примером (таблица 1). Данная таблица не содержит отсылок к литературе, поскольку является полностью авторской компиляцией, синтезирующей выводы из проанализированных источников.

Из представленной таблицы отчетливо видно, что три выделенных эффекта не существуют изолированно. Напротив, они взаимно усиливают друг друга: появление новых объектов без четкой спецификации прав облегчает перераспределение контроля в пользу платформ, а отсутствие механизмов апелляции консервирует возникшее неравновесие, создавая почву для институциональных ловушек. Концепция институциональных ловушек, разработанная В.М. Полтеровичем и впоследствии неоднократно уточнявшаяся, описывает ситуации, при которых в экономике закрепляется устойчивый, но неэффективный институт, причем агентам невыгодно его покидать самостоятельно [8]. Распространение ИИ, как показано в предыдущих разделах, не отменяет этот механизм, но наполняет его новым содержанием. В отличие от ловушек переходного периода (бартер, неплатежи, уклонение от налогов), ловушки, порождаемые алгоритмическими системами, имеют технологическую природу, однако их устойчивость обеспечивается неформальными ожиданиями и сетевыми эффектами, а не только юридическими дефектами. Опираясь на классификацию В.М. Полтеровича, адаптированную к цифровой среде, а также на выводы В.Л. Тамбовцева о сопротивлении старых институтов цифровой модернизации, можно выделить три основных типа цифровых институциональных ловушек, непосредственно связанных с внедрением ИИ [9].

Таблица 1 - Типология институциональных эффектов искусственного интеллекта

Направление воздействия	Механизм реализации	Результат для прав собственности	Пример
Генерация новых объектов присвоения	Алгоритмическое создание и обработка нематериальных активов	Появление объектов, не имеющих четкой спецификации прав	Обучающие выборки, синтетические данные, цифровые двойники
Смещение контроля к алгоритму	Автоматизированное принятие решений без участия человека	Разрыв между формальным титулом и фактическим управлением	Скоринг в банке, автоматическая блокировка продавца на маркетплейсе
Формирование предпосылок для институциональной ловушки	«Черный ящик» алгоритма, отсутствие апелляции и выхода	Устойчивое неэффективное равновесие, воспроизводство неравенства	Невозможность оспорить отказ алгоритма; экосистемная зависимость

Источник: составлено автором.

Первый выделяемый нами тип ловушки – ловушка алгоритмического «черного ящика». Она возникает в ситуациях, когда принятие решений полностью делегируется системе машинного обучения, причем логика этих решений не раскрывается (или не может быть раскрыта в силу сложности модели). Агент (заемщик, соискатель, продавец) не знает, на основании каких признаков формируется отказ или одобрение, не имеет возможности обжаловать решение, поскольку формальная процедура апелляции отсутствует. А. Аджемоглу и П. Рестрепо показывают, что подобная непрозрачность ведет к закреплению структурного неравенства: если исторические данные были смещены, алгоритм воспроизводит и усиливает это смещение, формируя самоподдерживающийся цикл дискриминации. При этом даже несправедливо пострадавший агент вынужден оставаться в системе, так как альтернативные каналы доступа к ресурсам (кредит, работа, площадка для продаж) либо отсутствуют, либо еще более неэффективны [10]. В качестве второго типа мы выделяем ловушку платформенной зависимости. Данный феномен подробно анализируется в работах Н.М. Розановой (хотя саму ловушку автор прямо не называет), а также косвенно вытекает из эволюционной модели О.В. Иншакова и А.Э. Калининой [6, 11]. Продавец на маркетплейсе, разработчик приложений в экосистеме типа «App Store», водитель такси, подключенный к агрегатору, со временем накапливает специфические активы (рейтинг, история транзакций, лояльная аудитория), которые не могут быть легко перенесены на другую платформу. Алгоритмическое управление платформой (распределение заказов, штрафные санкции, изменение комиссий) осуществляется без согласия контрагента. Однако разрыв отношений означает потерю накопленных активов

и, зачастую, невозможность вести хозяйственную деятельность. Тем самым формируется устойчивое равновесие, при котором платформа обладает квази-властью, сопоставимой с правом собственности, но не несет соответствующей ответственности. Третьим типом выделяется ловушка алгоритмической рутинизации. Опираясь на программные труды О.В. Иншакова и А.Э. Калининой [11], трактующие эволюцию рутин как базового механизма адаптации, можно утверждать, что длительное использование ИИ-систем для выполнения когнитивных функций (аналитика, прогнозирование, перевод, диагностика) ведет к деградации соответствующих человеческих компетенций. Агенты перестают развивать навыки, которые алгоритм выполняет лучше и дешевле. Однако в случае сбоя, изменения контекста или целенаправленной атаки на систему восстановить утраченные компетенции оказывается невозможно или чрезвычайно затратно. В. Л. Тамбовцев предупреждает, что цифровая модернизация сталкивается с сопротивлением не только старых институтов, но и инерцией нового типа: агенты добровольно отказываются от собственной автономии в пользу алгоритма, попадая в ловушку, где эффективность в краткосрочном периоде оборачивается уязвимостью в долгосрочном [9]. Каждая из выделенных ловушек обладает собственной спецификой, но объединяет их одно – все они возникают вследствие смещения контроля от человека к алгоритму при одновременном отсутствии механизмов обратной связи, апелляции и выхода. Преодоление этих ловушек требует не просто технологических решений (например, объяснимого и прозрачно понятного ИИ (explainable AI)), но и целенаправленного институционального дизайна, включая обновление правовых норм, антимонопольное регулирование и пересмотр стандартов профессиональной подготовки. Исходя из этого, анализ институциональных ловушек подтверждает исходную гипотезу: ИИ выступает не нейтральным инструментом, а активным фактором институциональных изменений, способным порождать как новые эффективные правила, так и устойчивые неэффективные равновесия.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что технологии ИИ выступают не просто технологическим инструментом, а полноценным фактором институциональных изменений. В исследовании обосновано, что алгоритмические системы приобретают регуляторные функции, сопоставимые с формальными и неформальными правилами. Они устанавливают границы дозволенного, осуществляют мониторинг их соблюдения и применяют санкции, причём крайне часто без прямого участия человека. Выделены три ключевых направления институциональной трансформации, обусловленной распространением ИИ. Предложенная авторская схема «триады алгоритмической институционализации» и типология ловушек могут служить основой для дальнейших эмпирических исследований. Практическая значимость работы заключается в выявлении точек институционального дизайна, требующих вмешательства, таких как право на объяснение алгоритмических решений, переносимость (совместимость, портируемость)

цифровых активов между платформами, обязательное резервирование человеческого контроля.

Список литературы

1. Davidson S. The economic institutions of artificial intelligence // Journal of Institutional Economics. 2024. Vol. 20. P. 1–17.
2. Тамбовцев В.Л. О чём стоит помнить, размышляя об искусственном интеллекте // Terra Economicus. 2024. Т. 22, № 1. С. 52–65.
3. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. Economic policy for artificial intelligence // National Bureau of Economic Research. 2018. Working Paper No. 24690. – 28 p.
4. Юдина Т.Н. Искусственный интеллект в цифровой экономике: институционально-теоретический аспект // Экономические науки. 2024. № 235. С. 22–29.
5. Кушнир А.М. Проблемы использования искусственного интеллекта в институциональной экономике // Проблемы экономики и юридической практики. – 2025. Т. 21, № 1. С. 88–94.
6. Розанова Н.М. Картели в цифровой экономике // Проблемы прогнозирования. 2025. № 1 (208). С. 202–210.
7. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. Artificial intelligence and the modern productivity paradox // The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda. – Chicago: University of Chicago Press, 2019. – P. 23–57.
8. Полтерович В.М. Математическая экономика в эпоху социализма и переход к рынку // Проблемы прогнозирования. 2024. № 5 (206). С. 6–19.
9. Тамбовцев В.Л. Цифровая модернизация экономических институтов: возможности и ограничения // Вопросы экономики. 2020. № 5. С. 56–74.
10. Acemoglu D., Restrepo P. Artificial intelligence, automation, and work // The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda. – Chicago: University of Chicago Press, 2019. – P. 197–236.
11. Иншаков О.В., Калинина А.Э. Эволюционная экономика: программные труды. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2018. – 320 с.
12. Павлова А.В. От пилота к масштабу: как гибридные архитектуры и модели управления определяют успех внедрения искусственного интеллекта в бизнесе / А.В. Павлова, Е.В. Ягудина // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 426-430. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-426-430. – EDN IREGTX.
13. Ягудина Е.В. Тенденции развития цифровых технологий в регионах России / Е.В. Ягудина, Г.Ш. Валитов // Экономические науки. 2024. № 241. С. 440-445. – DOI 10.14451/1.241.440. – EDN XAMBDB.

УДК 338.48

Л.М. Набиулина,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

УМНЫЙ ОТЕЛЬ БУДУЩЕГО: КАК ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РЕАЛИЗУЕТ ESG-ПРИНЦИПЫ В ТУРИНДУСТРИИ

Аннотация. Цифровизация бизнес-процессов в гостиничной индустрии открывает новые возможности для реализации ESG-принципов (экологическая, социальная и управленческая ответственность). В статье рассматривается концепция «умного отеля», использующего технологии Интернет вещей (IoT), искусственного интеллекта (AI), больших данных, блокчейна, робототехники и 5G для оптимизации операций и повышения устойчивости. Анализируются, как цифровые решения способствуют снижению углеродного следа, улучшению социальной инклюзивности, поддержке местных сообществ и усилению прозрачности управления. На основе кейсов ведущих отелей мира предложены рекомендации для внедрения технологий в туриндустрии. Статья подчёркивает, что цифровизация не только повышает эффективность, но и формирует новый стандарт устойчивого гостеприимства.

Ключевые слова. умный отель, цифровизация, ESG-принципы, туриндустрия, устойчивое развитие, Интернет вещей, искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, робототехника, 5G.

L.M. Nabiulina,
Kazan (Volga region) Federal University

THE SMART HOTEL OF THE FUTURE: HOW DIGITIZING BUSINESS PROCESSES IMPLEMENTS ESG PRINCIPLES IN THE TOURISM INDUSTRY

Abstract. The digitization of business processes in the hospitality industry opens new opportunities for implementing ESG principles (Environmental, Social, and Governance). The article explores the concept of a "smart hotel" utilizing Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), big data, blockchain, robotics, and 5G technologies to optimize operations and enhance sustainability. It analyzes how digital solutions contribute to reducing the carbon footprint, improving social inclusivity, supporting local communities, and increasing management transparency. Based on case studies of leading hotels worldwide, recommendations are provided for technology adoption in the tourism industry. The article emphasizes that digitization not only increases efficiency but is also shaping a new standard for sustainable hospitality.

Keywords: smart hotel, digitalization, ESG principles, tourism industry, sustainable development, Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), big data, blockchain, robotics, 5G.

Современная туриндустрия сталкивается с вызовами, связанными с изменением климата, социальными ожиданиями и необходимостью повышения прозрачности управления [1]. Принципы ESG (Environmental, Social, Governance) становятся ключевым ориентиром для бизнеса, стремящегося к устойчивому развитию [2]. В гостиничной индустрии цифровизация бизнес-процессов через внедрение «умных» технологий открывает новые возможности для достижения этих целей [3]. Концепция «умного отеля» предполагает интеграцию Интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта (IT), больших

данных, блокчейн-технологий, робототехники и 5G для автоматизации процессов, повышение энергоэффективности и улучшения гостевого опыта [5].

Цель статьи – проанализировать, как цифровизация в «умных отелях» способствует реализации ESG-принципов, а также выявить преимущества и вызовы, связанные с внедрением технологий. Исследование опирается на обзор литературы, анализ кейсов и качественный синтез данных.

Исследование основано на качественном подходе, включающем:

– обзор научной литературы и отраслевых отчётов по цифровизации и ESG в туриндустрии;

– анализ кейсов «умных отелей» (Hilton, Marriott, citizenM, The Datai Langkawi, Radisson Collection, Swissotel Красный Холмы), внедривших цифровые технологии;

– синтез данных для выявления связей между цифровизацией и ESG-принципами. Использованны источники из баз Scopus, Web of Science и отчёты Всемирной туристской организации (UNWTO) [8-9].

Цифровизация в отелях охватывает автоматизацию процессов, таких как регистрация гостей, управление ресурсами, персонализация услуг и обеспечение прозрачности транзакций. Ключевые технологии включают:

1. Интернет вещи (IoT) - датчики для мониторинга энергопотребления, температуры, влажности и заполненности номеров.
2. Искусственный интеллект (AI) – чат-боты для круглосуточного обслуживания гостей, алгоритмы прогнозирования спроса и оптимизации цен.
3. Большие данные - анализ предпочтений гостей для создания персонализированных предложений, таких как индивидуальные маршруты или диетическое меню.
4. Блокчейн - обеспечение прозрачности в цепочках поставок, безопасных транзакций и управления программами лояльности.
5. Облачные платформы - интеграция данных для централизованного управления несколькими отелями, что снижает затраты на IT-инфраструктуру.
6. Робототехника - роботы для уборки, доставки еды и регистрации, уменьшающие нагрузку на персонал.
7. 5G - высокоскоростная связь для мгновенной передачи данных между устройствами и улучшения гостевого опыта через AR и VR технологии.

Например, отель citizenM использует IoT для управления освещением и климат-контролем, снижая энергопотребление на 20%. Блокчейн в азиатских отелях отслеживает происхождение продуктов, а роботы в японских отелях (например, Henn-na Hotel) выполняют до 70% рутинных задач. 5-G технологии в Европе обеспечивают бесперебойное подключение умных устройств, ускоряю процессы на 30% [7].

Цифровизация в «умных отелях» напрямую поддерживает реализацию ESG-принципов.

Например, экологическую ответственность. IoT-системы оптимизируют потребление электроэнергии, воды и тепла. Marriott сократил выбросы CO2 на 15% благодаря умным термостатом, а The Datai Langkawi использует

солнечные панели (IoT) для выработки 30% энергии. Робототехника снижает выбросы, заменяя устаревшее оборудование, а 5G уменьшает энергозатраты на передачу данных на 10% [6]. Цифровые системы минимизируют пищевые отходы за счёт точного прогнозирования.

Что касается социальной ответственности, то AI-платформы повышают инклюзивность, предлагая интерфейсы на множество языков и услуги для людей с ограниченными возможностями. Hilton поддерживает локальных производителей через цифровые платформы, увеличивая их доход на 25%. Роботы освобождают персонал для более творческих задач, улучшаю условия труда.

Перейдём к управленческой ответственности. Блокчейн обеспечивает прозрачность цепочек поставок, а 5G ускоряет аудит ESG-показателей. Облачные платформы позволяют проводить независимый мониторинг, усиливая доверие стейкхолдеров.

Экономическое влияние велико. Цифровизация стимулирует рост экономики регионов, создавая до 15% новых рабочих мест в IT-сфере и увеличивая доход от туризма на 20% в инновационных кластерах по данным UNWTO за 2024 г. Все эти меры повышают конкурентноспособность и поддерживают устойчивое развитие.

Рассмотрим кейсы «умных отелей». Hilton, с платформой Connected Room снижает энергопотребление на 10%, а AI-обучение персонала улучшает сервис. В Marriott AI- прогнозирование загрузки сокращает издержки на 12%, а BMS оптимизирует энергию. В citizenM, цифровая инфраструктура исключает бумагу, а IoT сокращает энергопотребление. Например, в Малайзии, The Datai Langkawi, IoT управляет солнечными панелями и водоочисткой, блокчейн поддерживает локальных фермеров. Ещё одним примером служит Radisson Collection в Германии, роботы доставляют багаж и еду, а 5G обеспечивает AR-туры по отелю, снижаю нагрузку на персонал на 15%. Swissotel Красный Холмы в России внедрены IoT- системы для управления энергией, а AI анализирует предпочтения гостей, что увеличило удовлетворённость на 18% по отчёту за 2024-й год. Эти примеры показывают разнообразие подходов к цифровизации.

Цифровизация приносит выгоды такие как: снижение энергопотребление на 10-20%, операционных затрат на 8-15% и рост лояльности гостей. Экономические эффект включает создание 15% новых рабочих мест и увеличение доходов регионов на 20%. Например, внедрение роботов Японии сократило издержки на 10% а в Европе 5G повышает эффективность на 25%. Но существуют вызовы, которые включают в себя:

– высокие затраты (инвестиции в робототехнику и 5G могут достигать 5 000 000 $, ограничивая малый отели);

– кибербезопасность (рост подключённых устройств увеличивает уязвимости);

– цифровое неравенство (отсутствие 5G в сельских районах тормозит развитие);

– этические вопросы (роботы могут заменить до 30% персонала, вызывая социальное напряжение).

Для этих вызовов есть различные решения, например, субсидии, развитие инфраструктуры и программы переподготовки. Партнёрства с технологическими компаниями (Huawei, Siemens) снижают затраты.

Цифровизация бизнес-процессов в «умных отелях» играет ключевую роль в реализации ESG-принципов. Технологии IoT, AI, больших данных, блокчейна, робототехники и 5G снижают экологический след, повышают социальную инклюзивность и прозрачность. Рекомендуется:

– инвестировать в обучение персонала;
– развивать партнёрство для снижения затрат;
– усиливать кибербезопасность;
– поддерживать регионы через цифровые платформы.

«Умные отели» формируют будущее туриндустрии.

Список литературы

1. Буров М.П. ESG-трансформация бизнеса: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 208 с.
2. Гордеев И.С., Смирнова А.А. Цифровизация как драйвер устойчивого развития гостиничного бизнеса // Экономика и управление. – 2023. – № 5(187). – С. 88-95.
3. Дубровский Е.Н., Петрова Л.К. Технологии «умного отеля»: монография. – СПб.: Лань, 2024. – 156 с.
4. Колесникова, Ю. С. Влияние въездного туризма на экономику Санкт-Петербурга / Ю. С. Колесникова, Е. М. Коростышевская, Е. В. Ягудина // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 6. – С. 1535-1548. – DOI 10.18334/ce.18.6.121099. – EDN BNGMCS.
5. Kim S., Lee J. Blockchain for Sustainable Supply Chains in Asian Hospitality // Journal of Cleaner Production. – 2023. – Vol. 382. – P. 135-150.
6. Marriott International. Отчет об устойчивом развитии за 2023 год. – 2024. – 89 с.
7. Tanaka Y., Sato H. Robotics in Japanese hotels: The case of Henn-na Hotel // International Journal of Robotics in Hospitality. – 2023. – Vol. 8. – № 1. – P. 98-112.
8. UNWTO. Tourism and the Sustainable Development Goals – 2024 Report. – Madrid: UNWTO, 2024. – 180 с.
9. World Economic Forum. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2024. – Geneva: WEF, 2024. – 320 с.
10. Ягудина, Е. В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

УДК 338.48

В.В. Орешенко,
магистрант,
ФГАОУ ВО Казанский (Приволжский)
федеральный университет

САЙТ УНИВЕРСИТЕТА КАК ФАКТОР ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ В СФЕРЕ ВЪЕЗДНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА

*Аннотация***.** В статье рассматривается роль официального сайта университета как ключевого цифрового инструмента для привлечения иностранных студентов, которые представляют собой ценный человеческий ресурс для развития образовательного туризма. На основе анализа статистических данных Росстата, Ростуризма, нормативных правовых актов и результатов эмпирического исследования выявляются основные «цифровые барьеры», препятствующие эффективному притоку данного ресурса. Теоретической основой исследования выступают работы российских авторов в области образовательного туризма. Предлагаются практические рекомендации по оптимизации цифровых коммуникаций вуза для интеграции в туристскую экосистему региона.

Ключевые слова. Цифровизация, образовательный туризм, сайт университета, иностранные студенты, статистический анализ.

V.V. Oreshchenko,
master's student,
Kazan Federal University

A UNIVERSITY WEBSITE AS AN ATTRACTION FACTOR FOR FOREIGN STUDENTS IN INBOUND EDUCATIONAL TOURISM

*Abstract***.** This article explores the role of a university's official website as a key digital instrument for attracting international students, who constitute a valuable human resource for educational tourism development. Through analysis of statistical data from Rosstat and Rostourism, regulatory frameworks, and empirical research findings, the study identifies primary "digital barriers" impeding the effective inflow of this resource. The research is grounded in the theoretical works of Russian scholars on educational tourism. The paper offers practical recommendations for optimizing institutional digital communications to enhance a university's integration into the regional tourism ecosystem.

Keywords. Digitalization, educational tourism, university website, international students, statistical analysis.

В условиях глобализации и цифровой трансформации иностранные студенты становятся значимым экономическим и кадровым активом для принимающих регионов. Согласно данным статистического сборника НИУ ВШЭ, на 2025 год численность иностранных студентов в российских вузах достигает 373 тыс. человек, что составляет 7,4% от общего контингента обучающихся [1]. Этот контингент представляет собой не только образовательный ресурс, но и значительный экономический потенциал для развития регионального туризма.

Актуальность исследования подтверждается данными Минэкономразвития России: в 2024 году туристический поток в России достиг рекордных 90,1 млн поездок, при этом внутренние поездки выросли на 6,7%, поездки иностранцев на 29,8% [2]. Одновременно с этим реализуется национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» с общим объемом финансирования к 2024 году 749 млрд руб., из которых 156 млрд руб. составляют средства федерального бюджета [3].

Образовательный туризм представляет собой макро-нишу в индустрии туризма, находящуюся на стыке двух значимых сфер экономики. В.П. Соломин и В.Л. Погодина рассматривают его как «познавательные туры, совершаемые с целью выполнения задач, определенных учебными программами образовательных учреждений» [4].

Понятие «образовательный туризм» является производным от таких понятий как «познавательный», «культурный», «культурно-познавательный», «экскурсионно-познавательный» туризм [5].

Наиболее популярными выделяют следующие виды образовательного туризма:

- учебные поездки с целью изучения иностранного языка или тех или иных общеобразовательных или специальных предметов;
- ознакомительные поездки в учреждения, организации и предприятия;
- научные и учебные стажировки в учреждениях, организациях и на предприятиях;
- участие в семинарах, конференциях, съездах, конгрессах, творческих мастерских и мастер-классах, цель которых обмен опытом и получение новой профессионально важной информации;
- экскурсионно-ознакомительные путешествия по различным городам, природным зонам и странам [6].

В контексте настоящего исследования иностранные студенты рассматриваются как участники сферы образовательного туризма на период своего обучения.

Исследование основано на комплексном подходе, включающем:

1. Анализ вторичных данных (статистика Росстата, Ростуризма, нормативные документы).
2. Контент-анализ сайтов ведущих российских университетов.
3. Анкетирование иностранных студентов (57 участников).
4. Сравнительный анализ полученных результатов с данными исследования РСМД «Электронная интернационализация» [7].

Период проведения исследования: февраль-май 2025 года.

Исследование показало следующие результаты:

1. Анализ текущей ситуации с цифровыми коммуникациями вузов.

Согласно исследованию Российского совета по международным делам, 79% иностранных абитуриентов называют сайт университета ключевым источником информации при выборе вуза. Однако анализ сайтов ведущих российских университетов выявил существенные пробелы в их содержании.

Проведенное анкетирование иностранных студентов показало, что наиболее значимыми проблемами при использовании сайтов университетов являются:

- отсутствие подробной информации о стажировках и практиках (69% респондентов) и о возможностях трудоустройства (54%);
- недостаток сведений о финансовой поддержке (54%);
- сложности с поиском информации о жизни в городе (43%);
- неудобство мобильной версии сайта (38%).

2. Нормативно-правовое регулирование.

Важным аспектом исследования является анализ нормативной базы. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает требования к информационной открытости образовательных организаций, однако не регламентирует содержание иноязычных версий сайтов [8].

Приказ Рособрнадзора от 04.08.2023 № 1493 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации» детализирует формат представления информации, но также ограничивается русскоязычной версией [9].

3. Экономический потенциал образовательного туризма.

Исследование АСИ и ГК «Б1» «Россия глазами иностранных студентов» показывает значительный туристический потенциал этой категории:

- 57% иностранных студентов активно путешествуют по России во время обучения;
- 45% рассматривают возможность остаться в России после окончания учебы;
- 33% иностранных студентов привлекает высокий уровень образования;
- 31% при выборе вуза руководствовались интересом к русской культуре [10].

Эти данные коррелируют с информацией Ростуризма о росте интереса к образовательным и культурным программам среди иностранных гостей.

На основе проведенного анализа предлагается комплекс мер по оптимизации сайта университета:

1. Содержательное наполнение:
   - создание раздела «Карьера» с информацией о трудоустройстве и стажировках;
   - разработка интерактивного гида по городу с информацией о культуре, транспорте, ценах;
   - публикация подробной информации о стипендиях и грантах.
2. Техническая оптимизация:
   - разработка адаптивной мобильной версии;
   - увеличение скорости загрузки страниц;
   - внедрение чат-бота для ответов на частые вопросы.
3. Интеграция с туристской инфраструктурой:
   - создание партнерских программ с туристскими организациями;

- размещение информации о городских мероприятиях и достопримечательностях;

- организация виртуальных туров по университету и городу.

Проведенное исследование демонстрирует, что инвестиции в развитие сайта университета выходят за рамки образовательного маркетинга и становятся стратегическим вкладом в формирование человеческих ресурсов для образовательной туристской индустрии.

Цифровая трансформация сайта университета должна учитывать как образовательные, так и туристские потребности иностранных студентов. Создание удобного, информативного и клиентоориентированного ресурса позволит не только увеличить количество иностранных студентов, но и интегрировать их в туристскую экосистему региона, способствуя трансформации из пассивных потребителей образовательных услуг в активных участников экономического и культурного развития территории.

Реализация предложенных мер будет способствовать достижению целей национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» и повышению конкурентоспособности российского образования на международной арене.

Список литературы

1. Индикаторы образования: 2025: статистический сборник / НИУ ВШЭ. – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 454 с.

2. Туризм в России. Итоги 2024 года – М.: Министерство экономического развития Российской Федерации, 2025 – 116 с.

3. Постановление Правительства РФ "Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Туризм и индустрия гостеприимства»" от 24.12.2021 № 2439 // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2021.

4. Соломин В.П. Современное состояние и перспективы развития образовательного туризма в России / В.П. Соломин, В.Л. Погодина // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. Т. 8, № 30. С. 96-112.

5. Лунин Э.А. Совершенствование управления образовательным туризмом в РФ [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук (08.00.05) / Лунин Эдуард Андреевич; Санкт-Петербург. гос. ун. – Санкт-Петербург, 2009. – 156 с.

6. Агеева О.А. Управление развитием образовательного туризма в России // Инновации и инвестиции. 2011. № 3. С. 201-205.

7. Электронная интернационализация: интернет-ресурсы российских университетов: доклад № 96/2024 / И.Н. Тимофеев, Е.О. Карпинская, О.А. Бакуменко [и др.]. – М.: Российский совет по международным делам, 2024. – 76 с.

8. Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ : (ред. от 28.02.2025) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – М., 2025.

9. Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления информации: Приказ Рособрнадзора от 04.08.2023 № 1493 // Официальный интернет-портал правовой информации.

10. Россия глазами иностранных студентов: исследование АСИ и ГК «Б1». – М., 2024. – 32 с.

11. Impact of higher education on socio-economic development / E.V. Fakhrutdinova, Ju.S. Kolesnikova, N.I. Larionova, L.G. Chumarova // Política e Gestão Educacional. 2021. – DOI 10.22633/rpge.v25iesp.6.16102. – EDN WXGNDS.

12. Social and environmental competence as a component of university graduate's competitiveness / E.N. Chekanushkina, N.A. Timoshchuk, L.A. Kolyvanova, E.V. Fakhrutdinova // Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. – Cham: Springer Nature, 2021. – P. 676-681. – DOI 10.1007/978-3-030-53277-2_80. – EDN ZVNKSJ.

УДК 339.1

И.Н. Полушкина,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедры экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И СТРУКТУРА РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ

Аннотация. Статья посвящена анализу состояния рынка электронной торговли в Российской Федерации. Особое внимание уделено исследованию современных тенденций развития интернет-торговли, ее структуры. Проведен анализ общей динамики числа заказов, выделены действующие крупнейшие интернет-магазины, даны особенности российского рынка электронной торговли.

Ключевые слова. Рынок электронной торговли, онлайн-торговля, интернет-торговля, доступ к интернету, структура электронной торговли в РФ, интернет-магазины, объем онлайн-заказов, DIY, ePharma, E-grocery.

I.N. Polushkina,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic theory and methodology,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky

THE CURRENT STATUS AND STRUCTURE OF THE E-COMMERCE MARKET IN RUSSIA

Abstract. This article analyzes the state of the e-commerce market in the Russian Federation. Particular attention is paid to the study of current trends in the development of online commerce and its structure. The article analyzes the overall dynamics of the number of orders, identifies the largest operating online stores, and describes the characteristics of the Russian e-commerce market.

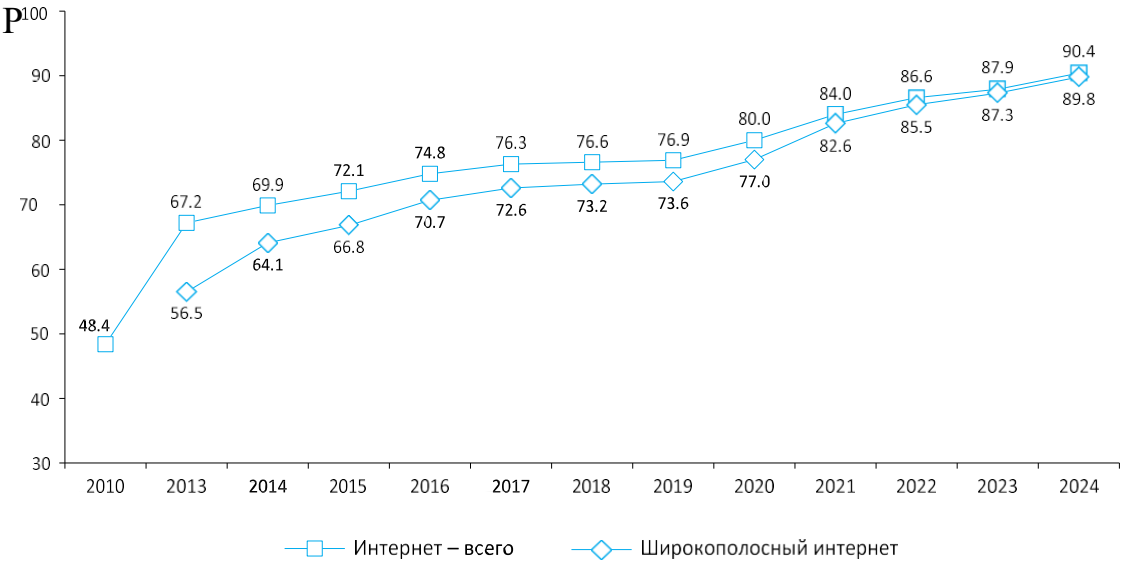
Keywords. E-commerce market, online commerce, internet commerce, internet access, e-commerce structure in the Russian Federation, online stores, online order volume, DIY, ePharma, e-grocery.

Быстрый рост информационных технологий и развитие международных экономических связей способствуют повсеместному распространению электронной торговли. Сегодня этот сектор один из самых динамично развивающихся и технологичных рынков, а онлайн-торговля прочно вошла в структуру мировой экономики. Электронная коммерция активно используется как в розничной и оптовой торговле, так и в сфере государственных закупок.

По своей сути, электронная торговля — это купля-продажа товаров с помощью электронных информационных систем, сетей и процедур. Она является важной частью электронного бизнеса, который, в свою очередь, относится к цифровой экономике.

Если еще несколько лет назад Россия отставала от большинства европейских стран по объемам интернет-торговли из-за недостаточно внедрения и популяризации сети Интернет. В 2010 году уровень проникновения Интернета составлял лишь 48,4%, в 2024 – 90,4% (рис. 1)

Рисунок 1. Доступ к интернету в домашних хозяйствах (в% к общему числу домашних хозяйств) [1, С.172]



Резкий рост интернет-торговли произошел в 2020 году и причиной стала пандемия COVID-19. После мирового локдауна эта отрасль получила очень сильный импульс развития. 2022 год стал для российской экономики периодом серьёзных испытаний, вызванных обострением мировой политической обстановки. В этот год наблюдался уход иностранных компаний с рынка, масштабная переориентация внешнеэкономических связей с Запада на Восток, а также поиск новых логистических маршрутов на фоне беспрецедентных санкций. Однако, несмотря на все сложности, электронная торговля в России в 2022 году не только сохранила позитивную динамику, но и стала одной из отраслей, сумевших адаптироваться к новым реалиям и даже укрепить свои позиции на внутреннем рынке.

В 2025 г. (как и минимум в 4 предыдущих года) Россия занимала первое место по темпам роста среди 20 крупнейших национальных рынков электронной торговли. Большое значение в этом сыграла произошедшая цифровая трансформация социально-экономической инфраструктуры РФ. Драйверами здесь выступили как глобальные технологические тренды (развитие ИИ, Big Data [3], интернет вещей), так и внутренние стратегические приоритеты, зафиксированные в национальных проектах. Россия достигла определенных успехов в импортозамещении критического ПО и развитии цифровой инфраструктуры [4, с.192].

Если рассмотреть динамику числа заказов за 2014–2025 гг. (рис.2), то видно, что в 2025 году количество онлайн-заказов достигло 8,3 миллиарда. При этом темпы роста снизились более чем в 2 раза по сравнению с 2024 г. до 24% – наименьшего за последние 8 лет уровня.



Рисунок 2. Динамика числа заказов, 2014–2025 гг. [2, с. 48]

Данные по интернет-торговле в России за 2024-2025г представлены в таблице 1. В указанные данные входят только заказы покупателей из России в российских интернет-магазинах и у российских продавцов на маркетплейсах (не учитываются покупки у иностранных продавцов) и не включаются доходы маркетплейсов и интернет-магазинов от иных услуг – рекламных, финансовых, складских и т. д.

Таблица 1

Данные по интернет-торговле в России за 2024-2025 гг.

Показатели	2024	2025	Изменение
Объем рынка	11,2 млрд. руб	13,4 млрд. руб	+19%
Количество заказов	6,8 млрд	8,3 млрд	+22%
Средний чек	1650 руб	1610 руб	-2,4%

Источник: составлено автором на основании данных [2, с.45]; [5, с.42]

В таблице 2 приведено 20 крупнейших российских интернет-магазинов в 2024 году.

Таблица 2

Крупнейшие российские интернет-магазины в 2024 году.

	Магазин	Категория	Объем онлайн-продаж в млн,руб
1	wildberries.ru	универсальные магазины	3 320 000
2	ozon.ru	универсальные магазины	2 523 000
3	market.yandex.ru	универсальные магазины	535 300
4	megamarket.ru	универсальные магазины	342 600
5	dns-shop.ru	электроника и техника	263 600
6	samokat.ru	продукты питания	244 200

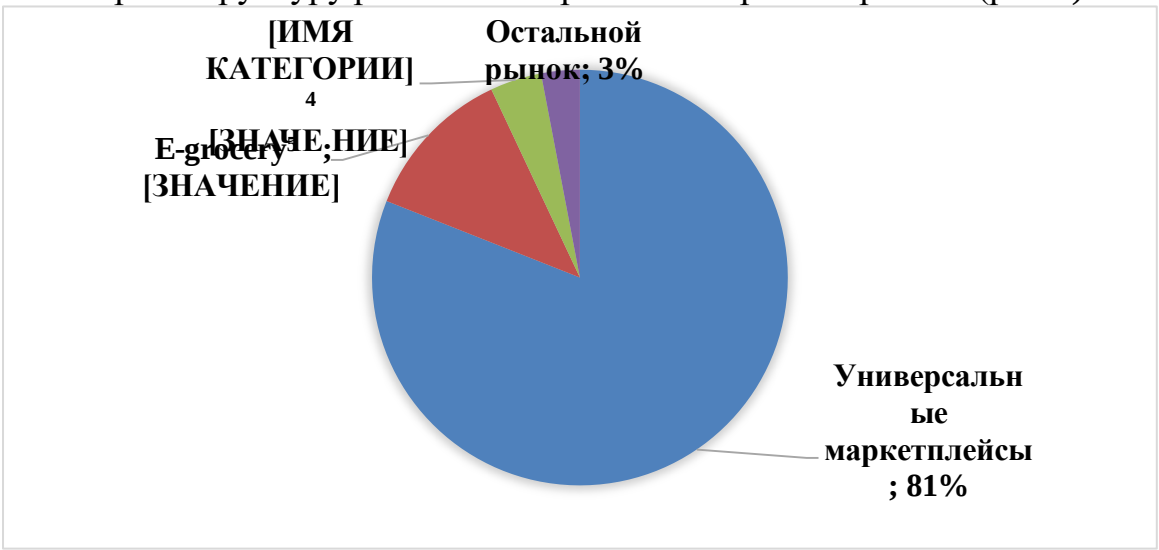
7	vseinstrumenti.ru	DIY[4]	194 800
8	vkusvill.ru	продукты питания	176 300
9	kuper.ru	продукты питания	173 000
10	lamoda.ru	одежда, обувь и аксессуары	169 500
11	citilink.ru	электроника и техника	164 500
12	etm.ru	DIY	138 000
13	lavka.yandex.ru	продукты питания	133 700
14	mvideo.ru	электроника и техника	132 900
15	goldapple.ru	красота	128 400
16	sima-land.ru	универсальные магазины	94 800
17	apteka.ru	здоровье	91 900
18	petrovich.ru	DIY	91 000
19	dostavka.5ka.ru	продукты питания	84 900
20	lemanapro.ru	DIY	74 300

Источник: составлено автором на основании данных [5, с.72]

Как и любой рынок, российский рынок электронной торговли имеет свои особенности:

1. гиперконцентрация онлайн-торговли в Москве и крупных городах;
2. низкий спрос на такие товары как электронные книги, музыка, лицензионные программы и пр. Хотя в других странах, именно эти товары возглавляют список наиболее покупаемых товаров, но это объясняется тем, что в России достаточно низко развит контроль над соблюдением авторских прав.

Рассмотрим структуру российского рынка интернет-торговли (рис 3).



[56]Рисунок 3. Структура российского рынка интернет-торговли [2, с.46]

[4] ***DIY-интернет-магазин***—это онлайн-платформа, которая продаёт товары, связанные с концепцией DIY (Do It Yourself «сделай сам»).

[5] *ePharma* - относится в России к рынку онлайн-продаж лекарственных препаратов и аптечных товаров через интернет-аптеки.

[6] ***E-grocery*** - онлайн-продажа товаров повседневного спроса: продуктов питания, напитков, товаров для детей, бытовой химии и других товаров через интернет.

Универсальные маркетплейсы доминируют на российском рынке интернет-торговли, на них приходится 81% всех заказов.

В настоящее время уже существует достаточная правовая основа и происходит дальнейшее активное формирование законодательной базы, регулирования электронной торговли. Так с 1 октября 2026 вступает первый закон о платформенной экономике – от 31.07.2025 N 289-ФЗ "Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации". Он устанавливает правила для маркетплейсов, сервисов такси и доставки — всех площадок, которые связывают продавцов и покупателей. Под регулирование попадают маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет), агрегаторы такси (Яндекс Go), сервисы доставки еды (Яндекс Еда, Delivery Club), а также площадки услуг и фриланса — такие как Профи и YouDo.

Таким образом, российский рынок электронной торговли за последние десятилетия прошёл путь от первых шагов до одного из самых динамично развивающихся секторов экономики. Несмотря на вызовы, связанные с санкциями и уходом иностранных компаний, отрасль не только адаптировалась к новым условиям, но и демонстрирует рост.

Список литературы

1. Индикаторы цифровой экономики: 2026 : статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, М. Я. Бочаров, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. – 304 с.
2. Интернет торговля в России 2026 [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2026 (дата обращения 13.04.2026). – Загл. с экрана.
3. Полушкина, И. Н. Возможности и проблемы применения технологий Big Data // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике : Материалы VI Международной научной конференции, Нижний Новгород, 14 февраля 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 143-148.
4. Бузмакова М. В. Цифровая трансформация социально-экономической инфраструктуры РФ: от анализа рисков к проактивному управлению на принципах экономической кибернетики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. № 2. Т. 6. С. 185–197. URL: https://doi.org/10.36871/ ek.up.p.r.2026.02.06.020 (дата обращения 13.04.2026).
5. Интернет-торговля в России 2025 [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обращения 13.04.2026). – Загл. с экрана.

УДК 338.12

А.Г. Проровский,
кандидат технических наук, доцент
зав. кафедрой мировой экономики, маркетинга, инвестиций
Брестского государственного технического университета

ИНВЕСТИЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В статье проведен анализ текущего состояния экономики Республики Беларусь в современных условиях. Выявлены проблемы стоящие перед инвестиционно-строительным комплексом Республики Беларусь. Определены перспективы развития инвестиционных процессов в Республике Беларусь.

Ключевые слова: экономическое развитие, инвестиции, строительство

A.G. Prarouski,
candidate of technic Sciences, associate Professor
head of the department of world, economy, marketing, investment BrSTU

INVESTMENT ACTIVITY IN THE REPUBLIC OF BELARUS IN MODERN CONDITIONS

Annotation. The article analyzes the current state of the economy of the Republic of Belarus in modern conditions. The problems facing the investment and construction complex of the Republic of Belarus have been identified. The prospects for the development of investment processes in the Republic of Belarus have been determined.

Keywords: economic development, investment, construction

Введение

Инвестиционная деятельность в Республике Беларусь регулируется обновленным законодательством, вступившим в силу в 2024 года, которое предлагает инвесторам четкие правила игры и широкий спектр льгот. Государство определило приоритетные отрасли и создало механизмы поддержки для проектов, соответствующих национальным интересам. Внутренняя инвестиционная политика нацелена на рост: к 2030 году инвестиционное финансирование планируется увеличить в 1,5 раза [1]. Для этого банки с 2026 года обязаны направлять не менее 60% своей прибыли на кредитование инвестпроектов. Ключевым приоритетом объявлено развитие регионов через инициативу «Один район — один проект», в рамках которой уже реализован 71 проект [2].

После роста в 2024–2025 годах в январе–феврале 2026 года ВВП Республики Беларусь сократился на 1,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (см. рис. 1). Основной причиной снижения экономической активности стало замедление российского рынка и снижение инвестиционной активности.

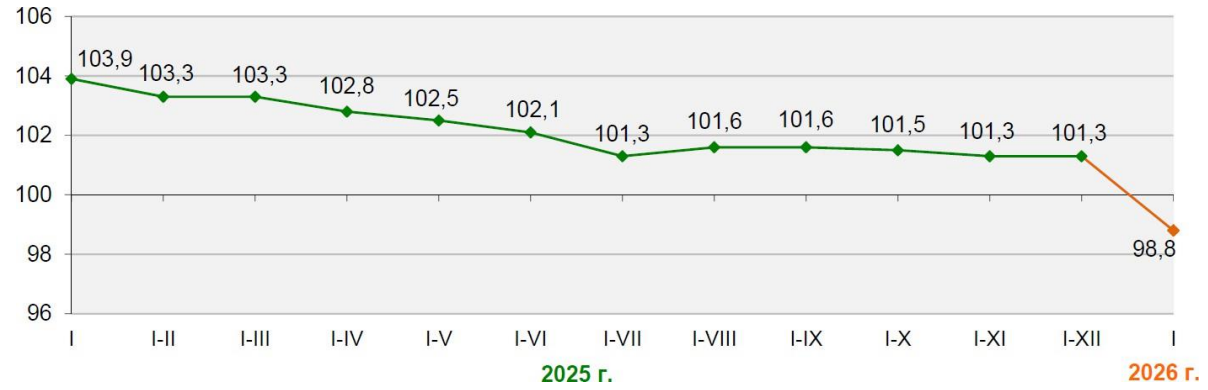


Рисунок 1. Производство валового внутреннего продукта Республики Беларусь (в % к соответствующему периоду предыдущего года, в сопоставимых ценах) [3]

Одной из причин снижения ВВП в начале 2026 г. является снижение инвестиционной активности (см. рис. 2). Это связано с несколькими факторами:

- окончание строительства атомной электростанции,
- борьба с инфляцией через высокие процентные ставки,
- принятие бюджета стабилизации.

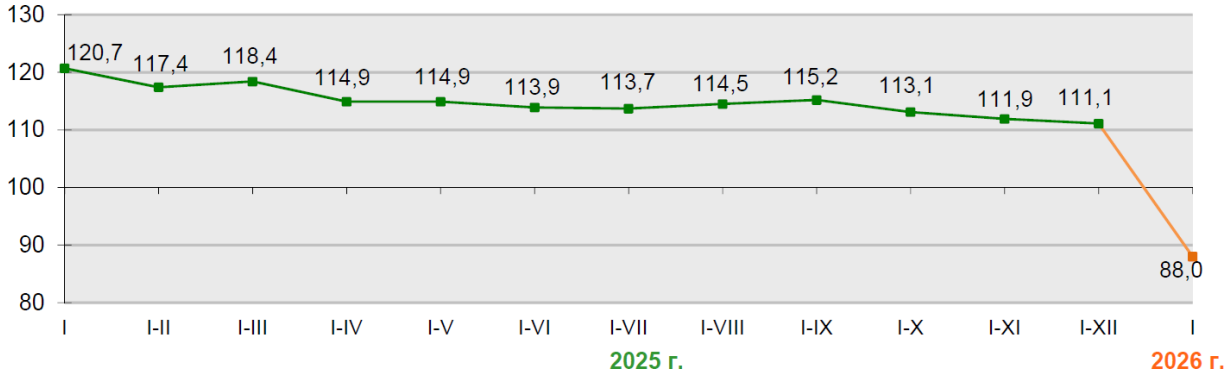


Рисунок 2. Инвестиции в основной капитал в Республике Беларусь (в % к соответствующему периоду предыдущего года, в сопоставимых ценах) [3]

Вслед за инвестиционным финансированием, экстремальными погодными условиями в начале 2026 г. снизился объем подрядных работ (см. рис. 3).

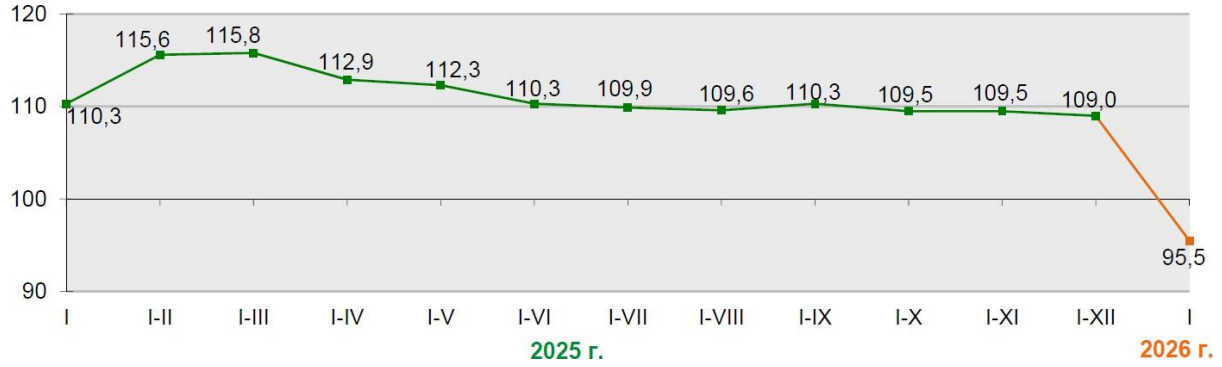


Рисунок 3. Объем подрядных работ в Республике Беларусь (в % к соответствующему периоду предыдущего года, в сопоставимых ценах) [3]

Во внешнеэкономической деятельность остается нерешенной проблемой отрицательное сальдо торгового баланса: импорт растет быстрее экспорта (см. рис. 4).

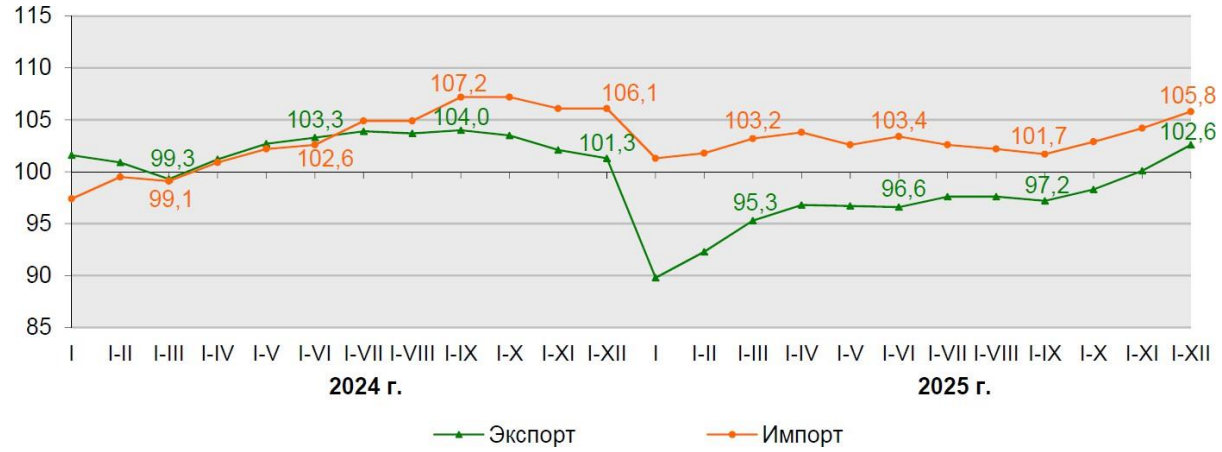


Рисунок 4. Экспорт и импорт товаров Республики Беларусь (в % к соответствующему периоду предыдущего года, в сопоставимых ценах) [3]

Из-за снижения трудоспособной части населения предприятиям приходится повышать зарплаты при конкуренции за трудовые ресурсы без повышения производительности труда (см. рис. 5). В долгосрочном периоде это станет проблемой для конкурентоспособности белорусской экономики.

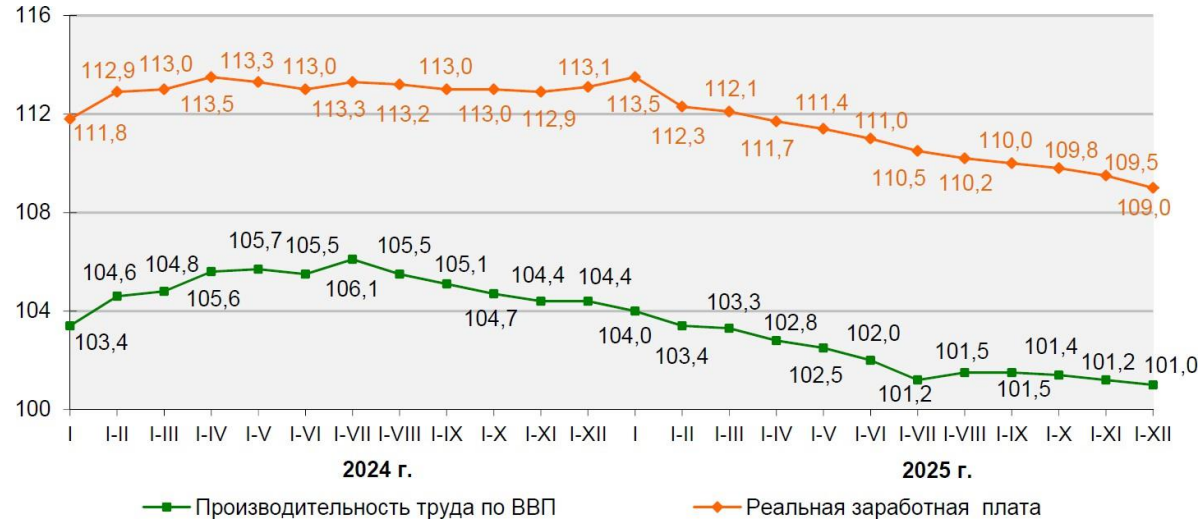


Рисунок 5. Производительность труда и реальная заработная плата в Республике Беларусь (в % к соответствующему периоду предыдущего года) [3]

Санкции Запада (ЕС, США) в 2025–2026 годах существенно усложняют доступ к технологиям, финансированию и рынкам, снижая новые прямые иностранные инвестиции в пользу реинвестирования прибыли. Они вызывают рост логистических затрат, проверки и зависимость от альтернативных рынков, но не останавливают рост инвестиций в целом. Санкции блокируют импорт оборудования, программного обеспечения и микроэлектроники из ЕС/США, удлиняя цепочки поставок и повышая цены на 20–30% через восточные

маршруты. В 18-м пакете ЕС (июль 2025) запрещено рассмотрение инвестиционных споров с белорусскими инвесторами в европейских судах, что отпугивает потенциальных партнеров. Это затрагивает энергетику, машиностроение и деревообработку. Банки-корреспонденты ужесточили контроль, усложняя переводы и кредиты; вывоз прибыли из "недружественных" стран ограничен специальными счетами. Логистика (закрытие западных коридоров) увеличивает сроки на 2–4 недели и затраты на 15–25%. Экспорт (лес, калий, металлы) в ЕС сократился, снижая рентабельность проектов на 10–15%.

С 11 июля 2024 года действует обновленная редакция Закона «Об инвестициях», которая предлагает три основных механизма для получения государственной поддержки (см. табл. 1).

Таблица 1. Механизм государственной поддержки инвесторам

Механизм	**Для кого и когда применяется**	**Основные льготы**
Инвестиционный договор	Для крупных проектов в приоритетных видах деятельности. Заключается по решению республиканских органов госуправления.	НДС-вычеты, освобождение от налогов на прибыль/землю/ввозные пошлины, стабилизационная оговорка (неизменность налогового законодательства до 5 лет).
Преференциальный инвестиционный проект	Для проектов в приоритетных видах деятельности, но без заключения инвестдоговора. Решение принимает местный исполком.	НДС-вычеты, освобождение от налогов на землю и ввозных пошлин.
Специальный инвестиционный договор	Разновидность инвестдоговора для организации производства усовершенствованной продукции (в т.ч. для госзакупок).	Аналогичный инвестдоговору перечень льгот.

Для всех механизмов действует важное правило: при досрочном расторжении договора или невыполнении условий инвестор обязан вернуть все полученные льготы и уплатить штрафы. Чтобы претендовать на льготы в рамках инвестиционных договоров, проект должен соответствовать приоритетным видам деятельности, утвержденным правительством и инвестировать выше минимального порога инвестиций (на 01.02.2026 базовая величина 45 бел. руб) (см. табл. 2).

Республика Беларусь предоставляет подготовленные промышленные площадки (по примеру парка «Великий камень») и готово компенсировать часть затрат на инфраструктуру.

Таблица 2. Минимальный объем инвестиций для инвестиционного договора

	Минимальный объем инвестиций:
Сельское и лесное хозяйство	1,0 млн базовых величин
Обрабатывающая промышленность:	
производство химических продуктов	4,5 млн
производство продуктов питания, фармацевтика	2,2 млн
машиностроение, производство электрооборудования	1,7–2,1 млн
производство мебели, игр и игрушек	2,5 млн
производство текстиля, одежды	2,0 млн
Энергетика: производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара	5,0 млн
Транспорт и логистика: деятельность трубопроводного, воздушного, ж/д транспорта, складирование	3,0 млн
Строительство	5,0 млн базовых величин

Несмотря на созданную в Беларуси разветвленную систему поддержки инвестиций и наличие четких правовых механизмов, процесс инвестирования сопряжен с рядом системных проблем и рисков:

Неоптимальная структура инвестиций: основным источником финансирования являются собственные средства предприятий и бюджета (суммарно до 80%), тогда как доля банковского кредитования невелика (около 15%), а привлечение прямых иностранных инвестиций остается крайне низким.

- Низкая активность институциональных механизмов: свободные экономические зоны (СЭЗ) работают недостаточно эффективно, а потенциал имеющихся промышленных площадок и неиспользуемых зданий задействуется не в полной мере.
- Санкционное давление и недоверие: на макроуровне серьезным вызовом является внешнее санкционное давление, которое усиливает недоверие со стороны потенциальных иностранных инвесторов.

В тоже время у Республики Беларусь есть резервы для роста инвестиционной активности:

1. Региональное развитие как драйвер инвестиций.

Программа "Сильные регионы" остается государственным приоритетом. Инициатива "Один район - один проект", успешно реализованная в текущей пятилетке (более 100 проектов, создано порядка 4,9 тыс. рабочих мест), трансформирована в новую "Региональную инициативу". Ключевое преимущество нового механизма - упрощенный порядок администрирования принятия решений. Это прямой ответ на ранее выявленную проблему неэффективности регионального управления и отсутствия "одного окна". С начала 2025 года в рамках "Региональной инициативы" уже реализуется порядка 150 проектов с общим объемом инвестиций более 1,1 млрд рублей и созданием около 2,6 тыс. рабочих мест .

2. Востребованность новых инвестиционных механизмов.

Обновленный Закон "Об инвестициях уже показал свою востребованность: заключено 3 инвестиционных договора на сумму 2,6 млрд рублей, приняты решения о реализации 24 преференциальных инвестиционных проектов на общую сумму порядка 1,4 млрд рублей.

3. Кооперация с Российской Федерацией.

Важным резервом является углубление производственной кооперации с Россией. В настоящее время реализуется 26 совместных проектов, пять проектов уже завершены. Это направление позволяет белорусским предприятиям интегрироваться в более широкие производственные цепочки и получать доступ к масштабному российскому рынку.

4. Диверсификация экспортных рынков.

Для снижения зависимости от традиционных рынков и компенсации санкционных потерь Беларусь активно развивает сотрудничество со странами "дальней дуги". В качестве приоритетных направлений определены:

- Латинская Америка: Венесуэла, Куба, Аргентина, Никарагуа, Колумбия, Бразилия
- Африка: Египет, Нигерия, Того, Мозамбик, Кения, Зимбабве
- Азия: Пакистан, Индия, Вьетнам, Монголия, Иран

Но часть направлений страдает из-за политики давления США, в т.ч. военного на Венесуэлу, Кубу Иран.

Таблица 3. Перспективы инвестиционной деятельности в Беларуси

Фактор	**Перспектива/Резерв**
Макроэкономическая стабильность	Целевые показатели инфляции (не выше 7%) и значительный объем международных резервов ($15,7 млрд) создают предсказуемую среду
Региональные проекты	Новая "Региональная инициатива" с упрощенным администрированием открывает возможности для среднего бизнеса
Законодательная база	Обновленный Закон "Об инвестициях" работает — заключены первые крупные договоры .
Международная кооперация	Проекты с Россией и выход на новые рынки (Азия, Африка, Латинская Америка) создают экспортные возможности
Финансовые инновации	Развитие законодательства о криптобанках открывает перспективы для финтех-инвестиций

5. Цифровизация и новые финансовые технологии.

Национальный банк продолжает работу над внедрением современных цифровых технологий в финансовой сфере. Дорабатывается законодательство

о криптобанках, что позволит привлечь инвестиции в высокотехнологичный сектор и создание новых инструментов финансирования. Для реализации задач новой пятилетки банковская система трансформирует кредитный продукт "Инвестиционное развитие" в новые кредитные продукты, ориентированные на три ключевых приоритета:

1. "Сильные регионы" - поддержка региональных проектов.
2. "Технологическая самодостаточность" - финансирование импортозамещающих и высокотехнологичных производств.
3. "Туристический потенциал" - развитие инфраструктуры туризма.

С точки зрения инвестора, перспективы инвестиционной деятельности в Беларуси выглядят следующим образом (см. табл. 3).

Заключение

Таким образом, инвестиционная деятельность в Беларуси вступает в новый этап, характеризующийся переходом от создания законодательной базы к ее практической реализации, акцентом на региональное развитие и поиском новых ниш для международного сотрудничества.

Для активизации инвестиционной деятельности в Беларуси сегодня формируется целостная система, сочетающая законодательные новации, финансовые стимулы и институциональную поддержку.

Список литературы

1. Проровский, А. Г. Экономическое развитие Республики Беларусь в условиях нестабильности мировой экономики = Economic development of the Republic of Belarus in conditions of instability of the global economy / А. Г. Проровский. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы современных экономических систем – 2025 : сборник научных трудов / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет ; редколлегия: А. Г. Проровский, Е. И. Кисель, Н. Г. Надеина [и др.]. – Брест : БрГТУ, 2025. – ISBN 978-985-493-660-4. – С. 4–11. – Библиография: 5 назв.

2. Проровский, А. Г. Инвестиционная деятельность в Республике Беларусь в современных условиях / А. Г. Проровский. – Текст : непосредственный // Перспективные направления инновационного развития и подготовки кадров : сборник тезисов Международной научно-практической конференции, Брест, 31 октября – 2 ноября 2024 года / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Брестский научно-технологический парк ; редколлегия: Н. Н. Шалобыта, С. Р. Онысько, О. П. Мешик [и др.]. – Брест : БрГТУ, 2024. – ISBN 978-985-493-646-8. – С. 185–187. – Библиография: 3 назв.

3. Национальный статистический комитет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/natsionalnye-scheta/godovye-dannye/ – Дата доступа: 10.02.2025.

УДК 338-48

А.Х. Саидшамсов,
магистрант,
Казанский (Приволжский) федеральный университет,

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК) В ТУРИЗМЕ

Аннотация. В статье рассматривается роль и значение системы менеджмента качества (СМК) в сфере туризма. Проанализированы ключевые преимущества внедрения СМК для туроператоров и турагентов. Особое внимание уделено процессному подходу и требованиям международного стандарта ISO 9001. Проведен SWOT-анализ, выявляющий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внедрения СМК. Определены перспективы дальнейшего развития качественного обслуживания в туриндустрии.

Ключевые слова. система менеджмента качества, СМК, туризм, ISO 9001, стандартизация, качество услуг, клиентоориентированность, SWOT-анализ.

A. Saidshamsov,
Student,
Kazan (Volga region) Federal University

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN TOURISM

Abstract. The article examines the role and importance of the Quality Management System (QMS) in the tourism sector. The key advantages of QMS implementation for tour operators and travel agents are analyzed. Special attention is paid to the process approach and the requirements of the international standard ISO 9001. A SWOT analysis is conducted, identifying the strengths and weaknesses, opportunities and threats of QMS implementation. The prospects for the further development of quality service in the tourism industry are defined.

Keywords. quality management system, QMS, tourism, ISO 9001, standardization, service quality, customer focus, SWOT analysis.

Современная сфера туризма характеризуется высокой степенью конкуренции и растущими требованиями потребителей. В таких условиях ключевым фактором устойчивого развития и достижения конкурентных преимуществ становится эффективное управление качеством услуг. Система менеджмента качества (СМК), построенная на принципах международного стандарта ISO 9001, представляет собой не просто формальность, а стратегический инструмент, позволяющий турбизнесу систематизировать внутренние процессы, минимизировать риски и consistently соответствовать ожиданиям клиентов. Актуальность темы обусловлена необходимостью для российских туркомпаний повышать стандарты обслуживания как для укрепления позиций на внутреннем рынке, так и для успешной интеграции в международную туриндустрию.

СМК в туризме – это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству, направленная на постоянное улучшение всех бизнес-процессов, от момента заключения договора с клиентом до завершения поездки и обработки обратной связи.

Основная цель внедрения СМК – гарантировать предоставление туристических услуг, которые отвечают установленным требованиям, будь то законодательные нормы (например, Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ») или ожидания самого потребителя. Как отмечают эксперты, «внедрение процессного подхода позволяет туркомпании рассматривать свою деятельность как сеть взаимосвязанных процессов, что повышает прозрачность и управляемость бизнеса в целом» [1, с. 45].

К ключевым преимуществам внедрения СМК относятся:

- Повышение лояльности клиентов: стабильно высокое качество обслуживания формирует доверие и encourages repeat business.
- Снижение издержек: Стандартизация процессов минимизирует ошибки, сокращает количество рекламаций и непроизводительные затраты.
- Улучшение имиджа и конкурентоспособности: Наличие сертифицированной СМК является весомым конкурентным преимуществом и демонстрирует серьезность намерений компании.
- Повышение мотивации персонала: Четкие регламенты и процедуры снижают стресс сотрудников и способствуют их профессиональному росту.

Стандарт ISO 9001:2015 является универсальным и не предписывает отраслевых решений, что позволяет адаптировать его к специфике туристической деятельности. Основное внимание уделяется риск-ориентированному мышлению и клиентоориентированности.

Для туркомпании ключевыми процессами, которые должны быть регламентированы в рамках СМК, являются:

1. Процесс продаж и информирования: Достоверность предоставляемой информации, прозрачность договоров.
2. Процесс формирования туристского продукта: Выбор надежных партнеров (отели, авиакомпании, принимающие стороны), проверка безопасности и качества услуг.
3. Процесс сопровождения клиента: Работа менеджеров, оформление виз, организация трансферов и экскурсий.
4. Процесс работы с обращениями и рекламациями: Оперативность и эффективность решения проблемных ситуаций.
5. Процесс мониторинга и измерения удовлетворенности клиентов: Систематический сбор обратной связи через опросы, отзывы, анализ жалоб.

Важным элементом является постоянное улучшение (принцип PDCA: Plan-Do-Check-Act). Туркомпания должна не только исправлять возникающие несоответствия, но и проактивно искать возможности для повышения качества своих услуг, анализируя рыночные тренды и отзывы потребителей.

Для комплексной оценки целесообразности внедрения СМК целесообразно провести SWOT-анализ.

Таблица 1.

SWOT- анализ СМК в туризме

Сильные стороны (Strenths)	Слабые стороны (Weaknesses)
• Повышение управляемости и прозрачности бизнес-процессов. • Снижение количества ошибок и рекламаций. • Формирование положительного имиджа и повышение инвестиционной привлекательности. • Рост удовлетворенности и лояльности клиентов.	• Высокие первоначальные затраты на разработку, внедрение и сертификацию системы. • Сопротивление персонала изменениям, бюрократизация процессов • Длительный срок окупаемости инвестиций в СМК. • Риск формального подхода к внедрению, когда СМК становится «бумажной» работой, не влияющей на реальное качество.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
• Выход на новые рынки, включая международные, где наличие СМК часто является обязательным требованием для B2B-кооперации. • Усиление конкурентных позиций в борьбе за корпоративных клиентов. • Использование СМК как основы для внедрения отраслевых стандартов (например, «SafeTravels» от WTTC).	• Изменение рыночной конъюнктуры, которое может сделать неактуальными выстроенные процессы. • Ошибки в адаптации стандарта к специфике туризма, ведущие к неэффективности системы. • Недостаточная квалификация внутренних аудиторов и ответственных за СМК.

Источник: составлено автором.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества является стратегическим решением для туристической компании, стремящейся к долгосрочному и устойчивому развитию. Несмотря на наличие объективных сложностей, таких как финансовые и временные затраты, потенциальные выгоды от построения эффективной СМК многократно их превосходят. Внедрение процессного подхода, ориентация на клиента и постоянное улучшение позволяют не только минимизировать операционные риски, но и создать прочную основу для роста деловой репутации и завоевания доверия потребителей в высококонкурентной среде. В перспективе развитие СМК в туризме будет тесно связано с цифровизацией и использованием больших

данных для более точного прогнозирования ожиданий клиентов и персонализации услуг.

Список литературы

1. Управление качеством в туризме: теория и практика: монография / О.В. Андреева, С.П. Казаринова, М.Ю. Карпова; под ред. д.э.н. О.В. Андреевой. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 215 с.
2. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма: сборник научных трудов / [А.К. Ананьева, Л.В. Багрова, В.И. Гаранин и др.]; редкол.: В.И. Гаранин (отв. ред.) и др. – Москва: Советский спорт, 2024. – 182 с.
3. Международный стандарт ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования».
4. Туристско-рекреационный комплекс России: проблемы качества и конкурентоспособности: аналитический доклад / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; под ред. А.В. Алексашина. – Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 98 с.
5. Маркетинг в туризме: интеграция CRM и СМК для повышения лояльности клиентов / Е.Д. Жукова // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 56–65.
6. Павлова, А. В. От пилота к масштабу: как гибридные архитектуры и модели управления определяют успех внедрения искусственного интеллекта в бизнесе / А. В. Павлова, Е. В. Ягудина // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 426-430. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-426-430. – EDN IREGTX.
7. Ягудина, Е. В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

УДК 331.108.2.

К.Д. Сафин,
студент магистратуры,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Аннотация. В данной статье рассматриваются последствия стресса на рабочем месте и методы его управления. Выявляются основные организационные факторы, провоцирующие стресс. Представлены меры противодействия – от организационных изменений до корпоративных wellness - программ. На основе статистических данных обосновывается необходимость внедрения системного подхода к управлению стрессом как стратегического компонента современного менеджмента.

Ключевые слова. Стресс, стресс на рабочем месте, профессиональный стресс, управление стрессом, организационный стресс, психоэмоциональные нагрузки, производительность труда, текучесть кадров, презентеизм, выгорание.

K.D. Safin,
Graduate student,
Kazan (Volga region) Federal University

WORKPLACE STRESS MANAGEMENT

Annotation. This article examines the effects of stress in the workplace and its management methods. The main organizational factors that provoke stress are identified. Counteraction measures are presented, ranging from organizational changes to corporate wellness programs. Based on statistical data, the necessity of introducing a systematic approach to stress management as a strategic component of modern management is substantiated.

Keywords. Stress, workplace stress, occupational stress, stress management, organizational stress, psycho-emotional stress, labor productivity, staff turnover, presenteeism, burnout.

Современная деловая среда характеризуется высокой динамичностью, неопределенностью и интенсивностью трудовых процессов, что определяет рост психоэмоциональных нагрузок на персонал организаций. Как отмечают исследователи К.С. Стрекаловский и К.А. Копырин «стресс на рабочем месте остаётся одной из наиболее обсуждаемых проблем современной психологии труда, как явление, негативно влияющее на психофизиологическое состояние сотрудников, снижающее их работоспособность и состояние здоровья. В условиях стремительного технологического прогресса и глобализации рабочие нагрузки постоянно возрастают, что требует разработки новых методологических подходов для точной диагностики и коррекции стрессовых состояний»[1]. При этом последствия профессионального стресса подлежат анализу в рамках многоуровневой системы: на индивидуальном уровне они детерминируют развитие синдрома эмоционального выгорания и деградацию психосоматического здоровья, в то время как на организационном – провоцируют редукцию производительности труда, росту показателей кадровой текучести и возникновению значимых экономических издержек.

В условиях российской социально-экономической реальности, где

процессы экономической и управленческой трансформации опосредованы спецификой социально-трудовых отношений, внедрение системы стресс-менеджмента приобретает характер стратегического императива. Его реализация является критическим фактором, детерминирующим конкурентоспособность и устойчивое развитие хозяйствующего субъекта. Институциональной средой выступает правовое поле, регламентированное нормами Трудового кодекса Российской Федерации. Данные императивные предписания актуализируют необходимость применения целостного подхода к формированию безопасных условий труда.

Стресс становится нормой для российских работников. Как видно из данных, представленных в таблице 1, за четыре года доля людей, регулярно испытывающих стресс, выросла на 14% и охватывает теперь подавляющее большинство сотрудников – 82%. Параллельно с этим доля работников, которые не испытывают стресса, неуклонно снижается, составив в 2024 году лишь 3%. Данные показатели свидетельствуют о нарастающей проблеме психологического благополучия в трудовых коллективах, что требует особого внимания со стороны работодателей.

Таблица 1

Динамика уровня стресса среди работников в России (%)

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Регулярно испытывают стресс	68%	74%	79%	82%
Периодически испытывают стресс	25%	21%	17%	15%
Не испытывают стресс	7%	5%	4%	3%

Источник: составлено автором на основе данных [2].

Нельзя не отметить, что в современных экономических условиях человеческий капитал признается ключевым активом организации, а сохранение его физического и ментального здоровья является критическим фактором долгосрочного успеха. Так, А.П. Макурина приходит к выводу о том, что «в России на сегодняшний день не ведётся точная статистика, но по приблизительным оценкам около 70% россиян постоянно находятся в состоянии стресса, треть всего населения – в состоянии сильного стресса. По результатам исследования, проведённого в центральной полосе России, было выявлено, что 45% опрошенных оценивают свою работу как высокострессовую, 27% уверены, что именно работа спровоцировала сильные стрессы, 70% считают, что стресс на работе является причиной ухудшения умственного и физического состояния»[3]. В контексте внедрения системных программ управления стрессом российская практика управления персоналом формирует разрыв с устоявшимися мировыми стандартами, что обусловливает потребность в научном анализе и адаптации релевантных методик

В целях раскрытия сущности темы необходимо определить ключевые понятия: стресс, профессиональный стресс, управление стрессом. Так, С.Г. Юнусова отмечает, что «в настоящее время под стрессом понимается состояние,

вызванное чрезмерно сильным воздействием на организм, которое принято называть стрессором»[4]. Анализируя позицию автора, можно сделать вывод, что в современном понимании стресс трактуется как специфическое состояние, порождаемое воздействием на организм сверхсильного раздражителя, при этом центральное место в этой причинно-следственной связи отводится стрессору как первоисточнику возникновения данной реакции.

Профессиональный стресс (рабочий стресс) – многокомпонентный феномен, представляющий собой совокупность эмоциональных, когнитивных, поведенческих и физиологических реакций на неблагоприятные аспекты содержания, организации и среды работы, характеризующийся чрезмерным психологическим и/или физиологическим напряжением.

Управление стрессом – целенаправленный процесс, осуществляемый как на индивидуальном, так и на организационном уровне, направленный на идентификацию, профилактику и минимизацию последствий дистресса через использование комплекса методов и инструментов.

Проблема управления стрессом является междисциплинарной и находится на стыке психологии, менеджмента, экономики и права. Значительный вклад в развитие отечественной теории управления стрессом внесли труды таких исследователей, как Т.С. Кабаченко, А.Б. Леонова, Л.А. Китаев-Смык. Их работы, сформировавшиеся в условиях трансформации российского рынка труда, заложили основу для современных управленческих практик. В частности, Т.С. Кабаченко были разработаны системные подходы к психологическому обеспечению профессиональной деятельности, что позволило концептуализировать стресс как объект управленческого воздействия. А.Б. Леонова, исследуя психологию труда и организационную психологию, детально проанализировала структурные компоненты профессионального стресса и его связь с эффективностью деятельности.

Следует, отметить возможности использования современных цифровых технологий при управлении стрессом на рабочем месте [5,6].

Несмотря на то, что проблеме стресса посвящено большое количество работ в различных областях знаний, особого внимания психологов заслуживает фундаментальная монография Л.А. Китаева-Смыка «Психология стресса. Психологическая антропология стресса», в которой наряду с обобщением феноменологии стресса автором проводится анализ стресса как междисциплинарной категории. Синдром стресса подразделяется им на четыре специфических субсиндрома – эмоционально-поведенческий, вегетативный, когнитивный и психосоциальный, в рамках каждого из которых обозначаются общие (неспецифические) закономерности, связанные как с механизмами развития, так и с направлениями профилактики» [7]. Мы разделяем мнение этих ученых о том, что современная модель управления стрессом сформировалась на основе синтеза нескольких фундаментальных принципов: системного подхода, ориентации на результативность и учета индивидуально-типологических особенностей, что обосновало необходимость кастомизации общих моделей под специфику отдельной организации.

С точки зрения эффективности организационной деятельности, профессиональный стресс представляет собой существенный фактор, снижающий производительность человеческого капитала. Основные организационные издержки стресса классифицируют следующим образом:

1. Прямые издержки: расходы на оплату больничных листов, связанных с психосоматическими заболеваниями, увеличение взносов на медицинское страхование, выплаты по судебным искам, связанным с профессиональным выгоранием и нарушением условий труда.

2. Косвенные издержки: снижение производительности труда (презентеизм – состояние, когда сотрудник присутствует на работе, но не функционирует эффективно из-за проблем со здоровьем, включая стресс), рост количества ошибок и брака, увеличение текучести кадров и, как следствие, затрат на подбор и адаптацию нового персонала, ухудшение корпоративной культуры и репутации работодателя.

Таблица 2

Уровень стресса на работе в России (2022-2025 гг.)

од	Источники данных	Ключевые показатели
022	HeadHunter, Alter, Росстат	71% работников пожаловались на увеличение стресса. 17,2% работающих постоянно испытывали нервное напряжение и стресс.
023	HeadHunter, Alter	56% трудоспособных россиян заметили, что уровень стресса вырос. 77% сотрудников испытывали стресс за последний месяц. 57% столкнулись с последствиями (выгорание, отсутствие мотивации).
024	Росстат	11,4% - испытывают стресс постоянно. 64,2% - испытывают стресс иногда. 24,2% - не испытывают нервное напряжение.
025	HeadHunter, Alter	45% оценивают свой стресс как «сильный» и «очень сильный». Главные источники стресса: Отношения с руководством - 39%. Объём работы и количество задач - 32%. Атмосфера в коллективе - 30%. График работы - 18%

Источник: составлено автором.

Исследования, проведенные в западных компаниях, показывают, что косвенные издержки, связанные со стрессом, могут в 2-3 раза превышать прямые. В российской практике эти издержки зачастую не идентифицируются, что создает иллюзию отсутствия проблемы. Так, анализ данных, представленных в таблице 2, с 2022 по2025 год демонстрирует устойчивую и трансформирующуюся проблему профессионального стресса в Российской

Федерации. Если в 2022-2023 гг. фиксировались рекордные показатели его распространенности, то к 2024 году, по открытым данным, ситуация временно стабилизировалась. Однако в 2025 году фокус сместился с общей статистики на интенсивность и причины, то есть почти половина работников оценивают свой стресс как сильный.

К.Л. Купер и Дж. Маршалл, исследуя источники стресс-факторов, определили следующие группы:

«1. Факторы профессионального стресса, связанные с трудовой деятельностью. В эту группу относятся перегрузки или недогрузки работой. Перегрузка работой ставит человека перед проблемой, может ли он справиться с заданием.

2. Факторы стресса, связанные с ролью работника в организации, к которым относятся ролевая неопределенность, например, недостаточная информированность о профессиональных обязанностях и соответствующих ожиданиях со стороны коллег и начальства.

3. Факторы стресса, связанные с взаимоотношениями на работе, куда включают взаимоотношения с руководством, подчиненными, коллегами; трудности в делегировании полномочий (например, отказ подчиненных выполнять распоряжения руководителя).

4. Факторы, связанные с деловой карьерой, среди которых выделяют основные стрессогенные факторы – профессиональная «неуспешность» и боязнь ранней отставки; статус несоответствия, медленное или слишком быстрое продвижение и др.

5. Факторы, связанные с организационной структурой и психологическим климатом, к которым относятся неэффективное консультирование (невозможность получить своевременную квалифицированную помощь по ряду важных вопросов); ограничение свободы поведения, интриги и т. п.

6. Внеорганизационные источники стрессов» [8].

Анализ распространенности ключевых стресс-факторов в разрезе отраслей позволяет выявить наиболее проблемные зоны для каждой из них (см. табл.3). Так, цифровая трансформация является наиболее мощным фактором роста стресса, что особенно остро ощущается в образовании и госсекторе. При этом проблема носит системный характер, так как все факторы показывают значительный рост. Наблюдается тревожная тенденция размытия границ между работой и личной жизнью, особенно в проектных сферах, таких как IT и консалтинг. Одновременно с этим растет интенсивность труда в критически важных отраслях – медицине и логистике. Отдельного внимания заслуживает сфера IT, которая оказывается под ударом сразу нескольких факторов. Экономическая нестабильность и кадровый дефицит создают дополнительное фоновое напряжение, усугубляя ситуацию со стрессом в ключевых секторах экономики.

Таблица 3.

Влияние ключевых факторов на уровень стресса в профессиональной среде с 2021 по 2025

Фактор роста стресса	Рост показателя	Наиболее затронутые отрасли
Экономическая нестабильность	+27%	Банковский сектор, ритейл, строительство
Цифровая трансформация	+42%	Образование, госсектор, производство
Размытие рабочих границ	+35%	IT, консалтинг, маркетинг
Интенсификация труда	+31%	Медицина, транспорт, логистика
Кадровый дефицит	+23%	Здравоохранение, IT, инженерия

Источник: составлено автором на основе данных электронного ресурса [9].

В Российской Федерации можно выделить несколько преобладающих моделей реагирования организаций на проблему стресса, каждая из которых характеризуется различной эффективностью.

Первая модель – это игнорирование проблемы или ее фрагментарное решение. Данная модель характерна для многих компаний малого и среднего бизнеса, а также для крупных государственных корпораций с устаревшей системой управления. Управленческая логика в таких организациях зачастую подвержена влиянию безотлагательных экономических интересов и не учитывает долгосрочные последствия выгорания персонала. Это может приводить к нерациональным решениям, таким как постоянное увеличение нагрузки на наиболее эффективных сотрудников без адекватной компенсации, что в конечном итоге приводит к их профессиональному истощению и увольнению. Статистика показывает, что уровень текучести кадров в компаниях с высокой стрессогенной культурой может превышать 30-40% в год, что создает постоянные операционные риски и значительные расходы на рекрутинг.

Вторая, модель – внедрение системных программ управления стрессом и wellness-инициатив. Такие компании, как правило, относятся к сектору высоких технологий, финансовому сектору и международным корпорациям, которые вынуждены конкурировать за квалифицированные кадры на глобальном рынке и ориентируются на лучшие мировые практики. Так, «инвестиции в wellness – это инвестиции в человеческий капитал, который является главным ресурсом любой успешной компании. Применение комплексных подходов и постоянный диалог с коллективом помогут создать живую, здоровую и продуктивную рабочую среду, способную успешно противостоять современным вызовам»[10]. Их политика в области управления стрессом часто носит комплексный и проактивный характер. Она может включать в себя:

1. Организационные методы: оптимизацию рабочих процессов и распределения нагрузки, внедрение гибкого графика работы и удаленного

формата, развитие прозрачной системы коммуникаций и обратной связи, проведение регулярных опросов удовлетворенности для выявления «горячих точек».

2. Социально-психологические методы: создание служб психологической поддержки (корпоративный психолог, телефон доверия), проведение тренингов по управлению стрессом, тайм-менеджменту и командообразованию, развитие программ наставничества.

3. Медико-гигиенические методы: организация программ медицинского страхования, включающих психотерапевтическую помощь, обустройство эргономичных рабочих мест, предоставление абонементов в спортивные залы, продвижение здорового образа жизни.

Однако в условиях российского рынка, где осознание ценности ментального здоровья еще не стало повсеместной нормой, даже прогрессивные компании сталкиваются с рядом барьеров: недостаточным бюджетом на подобные программы, сопротивлением линейных руководителей и низкой вовлеченностью части сотрудников, считающих обращение за психологической помощью слабостью.

Таким образом, анализ последствий стресса на рабочем месте демонстрирует его многогранное негативное воздействие как на сотрудника, так и на организацию в целом. Эффективное управление стрессом перестает быть периферийной HR-функцией и становится стратегическим императивом современного менеджмента. Наиболее результативным является системный подход, сочетающий меры организационного развития с мерами индивидуальной поддержки. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку адаптированных к российскому контексту инструментов оценки экономических потерь от стресса и доказательных моделей корпоративных wellness-программ, демонстрирующих четкий возврат на инвестиции.

Список литературы

1. Стрекаловский К. С., Копырин К. А. Методологические подходы к изучению стресса на рабочем месте // Бюллетень Северного государственного медицинского университета. – 2025. – Т. 52, № 1. – С. 221-224.

2. Радаев В. В. Психологические стрессы в современной России: общий уровень, более уязвимые группы и способы совладания // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2024. – № 6. – С. 52–74.

3. Макурина А. П., Шпорт С. В., Московская М. С. Клинико-социальные последствия профессионального стресса // Российский психиатрический журнал. – 2019. – № 2. – С. 11-16.

4. Юнусова С. Г., Розенталь А. Н., Балтина Т. В. Стресс. Биологический и психологический аспекты // Ученые записки Казанского университета. Серия Гуманитарные науки. – 2008. – Т. 150, кн. 3. – С. 139–150.

5. Ягудина, Е. В. Организационные детерминанты успеха внедрения

искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

6. Ягудина, Е. В. Человеческий капитал в условиях цифровой трансформации: проблемы и перспективы / Е. В. Ягудина, Р. Х. Ягудин // Экономические науки. – 2024. – № 241. – С. 446-450. – DOI 10.14451/1.241.446. – EDN GJOIEJ.

7. Николаев Е. Л., Лазарева Е. Ю. Адаптация и адаптационный потенциал личности: соотношение современных исследовательских подходов // Вестник психиатрии и психологии Чувашии. – 2013. – № 9. – С. 18–32.

8. Костина Т. М., Филимонова Е. А. Профессиональный стресс и его влияние на эффективность деятельности предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10-3. – С. 426–432.

9. Топ-10 самых стрессовых профессий в России: рейтинг и причины // Sky.pro : [сайт]. – URL: https://sky.pro/wiki/profession/top-10-samykh-stressovykh-professiy-v-rossii-reyting-i-prichiny/ (дата обращения: 21.10.2025).

10. Организация wellness-программ для сотрудников — здоровье и эффективность // Административный директор: [сайт]. – URL: https://admin-d.ru/organizatsiya-wellness-programm-dlya-sotrudnikov/ (дата обращения: 23.10.2025).

11. Стратегия управления персоналом детской региональной многопрофильной клиники / А. Ю. Вафин, Е. В. Фахрутдинова, Р. Ф. Шавалиев, О. В. Куликов // Вестник современной клинической медицины. – 2018. – Т. 11, № 1. – С. 79-85. – DOI 10.20969/VSKM.2018.11(1).79-85. – EDN YQWMUK.

УДК 369.011.4

Д.М. Сафина,
кандидат экономических наук, доцент
кафедра управления корпоративными финансами
Института управления, экономики и финансов,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

КРИТЕРИИ И ГРАНИЦЫ БЕДНОСТИ

Аннотация. В данной статье обобщаются взгляды современных российских ученых на трактовку бедности и ее основных причин, выявляются определяющие бедность критерии, вычисляется граница бедности в РФ на первый квартал текущего года. Перечисляются новые формы бедности, возникшие в последние десятилетия в России. Обнаруживается положительная динамика по уровню бедности в РФ. Указывается главный приоритет – снижение уровня бедности в мире и России.

Ключевые слова. Бедность, критерии бедности, граница бедности, динамика бедности.

D.M. Safina
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor ,
The Department of Corporate Finance Management,
The Institute of Management, Economics and Finance,
Kazan Federal University

CRITERIA AND BOUNDARIES OF POVERTY

Abstract. This article summarizes the perspectives of contemporary Russian scholars on the interpretation of poverty and its primary causes, identifies the criteria that define poverty, and calculates the poverty line in the Russian Federation for the first quarter of the current year. It lists new forms of poverty that have emerged in Russia over recent decades. Positive trends in poverty levels in the RF are observed. The primary priority is identified as the reduction of poverty globally and within Russia.

Keywords. Poverty, poverty criteria, poverty lines, poverty dynamics.

Бедность – комплексное явление, присущее большинству стран мира, оказывающее влияние на многие сферы человеческого бытия и создающее важные предпосылки для будущего развития страны и накопления человеческого капитала.

В XVII в. представители классической политэкономии (А. Смит, Д. Рикардо, Т. Мальтус) считали бедность естественным порождением социального неравенства и пороком, за который отвечает сам человек. При этом они отмечали, что бедность играет и положительную роль, так как мотивирует человека на развитие. К. Маркс причиной бедности и нищеты считал классовое неравенство и эксплуатацию рабочего класса капиталистами.

Основоположник концепции бедности и основ ее изучения британский социолог Бенджамин Сибом Раунтри определил бедность следующим образом: «Первичная бедность — это когда совокупный доход семьи недостаточен для приобретения минимального необходимых средств для поддержания хотя бы

физической работоспособности» [1, с.10]. Далее в таблице представлены некоторые трактовки бедности по мнению известных современных российских ученых.

Таблица 1.

Трактовки бедности российских авторов

Автор	Трактовка бедности и её основных причин
Бузгалин А.В.	Бедность явление, порождаемое неравенством и состоянием экономики, а также несправедливым распределением доходов.
Аузан А.А.	Причина бедности («ловушки бедности») в институциональной среде: доминировании экстрактивных институтов и в социокультурных установках; в условиях, которые не позволяют развиваться человеческому капиталу.
Нуреев Р.М.	Бедность как системная макроэкономическая ловушка. «Порочный круг нищеты» – самовоспроизводящаяся система. Абсолютная бедность, когда доходов не хватает для выживания и простого воспроизводства рабочей силы, а относительная – показатель социального неравенства.
Золотов А.В.	Бедность – это такая ситуация, когда работающий гражданин не может обеспечить себе и своей семье минимально приемлемый уровень жизни и воспроизводство рабочей силы. Автор предлагает использовать концепцию универсального базового дохода (УБД).
Колганов А.И.	Бедность возникает в результате эксплуатации, отчуждения работника от результатов труда, неравного присвоения прибавочного продукта и отношений собственности.
Горшков М.К.	Бедность – жизнь в условиях жестких ограничений и экономии, нищета – полуголодное выживание. Причины: заниженная заработная плата, региональное неравенство, неэффективное распределение доходов. Работающие бедные возникают из-за дисбаланса на рынке труда.
Зубаревич Н.В.	Бедность возникает не только в результате недостаточных доходов семьи, но и из слабости инфраструктуры и региональной экономики, пространственного неравенства, периферийности. Теория «четырёх России».

Надо отметить, что понятие бедности расширяется и пополняется все новыми формами. Наряду с известными (традиционными) бедными, такими как: бомжи, маргинальные люди с зависимостями, безработные (реально не имеющие источника дохода), пенсионеры, инвалиды, сироты, члены неблагополучных семей, многодетные семьи и неполные семьи с детьми, одинокие люди с хроническими заболеваниями (не инвалиды), субъективно бедные; появляются новые формы бедности и бедных, такие как: работающие

бедные, вторичная бедность, бедность молодежи, бедность мигрантов, унаследованная от родителей бедность, хроническая бедность, сознательная бедность (приверженцы концепции минимализма, дауншифтеры).

В анализе бедности важно определить критерии бедности. Критериев бедности может быть несколько, и разные исследователи могут в своих трудах делать акцент и выделять приоритеты по разным критериям.

В приведенной ниже таблице мы систематизировали эти различные точки зрения, на примере нескольких известных российских ученых.

Таблица 2.

Критерии бедности в трудах известных современных российских исследователей

Критерий бедности	А.В.Бузгалин	В.М.Нуреев	А.А.Ауза н	А.В.Золотов	А.И.Колга-нов	Н.В.Зубаревич
Доходы ниже прожиточного уровня	+	+	+	+		+
Ограниченный доступ к образованию и здравоохранению	+	+	+	+		+
Нестабильная занятость, «работающие бедные» отсутствие социальных гарантий найма, безработица	+			+	+	+
Ограниченный доступ к жилью	+				+	
Институциональная незащищенность и изоляция			+			
Недоступность общественных благ					+	+
Относительная бедность		+			+	
Дефицит свободного времени				+		

Математический подход в определении бедности позволяет нам рассчитать тот уровень доходов, с которого начинается бедность. Существуют разные методики определения границы бедности (ГБ). В России ГБ определяется следующим образом:

$$ГБ = \frac{БГБ \times ИПЦ}{100} \quad (1)$$

где, ГБ – граница бедности в текущем периоде;

БГБ – базовая граница бедности за IV квартал 2020 года (11 329 рублей);

ИПЦ – индекс потребительских цен за отчетный период к IV кварталу 2020 года [2].

Если ИПЦ на 31 марта 2026, к IV кварталу 2020 года, составляет 155,41% [3], то граница бедности за I квартал 2026 составит 17 450,99 руб. в месяц:

$$\text{ГБ}_{1\text{кв.}2026} = \frac{11\,329 \text{ руб} * 155{,}41\%}{100\%} = 17\,450{,}99 \text{ руб.}$$

В 4 квартале 2025 году граница бедности в целом по России составляла 17 146 руб. в месяц [4]. Граница бедности – это показатель, используемый для статистических расчетов уровня бедности на определенный квартал. Он отличается от установленного федерального уровня прожиточного минимума в 2026 году, равного 18 939 руб. Не будет ошибкой отнести границу бедности к критерию абсолютной бедности.

При определении же относительной бедности нет нормативно принятой границы бедности [9-10]. Человек субъективно оценивает свои материальные возможности, сравнивая себя в окружающими людьми сообщества, в котором проживает в определенное время, и выявляет, что у него нет возможности участвовать в социальной жизни наравне с другими.

В СМИ отмечается, что количество жителей России в 2025 году с доходами ниже границы бедности составляет 9,8 млн человек (это 6,7% от общего числа граждан) [5]. Таким образом, уровень бедности, определенный по границе бедности, в РФ в 2025 году опережающими темпами достиг целевого показателя ниже 7%, принятого к 2030 году [6].

Ликвидация бедности является приоритетом во всем мире. Так, целью номер один в области устойчивого развития ООН декларирует борьбу с бедностью, ставя задачу к 2030 году сократить на половину долю людей, живущих в нищете и обеспечить малоимущим равные права на экономические ресурсы [8]. В мае 2024 года в указе о национальных целях развития России поставлены следующие KPI: снизить уровень бедности ниже 7% к 2030 году и ниже 5% к 2036 году [6].

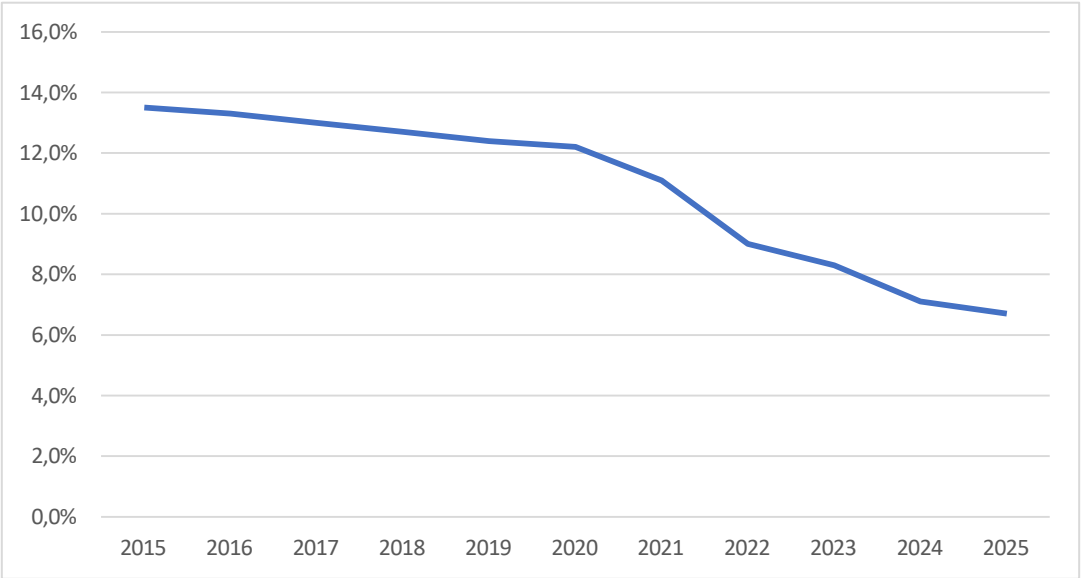


Рис.1. Количество граждан России с доходами ниже границы бедности в процентах [7].

Бедность не позволяет миллионам людей жить продуктивной жизнью и реализовывать свой потенциал. А это значит, что уменьшается общемировой человеческий капитал и человеческий капитал отдельно взятых стран. Бедность подрывает главный фактор конкурентоспособности в долгосрочной перспективе- человеческий капитал, фактор долго создаваемый и трудно воспроизводимый.

Список литературы

1. B. Seebohm Rowntree “Poverty a study of Town live”, Second Edition, London, MacMillam and Co, 1902, p.x.
2. Граница бедности пункт 1.9.21 Федерального плана статистических работ. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/granica_bedn.pdf (дата обращения: 31.05.2026).
3. ИПЦ по РФ и субъектам, к IV кварталу 2020. URL: https://cbonds.ru/indexes/124584/ (дата обращения: 1.06.2026).
4. Росстат «О значении границ бедности и численности населения с денежными доходами ниже границы бедности в IV квартале 2025 года в целом по РФ». URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/33_13-03-2026.html (дата обращения: 5.06.2026).
5. Кочева М. Численность бедных в России обновила исторический минимум//Лента новостей. Финансовый маркетплейс Банки.ру. URL: https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11022556 (дата обращения: 2.06.2026).
6. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»// Справочно-правовая система «Консультант плюс». URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/84648.html (дата обращения: 4.06.2026).

7. Численность населения с денежными доходами ниже границы бедности/величины прожиточного минимума. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13723 (дата обращения: 3.06.2026).

8. Ликвидация нищеты, почему это важно? ООН: цели в области устойчивого развития. URL: https://www.un.org/ru/development/devagenda/pdf/Russian_Why_it_matters_Goal_1_Poverty.pdf (дата обращения: 4.06.2026).

9. Фахрутдинова, Е. В. Бедность и нищета: критерии и границы / Е. В. Фахрутдинова // Вопросы экономики и права. – 2013. – № 66. – С. 73-77. – EDN SFSYMR.

10. Фахрутдинова, Е. В. Бедность в структуре показателей качества жизни населения / Е. В. Фахрутдинова, Л. М. Хуснутдинова // Экономические науки. – 2011. – № 85. – С. 78-82. – EDN OYUIHL.

УДК 339.982

Н.А. Симченко,
доктор экономических наук, профессор,
кафедра экономической теории и экономической политики,
Санкт-Петербургский государственный университет

ОБ ОБЩИХ ЦЕННОСТЯХ В РЕШЕНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

Аннотация. Рассматривается проблема обострения межстрановых противоречий относительно развития технологий искусственного интеллекта на глобальном уровне. Сделан вывод о том, что одной из важнейших общих ценностей в настоящее время может явиться соработничество в области ИИ в формировании и развитии человеческого капитала нового качества при соблюдении норм экономического суверенитета.

Ключевые слова. Искусственный интеллект, противодействие неоколониальным практикам, технологические вызовы, ценности.

N.A. Simchenko,
Doctor of Economic Science, Professor,
Department of Economic Theory and Economic Policy,
St. Petersburg State University

ON COMMON VALUES IN SOLVING GLOBAL TECHNOLOGICAL CHALLENGES

Abstract. This article examines the growing tensions between countries regarding the development of artificial intelligence technologies at the global level. It concludes that one of the most important shared values today could be collaboration in the field of AI to shape and develop new levels of human capital while respecting the norms of economic sovereignty.

Keywords. Artificial intelligence, counteraction to neocolonial practices, technological challenges, values.

Обострение межстрановых противоречий в области развития современных технологий приобретает, с одной стороны, невиданные до нынешнего времени темпы технологических трансформаций, а, с другой стороны, все большую непредсказуемость и неопределенность. Одним из наиболее значимых технологических вызовов современности становится искусственный интеллект.

В данной публикации мы не ставим целью охарактеризовать преимущества и вызовы технологии искусственного интеллекта, о которых довольно много сказано и написано на страницах как зарубежных, так и российских изданий. Речь пойдет о поиске и обосновании общих ценностей в разрозненно развивающемся, но движущемся в направлении многополярности, мире.

Проблема формирования универсальных ценностей является стержневой на протяжении всей истории человечества. Проблема же общих ценностей на фоне стремительного развития технологии искусственного интеллекта и

внедрения его во все сферы жизни человека является актуальной и слаборазрешаемой в настоящее время, что связывают и с проявлением неоколониальных практик в части «цифрового неоколониализма».

Отметим, что с ростом межстрановых противоречий относительно развития технологий искусственного интеллекта на глобальном уровне особо актуализируется вопрос об обеспечении экономического и технологического суверенитета государства. Экономический суверенитет как «объективно существующая независимость государства в проведении внутренней и внешней экономической политики с учетом международных обязательств» [1], отражает уровень технологического развития страны. Согласно данным Stanford HAI AI Index Report 2026 [2], по производительности лучшей модели ИИ (Elo score) США превосходят Китай: 1503 (Claude Opus 4.6) в США против 1464 (ByteDance Dola-Seed-2.0-Preview) в Китае. Обратим внимание на размер инвестиций. Бесспорным лидером по размеру частных инвестиций являются США: 285,9 млрд долл. (в том числе 218 млрд долл. приходится на Калифорнию, что составляет 75% от всех инвестиций США), в Китае объем инвестиций в ИИ составляет 12,4 млрд долл. В то же время Китай является лидером по патентной активности в области ИИ в мире: доля мировых ИИ-патентов в Китае составляет 69,7%. Главными областями специализации ИИ в США являются машинное обучение, генеративный ИИ (Nvidia, Adobe), компьютерное зрение; в Китае – компьютерное зрение, обработка изображений (ByteDance 75%, Tencent 64%).

На фоне глобальной гонки в области развития ИИ обостряется вопрос замещения человека ИИ. Это имеет колоссальное влияние на развития систем образования в мире. М.В. Мишустин совершенно справедливо обращает внимание на существование иллюзии среди молодежи о том, что «в век ИИ можно прожить без профессиональных знаний» [3]. По нашему убеждению, одной из важнейших общих ценностей в настоящее время является соработничество в области ИИ в формировании и развитии человеческого капитала нового качества при соблюдении норм экономического суверенитета. Данный тезис предопределяет стратегическую важность разработки совместных решений на глобальном уровне относительно понимания перспективности новых форм и методов формирования и развития человеческого капитала.

Работа выполнена при поддержке СПбГУ, шифр проекта 131381004.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921 (дата обращения: 11.03.2026 г.).

2. Stanford HAI AI Index Report 2026. URL: https://nerdleveltech.com/stanford-ai-index-report-us-china-gap-adoption#:~:text=Stanford (дата обращения: 11.03.2026 г.).

3. Выступление Михаила Мишустина на просветительском марафоне «Знание. Первые». – URL : https://rutube.ru/video/927bf7d984bc61dc9d43f0c2ccb43553/?r=wd (дата обращения: 04.05.2026 г.).

УДК 332.6

Н.Г. Титова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедры экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

К.А. Гуторова
Магистрант
кафедры мировой экономики и таможенного дела,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЗЕМЛИ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Аннотация. Статья посвящена анализу состояния рынка земли в Российской Федерации и Приволжском федеральном округе (ПФО). Особое внимание уделено исследованию тенденций ценовой политики, изменениям в структуре земельного фонда и инвестиционной привлекательности земли. Показаны перспективные направления государственного регулирования экономических отношений на рынке земли.

Ключевые слова. Рынок земли, земельные ресурсы, ценообразование, государственное регулирование, Приволжский федеральный округ (ПФО), индивидуальное жилищное строительство (ИЖС), инвестиции в землю.

N.G. Titova,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic theory and methodology,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky

K.A. Gutorova
Master's Student,
The Department of World Economy and Customs Affairs,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE LAND MARKET IN THE VOLGA FEDERAL DISTRICT

Abstract. This article analyzes the state of the land market in the Russian Federation and the Volga Federal District (VFD). Particular attention is paid to pricing policy trends, changes in the structure of the land stock, and the investment attractiveness of land. Promising areas for government regulation of economic relations in the land market are highlighted.

Keywords: Land market, land resources, pricing, government regulation, Volga Federal District (VFD), individual housing construction (IHC), land investment.

Рынок земли служит неотъемлемой частью экономики любой страны. Развитые страны принимают законы, защищающие любые права собственности, в том числе на землю. Она может свободно покупаться и

продаваться в рамках этих правил. Рынок земли является одной из самых прибыльных статей бюджета для многих стран и поэтому для нас развитие рынка земли может стать вспомогательным источником дохода бюджета.

Необходимость изучения земельного вопроса связана с тем, что Россия обладает большими земельными ресурсами [1], но они используются не всегда эффективно. Механизмы владения и пользования землей ограничивают доступ к земельным ресурсам и не позволяют сделать перераспределение земли и передать ее эффективным субъектам, что приводит к снижению заинтересованности у инвесторов.

Рынок земли - сфера товарного оборота земельных угодий, которые можно использовать либо для земледелия, либо для строительства зданий, сооружений, объектов инфраструктуры. Следует иметь в виду, что под земельным рынком понимается оборот земли, включающий как непосредственную ее куплю-продажу, так и иные сделки с землей (аренда земельных участков).

Рынок земли характеризуется рядом специфических черт:

- Величина и характер спроса и предложения земельных участков предопределены политической системой общества, географическими, историческими факторами, состоянием инфраструктуры и уровнем развития региона в целом [2, с. 612]
- спрос на землю неоднороден: есть спрос на сельскохозяйственные и не сельскохозяйственные земли;
- предложение земли строго фиксировано, ограничено, что делает предложение земли неэластичным;
- в зависимости от природно-климатических условий, плодородия, а также от месторасположения участков земли делятся на лучшие, средние и худшие;
- хозяйственная деятельность на земле связана с двумя типами монополии на землю: монополия на землю как объект хозяйствования и монополия на землю как объект собственности.

Основным фактором и механизмом образования рынка земли, как показывает мировой и отечественный опыт, является банковский капитал. Банковский капитал - денежный капитал, привлеченный банком из разных источников, используемый для проведения банковских операций, образующий финансовые ресурсы банка.

Механизм ценообразования на земельном рынке определяется совокупностью факторов, различающихся по степени влияния и характеру воздействия на рыночную стоимость участков. Ключевым фактором, формирующим существенную дифференциацию цен, выступает местоположение земельного участка относительно центров экономики, транспортных узлов, объектов социальной инфраструктуры и зон деловой активности.

Ключевым инструментом государственного регулирования выступает система налогообложения земельной собственности, включающая земельный

налог и налог на имущество. Фискальные механизмы позволяют не только формировать доходную часть бюджетов различных уровней, но и стимулировать эффективное использование земельных участков. Дифференциация налоговых ставок в зависимости от категории земель, местоположения и кадастровой стоимости создает экономические стимулы для оптимального землепользования и препятствует спекулятивному накоплению неиспользуемых территорий [3].

Исследование земельного рынка Нижегородской области показало, что он включает четыре основных сегмента: земельные участки под индивидуальное жилищное строительство, под коммерческое строительство, под коммерческое использование, под строительство коттеджных поселков.

В 2023 году цены на землю в Приволжском федеральном округе (ПФО), как и по всей России демонстрировали рост, стимулируемый спросом на загородное строительство. В среднем по РФ стоимость сотки земли в середине 2023 года составляла около 55 тыс. руб.

В ПФО цены сильно варьировались от удаленности от крупных центров таких как Нижний Новгород, Казань или Самара.

Для сравнительного анализа были взяты данные за 2023 и 2025г, так как по этим годам представлены более полные данные.

Ключевые тенденции развития рынка земли ПФО 2023 года [4]:

1. Рост цен: за первое полугодие 2023 года стоимость участков выросла на 10% к уровню 2022 года.

2. Факторы влияния: основными драйверами роста цен на землю выступили льготные ипотечные программы, позволившие гражданам строить индивидуальные жилые дома (ИЖС)а также стремление вложить средства в недвижимость на фоне инфляции.

3. Региональная специфика: в пригородных зонах крупных центров ПФО (например, Нижегородская область, Татарстан) участки дорожали быстрее из-за высокого спроса, в то время как в удаленных районах рост был скромнее.

4. Типы земель: наибольшим спросом пользовались участки под ИЖС, обеспеченные инфраструктурой (электричество, дороги)

В 2025 году цены на землю в ПФО демонстрируют умеренный рост, следуя общероссийской тенденции увеличения стоимости сотки примерно на 10-15%при этом средняя цена по РФ составляет около 145 000 руб. за сотку

Ключевые тренды и особенности 2025 года:

1. Умеренный рост цен: пик резкого подорожания прошел, рынок переходит к регулируемому росту на основе спроса и инфляции.

2. Обязательное межевание: с 1 марта 2025 года сделки с участками без установленных границ в ЕГРН запрещены, что стимулирует спрос на кадастровые работы (примерно от 9000-12000 руб.).

3. Освоение участков: для участков, приобретенных после 1 марта 2025 года начинают действовать жесткие сроки их освоения.

4. Цены в регионах: стоимость существенно зависит от удаленности от крупных городов (Нижний Новгород, Казань) инфраструктуры и назначения земли (ИЖССНТ).

Диапазоны рыночных цен земельных участков, территориальные коэффициенты рыночных цен земельных участков населенных пунктов (в том числе промышленного использования) Нижегородской области (категория земель "Земли населенных пунктов").

Выборка производилась на основе выявленной рыночной информации сайтов: Статриелт, Яндекс-недвижимость, Морис, Авито, Гипер НН, Росриелт и других, по каждому наиболее крупному населенному пункту равномерно по территории (центр, магистральные автодороги и улицы, внутриквартальные территории и окраины (не включая вновь осваиваемые земельные массивы). Данные представлены на рисунке 1 [5].



Рисунок 1- Динамика роста цен на земельные участки

Учитывая значительный разброс цен предложений, из результатов анализа исключены данные 15 % минимальных и 15 % максимальных значений. Итоговые значения стоимости рассчитаны на основе предложений о продаже с учетом вероятной скидки на торг.

Рынок земли Нижегородской области и ПФО в целом демонстрирует устойчивую инвестиционную привлекательность, что обусловлено рядом факторов: ограниченностью предложения качественных участков, долгосрочным трендом на загородное строительство и умеренным, предсказуемым ростом цен (на уровне 10–15% в год). В свою очередь, системные инвестиции [6] в развитие рынка земли направлены на снятие институциональных ограничений и снижение транзакционных издержек. Приоритетными направлениями выступают:

- цифровизация кадастрового учета и внедрение прозрачных процедур межевания (особенно с учетом требования с 1 марта 2025 года),

- создание региональных банков данных о свободных участках с инвестиционной картой территории,
- механизмы государственно-частного партнерства для расширения транспортной и инженерной инфраструктуры.

Привлечение капитала в земельный сектор через проектное финансирование банков позволит не только вовлечь в оборот неиспользуемые сельхозугодья (в том числе в удаленных районах области), но и повысить ликвидность средних и худших по качеству участков, что в перспективе увеличит доходную базу регионального бюджета за счет налога на землю и имущество, стимулируя эффективное землепользование и снижая долю неосвоенных территорий.

Исследуя продажи земельных участков, выявлено, что в Нижегородской области преобладает купля-продажа земельных участков с разрешенным использованием ЛПХ, ИЖС. Чем ближе район к Нижнему Новгороду - областному центру области, тем цены на земельные участки возрастают. Цены на земельные участки продолжают возрастать. Самые высокие средневзвешенные цены на земельные участки для ЛПХ и ИЖС отмечены в центральной части области, самые низкие — в северной части области. Анализ рынка земли за первую половину 2026 года позволил выделить следующие ключевые тенденции.

Во-первых, средняя стоимость сотки земли составляет около 607 576 рублей, варьируясь от бюджетных вариантов до элитных предложений с ценой за объект до 83 млн рублей. Средняя цена участка в 10 соток — около 3 млн рублей, при этом диапазон цен крайне широк: от 284,9 тыс. до 22,5 млн рублей за участок.

Во-вторых, сохраняется высокий спрос на участки под индивидуальное жилищное строительство (ИЖС), особенно в экологически чистых зонах, учитывая, что город занимает высокие позиции по качеству жизни.

В-третьих, из-за высокой ключевой ставки Банка России (18,5–22%) наблюдается охлаждение спроса на покупку земли с привлечением рыночной ипотеки, что замедляет темпы роста цен после ажиотажа 2021–2023 годов.

В-четвертых, аналитики прогнозируют возможное удорожание недвижимости, включая земельные участки, из-за роста цен на стройматериалы, при этом пик повышения цен может сместиться на 2027 год.

Список литературы:

1. Никулина Е.В., Орлова А.В. Экономические основы функционирования рынка земли // Фундаментальные исследования. 2021. № 5. С. 61-66; URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43039 (дата обращения: 27.03.2026).

2. Титова, Н. Г. Рынок земли и его роль в повышении конкурентоспособности экономики / Н. Г. Титова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 3-2. – С. 612-615. – EDN NCTOWT.

3. Официальный сайт Экономика и жизнь. URL: https://www.eg-online.ru/news/469897/ (дата обращения: 27.03.2026).
4. Официальный сайт Restate. URL: https://nizhniy-novgorod.restate.ru/graph/ceny-prodazhi-zemli/ (дата обращения: 27.03.2026).
5. Официальный сайт Циан. URL: https://nn.cian.ru/stati-zemelnye-uchastki-podorozhali-za-god-na-chetvert-336033/ (дата обращения: 15.05.2026)
6. Титова, Н. Г. Инвестиции в недвижимость и лизинг / Н. Г. Титова, А. Б. Титов // Экономика: теория и практика. – 2019. – № 3(55). – С. 49-54. – EDN AQWJUT.

УДК 332.851

Н.Г. Титова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедры экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

К.А. Смирнов,
Магистрант
кафедры мировой экономики и таможенного дела,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИИ

Аннотация. В статье рассматриваются макроэкономические предпосылки, факторы и тенденции, влияющие на доступность жилья и жилищное строительство для россиян. Ключевыми особенностями текущего этапа выступают падение продаж строящегося жилья, уменьшение средней площади квартир, поляризация предложения между новостройками и вторичным рынком, а также ограничение льготных государственных программ.

Ключевые слова. Рынок жилой недвижимости, доступность жилья, ключевая ставка, льготная ипотека, строительство жилья.

N.G. Titova,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic theory and methodology,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky

K.A. Smirnov,
Master's Student,
The Department of World Economy and Customs Affairs,
Nizhny Novgorod state University N.I. Lobachevsky

DEVELOPMENT TRENDS IN THE RUSSIAN RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET

Abstract. The article examines the macroeconomic prerequisites, factors and trends affecting housing affordability and housing construction for Russians. The key features of the current stage include a decline in the sell-through rate of housing under construction, a reduction in the average apartment size, polarization of supply between the primary and secondary markets, and the limitation of subsidized government programs.

Keywords**.** Residential real estate market, housing affordability, key interest rate, subsidized mortgage, housing construction.

Современный рынок жилой недвижимости в России переживает период глубокой структурной трансформации, обусловленный сложным взаимодействием макроэкономических, регуляторных и социальных факторов. В настоящее время ключевой характеристикой рынка является нарастающий

дисбаланс между потребностью населения в улучшении жилищных условий и их реальной платежеспособностью. Этот разрыв, сформировавшийся под воздействием опережающего роста цен на жилье по сравнению с динамикой доходов граждан, становится определяющим фактором, формирующим новую реальность для всех участников рынка — от застройщиков до конечных покупателей. Ситуация усугубляется высокой ключевой ставкой, которая существенно ограничила доступность ипотечного кредитования, особенно на вторичном рынке, и поставила строительную отрасль перед лицом серьезных вызовов.

Рынок, который долгое время функционировал как единое целое, демонстрирует все более явные признаки сегментации и поляризации. Государственная политика, направленная на стимулирование спроса через льготные ипотечные программы, в определенной степени исчерпала свой потенциал, а ее сворачивание обнажило фундаментальные проблемы, накопившиеся в отрасли. В этих условиях анализ особенностей и новых тенденций российского рынка жилья приобретает особую актуальность, позволяя не только диагностировать текущие проблемы, но и оценить перспективы его развития.

Рынок жилой недвижимости России складывается в результате сложного и многоуровневого взаимодействия государственной жилищной политики, денежно-кредитной политики Центрального банка и общих макроэкономических условий. Его институциональная структура, сформировавшаяся в постсоветский период, характеризуется доминированием частной собственности, развитой системой ипотечного кредитования и механизмом проектного финансирования с использованием эскроу-счетов. Этот механизм, внедренный для защиты прав дольщиков, кардинально изменил финансовую модель строительного бизнеса, поставив его в прямую зависимость от банковского сектора и, как следствие, от денежно-кредитной политики государства.

Фундаментальной макроэкономической предпосылкой, определяющей текущее состояние рынка, является устойчивое снижение доступности жилья для населения. Анализ долгосрочных тенденций с начала 2000-х годов до 2025 года выявляет этот тренд как один из наиболее критических и системных. Доступность жилья, измеряемая как отношение среднедушевого денежного дохода к средней цене квадратного метра, демонстрирует резкое ухудшение. В период с 2015 по 2018 год этот коэффициент находился в диапазоне 0.56-0.58, однако к концу 2024 года он упал до 0.37 на первичном и до 0.49 на вторичном рынке. Это означает, что для приобретения одного квадратного метра в новостройке россиянину необходимо было потратить почти в 1,5 раза больше своего среднедушевого дохода, чем в пиковые годы. Данная динамика свидетельствует о том, что рост цен на жилье значительно опережает рост доходов населения, фактически разрывая связь между потребностью в жилье и возможностью его приобрести [1].

Кроме того, важно отметить сильную региональную дифференциацию доступности жилья. Как подчеркивают аналитики НРА, в Москве доступность первичного рынка в 2024 году оставалась выше среднероссийского уровня, а в Московской области — исторически в 1,5 раза выше, чем в столице. Лидерами по доступности первичного жилья стали Липецкая (0,59), Орловская и Смоленская (0,6), Псковская (0,64), Сахалинская (0,65) области, а также Кабардино-Балкария, Чукотка (0,69) и Магаданская область (0,81). Эксперты отмечают смену рыночной модели: доминирование первичного рынка, которое до 2020 года обеспечивалось господдержкой, после 2022 года сменилось преимуществом вторичного — за счет его ценовой гибкости и минимизации рисков долевого участия. Однако в конце 2025 года сложился так называемый эффект Долиной. Это мошенническая схема, при которой продавец недвижимости (часто пенсионер), ставший жертвой мошенников, через суд признаёт сделку купли-продажи недействительной и возвращает себе квартиру. В связи с этим в перспективе возможно изменение спроса на покупку вторичного жилья. В итоге в большинстве субъектов доступность жилья сегодня ниже уровня 2014 года [1].

Снижение доступности является прямым следствием макроэкономической нестабильности и высокой ключевой ставки ЦБ РФ. На протяжении большей части 2025 года ключевая ставка удерживалась на уровне 21%, и лишь 13 февраля 2026 года Банк России снизил ее до 15,5%. Высокая ставка, с одной стороны, делает ипотеку дорогой и недоступной для значительной части населения, охлаждая спрос: средние ставки по рыночной ипотеке на начало марта 2026 года составляли 20,4% на новостройки и 20,04% на вторичку [2]. С другой стороны, она увеличивает стоимость проектного финансирования для застройщиков, которые вынуждены либо повышать цены, либо снижать маржинальность, что в долгосрочной перспективе создает риски для качества строительства и финансовой устойчивости девелоперов. Согласно базовому сценарию Газпромбанка, рыночные ипотечные ставки снизятся до 16,5% к середине 2026 года и до 14,0% к концу года [3], что может привести к стимулированию спроса на покупку жилья (низкий процент по вкладам) и увеличению ипотечного кредитования.

Рост цен на жилье в 2024–2025 годах замедлился по сравнению с рекордными темпами предыдущих лет, однако остался положительным. За 12 месяцев (к началу 2026 года) новостройки подорожали в среднем на 5,2%, а вторичное жилье — на 7,6% (по сравнению с ростом на 10% и 7% соответственно в 2024 году). На первичном рынке рост цен объясняется снижением объемов строительства из-за повышения себестоимости. На вторичном рынке в условиях неопределенности собственники не торопятся продавать квартиры, но при необходимости повышают цены, так как предложение на вторичном рынке ограничено [4].

В 2024 году в России было введено около 107,8 млн кв. м жилья. По итогам 2025 года, согласно данным Росстата, ввод жилья незначительно вырос — на 0,4%, до 108,1 млн кв.м. Это свидетельствует о стагнации в отрасли.

Объемы текущего строительства остаются на рекордных уровнях — около 120,7 млн кв.м на ноябрь 2025 года, что объясняется реализацией большинства проектов по схеме эскроу-финансирования. Однако на рынке наметились тревожные тенденции: запуск новых проектов сокращается. В 2026 году объем выхода новых проектов ожидается на уровне 40-45 млн кв.м, а ввод многоквартирных домов может сократиться на 11% по сравнению с 2025 годом, до 41 млн кв. м. [5].

Ключевым индикатором состояния спроса является распроданность строящегося жилья. По данным НРА, этот показатель упал до исторического минимума в 31-32% (для сравнения: в 2020 году он составлял 45%). По состоянию на май 2025 года в России оставались нераспроданными 36,4 млн кв.м строящегося жилья при общем объеме строительства 116,5 млн кв.м. Это свидетельствует о серьезном дисбалансе между предложением и спросом. Несмотря на это, продажи на первичном рынке в третьем квартале 2025 года выросли на 20% по сравнению с предыдущим кварталом, что может свидетельствовать о стремлении молодых семей успеть приобрести квартиру по льготной ипотеке в связи с ограничением данной программы в феврале 2026 года (получение ипотеки одним членом семьи вместо двух).

Жилищная политика с середины 2000-х годов стимулировала приобретение жилья, однако предложение со стороны строительной индустрии формировалось с оглядкой на невысокий платежеспособный спрос. Результат парадоксален: число построенных квартир и домов увеличилось почти в 4 раза (с 373 тыс. в 2000 г. до почти 1,5 млн в 2023 г.), но при этом средний размер жилого помещения сократился с 81,1 до 76,2 кв. м. [6]. По данным Фонда «Институт экономики города», уменьшение средней площади квартир в российских новостройках происходит на протяжении последних двадцати лет. В январе–феврале 2026 года средняя площадь реализованной квартиры на первичном рынке снизилась до 44,5 кв. м, что на 3,4% меньше, чем годом ранее [7].

Увеличение доли малогабаритного жилья напрямую связано с ростом числа домохозяйств, состоящих из одного человека, — их доля возросла с 26% до 38–42%. Рынок реагирует на этот спрос: в Санкт-Петербурге и Ленинградской области доля студий и однокомнатных квартир в новостройках достигла 69–70% [8].

Вторым ключевым структурным изменением является поляризация жилого фонда по количеству комнат. За последние два десятилетия выросли доли крайних сегментов: однокомнатных квартир (с 23,2% до 26%) и многокомнатных квартир (4+ комнаты) (с 6,4% до 8,3%). Соответственно, доля «семейных» двух- и трехкомнатных квартир сократилась. Сегодня жилищный фонд по количеству комнат и количеству домохозяйств соответствует друг другу только на 38% [7].

Таким образом, рынок жилой недвижимости России находится на пороге фундаментальных структурных изменений. Главной особенностью текущего этапа является системное снижение доступности жилья, ставшее результатом

многолетнего опережающего роста цен над доходами населения. Этот разрыв, усугубленный высокой ключевой ставкой, привел к падению продаж строящегося жилья до исторических минимумов (31%) и создал риски затоваривания рынка и роста незавершенного строительства.

Определены явные структурные сдвиги в предложении — уменьшение средней площади квартир до 44,5 кв. м и поляризация жилого фонда — являются прямым ответом рынка на слабый платежеспособный спрос. Потребительские предпочтения становятся все более избирательными: спрос смещается в сторону новостроек при условии доступности льготной ипотеки, в то время как на вторичном рынке доминируют сделки без использования кредитных средств, кроме того, покупку жилья «вторички» тормозит предосторожность покупателей в связи с мошенническими схемами.

В перспективе на ближайшие годы рынок жилой недвижимости предполагает сохранение высокой волатильности. Основные риски связаны с возможным сокращением объемов ввода жилья (до 103 млн кв.м в 2026 году), особенно в сегменте многоквартирных домов, и дальнейшим давлением на маржинальность застройщиков из-за дорогого проектного финансирования. Дополнительным фактором риска выступает накопленный объем неоплаченных рассрочек, который по итогам 2025 года оценивается в 1,6 трлн рублей. С другой стороны, возможности для рынка открываются по мере ожидаемого смягчения денежно-кредитной политики и адаптации девелоперов к новым экономическим реалиям [9]. Государственная политика, сфокусированная на адресной поддержке спроса через «Семейную ипотеку» и другие льготные программы, будет играть ключевую роль в смягчении кризисных явлений и обеспечении устойчивости рынка в среднесрочной перспективе.

Список литературы

1. Мозганова В. О доступности жилья, разбросанности проектов и других проблемах рынка недвижимости // Медиа новости. 2025. URL: https://www.bfm.ru/news/584252 (дата обращения: 1.04.2026).
2. Никонов В.О. Инвестиции в недвижимость // Клерк. 2026. URL: https://www.klerk.ru/blogs/bazar-dev/683766/ (дата обращения: 1.04.2026).
3. Аналитический отдел. Российский рынок недвижимости: текущая ситуация и перспективы развития. 2026. URL: https://gazprombank.investments/blog/economics/rossiyskiy-rynok-nedvizhimosti-prognoz/ (дата обращения: 3.04.2026).
4. Астапкович В. Плавное ускорение: как в России могут измениться цены на недвижимость в 2026 году // RT. Экономика. 2026. URL: https://russian.rt.com/business/article/1581045-rossiya-nedvizhimost-ceny-prognoz/amp (дата обращения: 06.04.2026).
5. Крючкова Е. Жилье вышло в символический плюс // Коммерсант. Экономика. 2026. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8397220 (дата обращения: 06.04.2026).

6. Черкашина Т. Ю. Неравенство российских домохозяйств по жилищному богатству: уровень и динамика // Социологический журнал. 2025. Том 31. № 2. С.51-78. DOI: https://doi.org/10.19181/socjour.2025.31.2.3 EDN: NPTLZU (дата обращения 20.03.2026).

7. Гурвич В. Однушки: в тесноте да не в обиде последние 20 лет // Информационное агентство Строительство. 2025. URL: https://dom.iastr.ru/nedvizhimost/4739-odnushki-v-tesnote-da-ne-v-obide-poslednie-20-let.html (дата обращения: 3.04.2026).

8. Смирнова Н. Петербург и Ленобласть обогнали регионы по компактности нового жилья // Restate Новости рынка недвижимости Санкт-Петербурга. 2026. URL: https://www.restate.ru/material/peterburg-i-lenoblast-obognali-regiony-po-kompaktnosti-novogo-zhilya-186347.html (дата обращения 6.04.2026).

9. Титова, Н. Г. Инвестиции в недвижимость и лизинг / Н. Г. Титова, А. Б. Титов // Экономика: теория и практика. – 2019. – № 3(55). – С. 49-54. – EDN AQWJUT.

УДК 332.72

Г. Эрбаш,
магистрант,
Институт экономики, ННГУ им. Н.И. Лобачевского,

Н.Г. Титова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедры экономической теории и методологии,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ОСОБЕННОСТИ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ ТУРЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются структурные особенности и историческая эволюция рынка недвижимости Турции в период с 2000 по 2025 год. В рамках системного подхода анализируется влияние макроэкономических показателей, институциональных реформ и динамики строительных затрат на конфигурацию строительного сектора. Особое внимание уделяется поэтапной трансформации рынка, кризису доступности жилья в условиях высокой инфляции, а также долгосрочным изменениям потребительских предпочтений и критериев оценки объектов под влиянием сейсмических рисков после землетрясений 6 февраля 2023 года.

Ключевые слова. Рынок недвижимости Турции, макроэкономическая стабильность, производственные циклы, инфляция издержек, эволюция рынка, сейсмическая безопасность.

G. Erbas,
Master's Degree Student,
Institute of Economics,
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod,

N.G. Titova,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor,
The Department of Economic theory and methodology,
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod

FEATURES OF THE TURKISH REAL ESTATE MARKET

Abstract. The article examines the structural features, and historical evolution of the Turkish real estate market from 2000 to 2025. Within a systemic approach, it analyzes the impact of macroeconomic indicators, institutional reforms, and construction cost dynamics on the configuration of the construction sector. Special attention is paid to the phased transformation of the market, the housing affordability crisis under high inflation, as well as long-term shifts in consumer preferences and property valuation criteria under the influence of seismic risks following the February 6, 2023 earthquakes.

Keywords. Turkish real estate market, macroeconomic stability, production cycles, cost-push inflation, market evolution, seismic safety

Турецкий рынок недвижимости за последние двадцать пять лет претерпел значительную трансформацию как на локальном, так и на глобальном уровне, превратившись в один из ключевых столпов стратегии экономического роста

страны. Данный рынок, сохраняющий статус традиционной и надежной «тихой гавани» для инвесторов, особенно в периоды глобальных колебаний ликвидности, валютных курсов и высокой инфляции, демонстрирует уникальный характер, отличающий его от аналогичных рынков в мире, благодаря своим структурным особенностям. Подготовленное с учетом макроэкономических данных, правовой базы и актуальных рыночных тенденций, данное исследование ставит своей целью сформировать структурный каркас, объясняющий общую конфигурацию экосистемы недвижимости Турции.

Эмпирический каркас работы сформирован посредством верификации официальной статистики Турецкого статистического института (TÜİK) в сопоставлении с профильными отчетами официальных и частных институтов.

Согласно межотраслевому (input-output) анализу, сектор напрямую связан более чем с 250 смежными отраслями – от цементной промышленности до производства мебели, от стекольной индустрии до выпуска бытовой техники, – тем самым придавая понятию «локомотив экономики» строгое аналитическое обоснование. По данным за 2025 г., строительный сектор продемонстрировал рост на уровне 10,8%, почти втрое превысив общий темп роста ВВП, составивший 3,6% [3].

Доля операций с недвижимостью (управление, аренда, сопутствующие услуги) формирует более 12% добавленной стоимости ВВП Турции, а доля строительного сектора в валовом накоплении основного капитала достигает 45–50%, аккумулируя почти половину общего объема инвестиций в стране. Сектор выступает ключевым источником притока иностранной валюты: на конец 2024 г. из 11,3 млрд долл. США общего объема прямых иностранных инвестиций (ПИИ) около 2,8 млрд долл. (около 25%) пришлось на прямые приобретения недвижимости, преимущественно инвесторами из стран Персидского залива и Российской Федерации [1]. Параллельно наблюдается институциональный отток турецкого капитала на рынки Греции, Черногории и Дубая в рамках валютной диверсификации портфелей.

Глобальный экспорт строительных услуг также демонстрирует высокую конкурентоспособность: занимая второе место в мире после Китая с 45 компаниями в рейтинге ENR Top 250, Турция с 1972 г. реализовала в 138 странах проекты совокупным объемом 557,3 млрд долл. США, обеспечивая чистый приток валюты наряду с туризмом и оборонной промышленностью [6]. С социально-экономической точки зрения строительный сектор генерирует 6,5–7% прямой занятости (около 2 млн человек напрямую и до 6 млн с учетом смежных отраслей), выполняя функцию демпфера макроэкономических шоков на рынке труда за счет поглощения низко- и среднеквалифицированной рабочей силы [3].

Структура рынка недвижимости Турции характеризуется высокой долей транзакций с незастроенными земельными участками и сельскохозяйственными угодьями, на которые приходится порядка 37% от общего количественного объема сделок, что существенно отличает страну от рынков Европы и России,

где данный показатель варьируется в пределах 10–15%. Доминирующим сегментом остается жилая недвижимость, составляющая около 58% всех операций, в то время как доля коммерческих и промышленных объектов ограничивается 5% в количественном выражении [3]. Такая земельно-ориентированная конфигурация выступает ключевым инструментом хеджирования инфляционных рисков, позволяя инвесторам избегать неопределенности со стоимостью строительства и амортизацией путем вложения капитала в активы, цена которых напрямую зависит от градостроительных прав.

В разрезе типологии предложения 95% нового жилищного строительства, согласно выданным разрешениям, приходится на многоквартирные жилые блоки и высотные комплексы с централизованным управлением (формат «site»), тогда как доля индивидуальных домов и вилл составляет всего 5%. В сегменте коммерческой недвижимости ключевым структурным сдвигом стал ввод в эксплуатацию Стамбульского финансового центра (İFM), который вывел на рынок около 1,3 млн квадратных метров новых офисных площадей класса А [1]. На розничном рынке мегаполисов, таких как Стамбул, показатель обеспеченности арендопригодными площадями (GLA) на душу населения достиг уровня насыщения, смещая спрос к уличной торговле, в то время как в малых и средних городах Анталии торговые центры (AVM) сохраняют функцию основных социальных хабов, а развитие электронной коммерции обеспечивает максимальный рост арендных ставок в индустриально-складском сегменте.

Развитие рынка недвижимости Турции за последнюю четверть века формировалось под воздействием широкого спектра факторов – от макроэкономических кризисов до глобальных потоков ликвидности. В течение данного периода сектор эволюционировал от локальной модели удовлетворения жилищных потребностей к динамичной структуре, интегрированной в международный капитал. Системный анализ позволяет выделить в этой 25-летней эволюции четыре основных этапа. Первый период (2000–2007 гг.) характеризовался институционализацией и реформами после кризиса 2001 г., а принятие в 2007 г. Закона о жилищном финансировании заложило прочную финансовую инфраструктуру за счет вовлечения банковского сектора. Второй этап (2008–2017 гг.) ознаменовался «золотым веком» роста за счет избыточной мировой ликвидности, реализации масштабных мегапроектов и принятия в 2012 г. критически важных законов о взаимности и городской реновации, превративших страну в региональный центр притяжения инвестиций.

Третий этап (2018–2021 гг.) стал периодом адаптации к волатильности, вызванной валютными колебаниями 2018 г., которые повлекли за собой резкое снижение индекса среднедушевого дохода домохозяйств Турции и падение потребительского спроса на жилье. Данный рецессионный фактор привел к критическому сокращению числа выданных разрешений на строительство, показатель которых в 2019 г. упал на 52,4% [5, 37]. В то же время под влиянием

последовавшей глобальной пандемии структура спроса адаптировалась к новым реалиям, временно сместившись в сторону концепций горизонтальной архитектуры и индивидуальных земельных участков, что в конечном итоге укрепило статус недвижимости как надежного защитного актива.

Финальный этап (2022–2025 гг.) отражает глубокую финансиализацию рынка в условиях политики отрицательных реальных процентных ставок и высокого инфляционного давления, приведших к отрыву цен от фундаментальных экономических показателей и превращению объектов в полноценные финансовые активы [7]. Сокращение объемов нового предложения вследствие резкого роста строительных издержек и массовая переориентация инвесторов на незастроенные земельные участки сформировали устойчивый кризис доступности жилья, окончательно закрепив за сектором функцию сохранения капитала.

Сторона предложения на рынке недвижимости Турции в последнее десятилетие вошла в фазу структурного сжатия: количество разрешений на строительство сократилось с пиковых 1,3 млн единиц в 2017 г. до уровня ниже ежегодной демографической потребности, оцениваемой в 800 тыс. объектов. Этот дефицит усугубляется высокой концентрацией предложения в сегменте многоэтажных блоков (около 95%), ограничивающей гибкость рынка. Из-за высокой стоимости производства частный девелопмент массово отказывается от возведения доступного жилья, перекладывая нагрузку на госпрограммы и проекты городской реновации. Анализ структуры издержек показывает, что индекс строительных затрат (İME) систематически превышает индекс потребительских цен (TÜFE), формируя устойчивую спираль инфляции издержек (cost-push inflation). Рост стоимости материалов и труда не только увеличивает сроки завершения проектов, но и создает долгосрочный риск концентрации нового предложения исключительно в сегменте премиальных активов для высокодоходных групп населения.

Параллельно за последнее десятилетие произошло изменение восприятия жилья – от стандартной застройки к централизованным жилым комплексам («site») с интегрированным пакетом услуг. Однако ключевым фактором трансформации сектора стала сейсмическая безопасность после землетрясений 6 февраля 2023 г., затронувших 11 провинций, унесших жизни 53 537 человек и повредивших более 310 000 зданий. Данная катастрофа превратила концепцию безопасного строительства в базовое условие ликвидности, спровоцировав смещение спроса к институциональным «брендированным» девелоперам и консолидацию капитала. Экономическое эхо катастрофы вызвало глубокую географическую дивергенцию цен: в безопасной Анкаре миграционный приток спровоцировал аномальный рост аренды, в Стамбуле спрос сместился из прибрежных зон на северные геологически устойчивые территории, а в пострадавших регионах дефицит предложения вывел цены за рамки рациональных значений.

Таким образом, современный рынок недвижимости Турции трансформировался из сферы удовлетворения базовых жилищных

потребностей в сложный экономический инструмент и класс финансовых активов для сохранения капитала. Являясь глубоко взаимосвязанным сектором, он, с одной стороны, испытывает сильное давление макроэкономической инфляции и растущей стоимости сырья, а с другой оказывает мощный мультипликативный эффект на сотни смежных отраслей. В структуре потребительского спроса на первый план вышла отчетливая тенденция к выбору крупных «брендовых» девелоперов, обусловленная факторами технической и сейсмической безопасности, а также изменяющимися предпочтениями в отношении проживания и социализации.

Список литературы

1. Обзор рынка недвижимости Турции // Управление по инвестициям и финансам Республики Турция : [официальный сайт]. URL: https://www.invest.gov.tr/view?path=_tr_library_publications_lists_investpublications_turkiye-gayrimenkul-piyasasinin-gorunumu.pdf&view=flipbook (дата обращения: 31.05.2026).
2. Рынок недвижимости Турции: размер, доля и прогноз роста до 2034 года // IMARC Group : [сайт]. URL: https://www.imarcgroup.com/turkey-real-estate-market (дата обращения: 31.05.2026).
3. Турецкий статистический институт (TÜİK) : [официальный сайт]. URL: https://www.tuik.gov.tr/ (дата обращения: 31.05.2026).
4. Nussupbekova T. Анализ рынка жилой недвижимости Турции 2026 // Global Property Guide. – 2026. URL: https://www.globalpropertyguide.com/middle-east/turkey/price-history (дата обращения: 31.05.2026).
5. Farzat M. T. Современный цикл рынка недвижимости Турции. – Стамбул : Boğaziçi University, 2020.
6. Министерство торговли Турецкой Республики. Актуальные данные и статистика зарубежных подрядных услуг [Электронный ресурс]. URL: https://ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/yurtdisi-muteahhitlik-teknik-musavirlik/yurtdisi-muteahhitlik (дата обращения: 02.06.2026).
7. Титова Н.Г., Титов А.Б. Инвестиции в недвижимость и лизинг // Экономика: теория и практика. 2019. № 3(55). С. 49-54. EDN AQWJUT.

УДК 331.5

У.А. Толстова,
студент,
Казанский Федеральный Университет

СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ НА РЫНКЕ ТРУДА В РОССИИ

Аннотация. В статье анализируются современные формы занятости на рынке труда РФ с точки зрения их экономического содержания и правового регулирования. Рассматриваются стандартные и нестандартные формы занятости — включая работу по трудовому договору (стационарную и дистанционную), гражданско-правовые договоры, ИП, самозанятость, платформенную занятость, волонтерство.

Ключевые слова. рынок труда, формы занятости, трудовой договор, дистанционная работа, ИП, самозанятость, гражданско-правовой договор, цифровые платформы, фриланс, волонтерство.

U.A. Tolstova,
Student,
Kazan (Volga region) Federal University

MODERN FORMS OF EMPLOYMENT IN THE RUSSIAN LABOR MARKET

Annotation. The article analyzes modern forms of employment in the labor market of the RF in terms of their economic content and legal regulation. The standard and non—standard forms of employment are considered, including work under an employment contract (stationary and remote), civil law contracts and self-employment, volunteering.

Keywords. labor market, employment, forms of employment, employment contract, sole proprietor, self-employment, civil law contract, social insurance, tax on professional income, volunteering.

Современный рынок труда в Российской Федерации проходит через значительные изменения, обусловленные цифровой трансформацией экономики и адаптацией бизнеса к новым условиям. Одним из ключевых проявлений этих изменений является рост доли нестандартных форм занятости, которые всё чаще используются как работодателями, стремящимися минимизировать издержки, так и работниками - для повышения гибкости трудовой деятельности. В экономическом аспекте это влечёт за собой перераспределение налоговых потоков, изменение структуры социальных взносов и пересмотру показателей производительности труда.

Согласно статье 15 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – сокр. ТК РФ), основной формой занятости является работа по трудовому договору, предполагающая личное выполнение трудовой функции под управлением работодателя. Эта модель обеспечивает работнику полный набор социальных гарантий и одновременно формирует стабильную налоговую базу для системы обязательного пенсионного и медицинского страхования [4: 12].

Однако в условиях роста спроса на гибкие трудовые решения всё шире применяются альтернативные формы занятости.

Работа по трудовому договору может осуществляться как в стационарных условиях (офис, предприятие), так и дистанционно. С 2021 года дистанционная работа получила отдельное регулирование в Главе 49.1 ТК РФ [4: 194]. Экономически она позволяет сократить затраты работодателя на содержание рабочих мест, но не влияет на объем страховых взносов, при сохранении трудового характера отношений.

В отличие от этого, гражданско-правовые договоры (далее – сокр. ГПД), регулируемые Гражданским кодексом РФ, не предполагают социальных гарантий и не влекут уплаты страховых взносов в Пенсионный фонд и ФСС, что делает ГПД привлекательным инструментом для оптимизации издержек, особенно в секторах с высокой долей проектной работы или временной занятости, где гибкость форматов взаимодействия с исполнителем выходит на первый план [1, С. 108].

Особое место в числе форм занятости занимает самозанятость – режим, введенный Федеральным законом № 422-ФЗ от 27.11.2018. Официальным названием самозанятости является Налог на профессиональный доход (далее – сокр. НПД). Самозанятые уплачивают налог на профессиональный доход (4-6 %), однако не платят страховые взносы на обязательное пенсионное страхование, что снижает долгосрочную устойчивость пенсионной системы, но при этом способствует легализации ранее неформальной экономической активности [10, С. 4].

По данным Федеральной налоговой службы, число граждан, зарегистрированных в качестве самозанятых (то есть применяющих специальный налоговый режим НПД), демонстрирует устойчивый рост. Если в 2022 году таких налогоплательщиков насчитывалось 6 561 707 человек , в 2023 - 9 579 524, то уже к 2024 года их число достигло 12 208 265 человек, что соответствует росту с 2022 к 2024 году на 86% (см. рисунок 1) [7].

Эта динамика свидетельствует о продолжающейся формализации ранее неофициальной экономической активности — всё больше людей, работающих на себя в сферах услуг, торговли, строительства, транспорта и бытового обслуживания, выбирают легальный статус.

Также отдельного внимания заслуживает статус индивидуального предпринимателя (далее – сокр. ИП), который формально относится к субъектам малого бизнеса и предполагает регистрацию в налоговых органах, уплату налогов и страховых взносов. В отличие от самозанятых, ИП обязаны платить фиксированные взносы в Пенсионный фонд и ФОМС, что обеспечивает им базовую социальную защищенность.

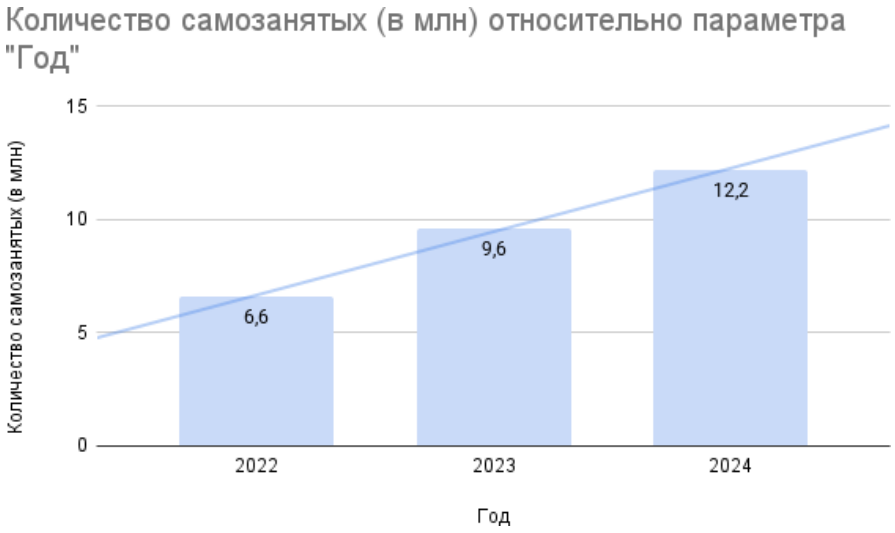


Рисунок 1. Рост количества самозанятых

По данным Федеральной налоговой службы, численность индивидуальных предпринимателей в России демонстрирует устойчивый рост. Согласно информации, размещенной в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства, по состоянию в 2024 году в России было зарегистрировано 4 318 338 ИП. Это на 6,8% больше, чем годом ранее - 4 043 176 ИП, и на 17,3% больше, чем в 2022 году - 3 680 307 ИП (см. рисунок 2) [6]. Такая динамика подтверждает сохраняющийся интерес граждан к легальной предпринимательской деятельности, что может быть связано как с расширением возможностей для самозанятости и микробизнеса, так и с использованием статуса ИП в качестве инструмента формализации экономической активности. В то же время ИП всё чаще выступают не только как самостоятельные хозяйствующие субъекты, но и как «мост» между формальным и неформальным секторами. По данным ЕМИСС в 2022 году у предпринимателей малого и среднего бизнеса работало 28 165 732 человек, в 2023 году - 31 449 603, а в 2024 году насчитывалось 29 324 728 человек, значительная часть из которых, вероятно, трудилась на условиях гражданско-правовых договоров или в статусе самозанятых, что подчеркивает двойственную роль ИП в современной структуре занятости (рисунок 3) [2].

В соответствии с российским законодательством, самозанятость, ГПД и ИП все же представляют собой нестандартные формы занятости. Это связано с тем, что в правовом контексте «стандартной» формой занятости считается работа по трудовому договору, при которой работник лично выполняет свои трудовые обязанности и получает за это фиксированную заработную плату. По данным Росстата на конец 2024 года общая численность занятых в неформальном секторе среди лиц старше 15 лет от общего количества занятых составила 20,5% (из них 21,1% мужчин и 19,9% женщин, средний возраст занятых - 41,4 года), в то время как по данным за 2023 год этот показатель составлял 18,3% (из них 19,4% мужчин и 17% женщин, средний возраст

которых, как и в 2024 году составил 41,4 года). Исследования показывают хоть и медленную, но все же тенденцию к деформации рынка труда [8].



Рисунок 2. Рост количества индивидуальных предпринимателей

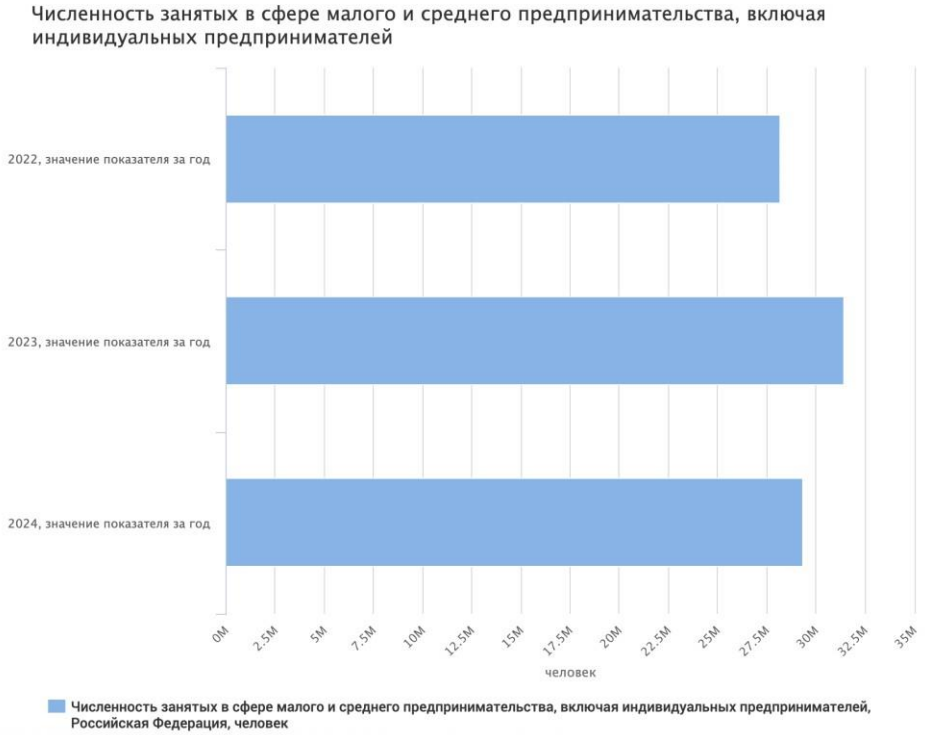


Рисунок 3.Численность занятых в сфере предпринимательства

За счет этих нестандартных форм занятости на рынке труда в России всё чаще появляются новые модели трудовых отношений, в которых традиционные границы «работодатель–работник» стираются, а занятость становится максимально гибкой. Так, по данным Росгосстрах это особенно популярно среди специалистов в сфере искусства и развлечений (34%), маркетинга и рекламы (34%), IT (24%) [3].

Одной из тенденций с начала 2020 года стало распространение посреднических цифровых платформ. По определению Федерального закона

№ 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики» (вступает в силу 1 октября 2026 г.) такие платформы обеспечивают взаимодействие оператора, партнеров и пользователей для заключения гражданско-правовых договоров и предоставляют технические возможности для размещения заказов, карточек товаров/услуг, сделок и оплаты [11, С. 2]. При этом тарифы, нагрузку и условия труда задают алгоритмы, что делает положение трудящихся особенно уязвимым, уровень платформенной занятости чувствителен к экономическим, регуляторным и сезонным факторам. На данный момент общая численность платформенно занятых в России в 2022–2024 годах демонстрирует нестабильную динамику. В 2022 численность занятых составила 3 502 тыс. человек в 2023 году наблюдалось снижение до 3 244 тыс. человек, а в 2024 году - до 2 806 тыс. человек [7]. Снижение общего количества занятых связано, вероятно, с несколькими факторами. Во-первых, после официального снятия ограничений в 2023 году, связанных с COVID, снизилась острая необходимость в гибкой удалённой работе, что уменьшило спрос на платформенные услуги. Во-вторых, внедрение искусственного интеллекта активно замещает часть функций, ранее выполняемых людьми, что также сокращает численность работников в этой сфере. Несмотря на это платформенная занятость остается значимым сегментом рынка.

Фриланс носит более глобальный характер, так как позволяет специалистам найти работу не только в России, но и на международных платформах. Так, программисты, дизайнеры, копирайтеры и переводчики всё чаще сотрудничают с зарубежными заказчиками через специальные сервисы. Они не привязаны к физическому месту работы, но и не являются дистанционными работниками по ТК РФ. Согласно ФНС фрилансер – это самостоятельный специалист, которого компания привлекает для выполнения части или всего проекта, что дает возможность самостоятельно выбирать объемы услуг и наиболее подходящий для деятельности налоговый режим [5].

Также можно выделить новое направление микро-задачности и гиг-работы. Сервисы вроде Toloka от «Яндекса» позволяют зарабатывать на разметке данных для искусственного интеллекта, модерации контента или тестировании приложений. Оплата начисляется за каждое выполненное действие, а трудовые отношения и вовсе отсутствуют. Хоть такая занятость максимально гибкая и доступная, но работник не имеет стабильного дохода.

В IT и творческих индустриях распространена контрактная или проектная работа. Она может осуществляться на основании трудового договора (срочного и бессрочного), ГПД, оформления самозанятости или ИП. Основным отличием от остальных форм занятости является наличие у исполнителя в совокупности конкретной задачи, четко поставленной цели, определенных сроков выполнения работ, определенного бюджета, ожидаемого и уникального результата.

В контексте нестандартных форм трудовой деятельности невозможно не упомянуть об особой форме неоплачиваемой и социально ориентированной занятости - добровольчестве (волонтерстве). Согласно статье 1 Федерального

закона от 11.08.1995 N 135-ФЗ (ред. от 31.07.2025) "О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)" оно определяется как безвозмездная деятельность физических лиц по оказанию социально полезных услуг физическим или юридическим лицам. Важно отметить, что волонтер не выполняет трудовую функцию, не подчиняется правилам трудового распорядка и не включается в штатную структуру организации. Это может быть квалифицировано как нарушения трудового законодательства. Его деятельность носит исключительно добровольный, инициативный и общественно ориентированный характер [9; 3].

Вовлеченность граждан от 15 лет и старше в волонтерской деятельности демонстрирует согласно статистике Росстата устойчивый рост: в 2022 г. в добровольческих инициативах участвовало 2 701 тыс. человек, в 2023 г. - уже 3 892 тыс. человек, а к 2024 г. этот показатель достиг 4 366 тыс. человек, что на 12,2% больше, чем годом ранее, и на 61,7% превышает уровень 2022 года [8]. Можно сделать вывод о том, что несмотря на отсутствие экономической мотивации, волонтерство стремительно развивается, популяризирует гражданскую активность и вносит вклад в человеческий капитал российского общества.

Перечисленные подходы дают исполнителям свободу и разнообразие, позволяют бизнесу экономить, но оставляют множество трудящихся без гарантий, предусмотренных Трудовым кодексом.

Таким образом, российский рынок труда уходит от монопольного доминирования традиционной трудовой деятельности по найму, что подкрепляется значительным ростом числа работников в неформальном секторе, расширением самозанятости и платформенной экономики. Новые формы трудоустройства становятся более заметными составляющими в общей структуре занятости. Перспективным направлением может стать развитие «гибридных» моделей регулирования, сочетающих гибкость нестандартной занятости с базовыми социальными гарантиями. Уже предпринимаются шаги в этом направлении, например, принятие закона о платформенной экономике. Однако для формирования устойчивой и справедливой модели рынка труда будущего необходим системный подход — баланс интересов работников, работодателей и государства, основанный на принципах социальной ответственности, прозрачности и правовой определенности.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 783.

2. Единая межведомственная информационно-статистическая система. Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс] // ЕМИСС: государственная статистика. – URL: https://www.fedstat.ru (дата обращения: 27.09.2025).

3. Росгосстрах. Каждый десятый россиянин вернулся с фриланса в найм [Электронный ресурс]. – URL: https://vc.ru/hr/2099691-kazhdyi-desyaty-rossiyanin-vernulsya-k-naymu-posle-frilansa (дата обращения: 14.10.2025).

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 15, 312.

5. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Какой режим налогообложения выбрать фрилансеру [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn39/news/activities_fts/14944481 (дата обращения: 18.10.2025).

6. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. – URL: – https://ofd.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.10.2025&level=2&fo=&ssrf=&t=1760430521632&t=1760430521632 (дата обращения: 14.10.2025).

7. Федеральная налоговая служба России. Статистика по численности самозанятых и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс]. – URL: https://geochecki-vpd.nalog.gov.ru/self-employment (дата обращения: 10.10.2025).

8. Федеральная служба государственной статистики. Итоги выборочного обследования рабочей силы [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265 (дата обращения: 15.10.2025).

9. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» (в ред. Федерального закона от 27 ноября 2023 г. № 558-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 1995. – № 32. – Ст. 3035.

10. Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Налог на профессиональный доход”» // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 49. – Ст. 7529.

11. Федеральный закон от 29 июня 2024 г. № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 27. – Ст. 5021.

12. Фахрутдинова, Е. В. Рынок труда в России и динамика его потребностей / Е. В. Фахрутдинова // Экономические науки. – 2014. – № 110. – С. 43-46. – EDN SHDIJJ.

13. Ягудина, Е. В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

14. The interrelation of the problems of the youth labour market and the "brain drain" / E. V. Fakhrutdinova, J. S. Kolesnikova, T. D. Suleimanov, A. L. Khalikov // Life Science Journal. – 2014. – Vol. 11, No. 6s. – P. 473-477. – EDN VADVBN.

УДК 330.3

А.С. Удалов,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики предприятий и организаций, ННГУ,

Н.А. Удалова,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономической теории и методологии, ННГУ,

В.П. Яковлев,
ННГУ

ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ: СОЗАВИСИМОСТЬ ИЛИ ПАРТНЕРСТВО?

Аннотация. В статье анализируется переход российских отношений государства и бизнеса от созависимости к конструктивному партнерству. Показано, что макроэкономическая стабильность может выступать драйвером развития предприятий.

Ключевые слова. Созависимость государства и бизнеса, макроэкономическая стабильность, налоговое регулирование, инфляция, занятость, инновации, производительность труда, партнерство государства и бизнеса.

A.S. Udalov,
Candidate of Economic Sciences, associate Professor,
Department of Economics of Enterprises and Organizations,
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod,

N.A. Udalova,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economic Theory and Methodology
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod,

V.P. Yakovlev,
Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod

GOVERNMENT AND BUSINESS IN THE MODERN ECONOMY: CODEPENDENCY OR PARTNERSHIP?

Abstract. The article analyzes the transition of Russian relations between the state and business from codependency to constructive partnership. It is shown that macroeconomic stability can act as a driver of enterprise development.

Keywords. Codependency of the state and business, macroeconomic stability, tax regulation, inflation, employment, innovation, labor productivity, partnership between the state and business.

Современная российская экономика представляет собой сложную многоуровневую систему, в которой государство и бизнес находятся в непрерывном процессе взаимного регулирования и адаптации. С одной

стороны, единое экономическое пространство предопределяет необходимость государственного регулирования для поддержания макроэкономической стабильности. С другой стороны, чрезмерное или несбалансированное вмешательство порождает созависимость государства и бизнеса, когда макроэкономические шоки практически мгновенно транслируются на микроуровень, подрывая устойчивость отдельных хозяйствующих субъектов, что в конечном счете подрывает стабильность государства. То есть созависимость - это «институциональная ловушка», при которой инструменты макроэкономической стабилизации становятся барьером для макроэкономического развития. В отличие от партнерства, где государство создает «правила игры», в состоянии созависимости действия государства влекут за собой ответные деструктивные стратегии бизнеса (сокращение официального найма, отказ от долгосрочных инвестиций, уклонение от налогового бремени, предпочтение теневых форм занятости и пр.).

При этом переход от созависимости к партнерству означает, что деструктивные последствия макроэкономических шоков не подрывают фундаментальную устойчивость предприятий, а активно компенсируются государством. Бизнес, в свою очередь, обеспечивает стабильность национальной экономики, поддерживая занятость и формируя доходную часть бюджета через налоговые отчисления.

Российская экономика сегодня оказалась перед выбором: усиление созависимости с нарастанием административного пресса либо переход к партнерской модели взаимодействия, при которой макроэкономическая стабильность становится драйвером развития бизнеса. Несомненно, предпочтительным является второй вариант. При этом основными каналами перехода от отношений созависимости государства и бизнеса к конструктивному партнерству являются налоговое и инфляционное регулирование, а также политика занятости.

Как известно, налоговое регулирование выступает мерой косвенного воздействия на экономику через систему налоговых обязательств. В нашей стране, как показывают данные, в 2021-2022 гг. наблюдался резкий рост налоговых сборов на фоне постпандемийного восстановления [1]. В 2024 г. налоговые доходы бюджета выросли на 12,6%, при одновременном увеличении доли НДФЛ с 28,6% в 2023 г. до 32,7% в 2024 г. и росте доли доходов от упрощенной системы налогообложения с 43% до 54% соответственно [2].

Занятость в российской экономике также выросла: с 59,1% (2021 г.) до 59,6% (2025 г.). при этом значимой тенденцией стало снижение доли работающих по трудовому договору (с 70,2% до 68,5%) при росте самозанятости (с 4,8% до 8,7%). Около 14% трудоустроенных россиян имеют более одного места работы (множественная занятость). Доля работающих по гибкому графику выросла с 11% до 18%. Количество самозанятых увеличилось за последние 5 лет в 2,3 раза – с 2,7 до 6,2 млн. человек [3]. Такая динамика указывает на структурный сдвиг в сторону гибких форм занятости, что

частично компенсирует жесткость налогового регулирования для малых форм бизнеса.

Инфляция на протяжении 2021-2025 гг. демонстрировала волатильный тренд: после пиковых значений 11,92% в 2022 г. показатель снизился до 7,42% в 2023 г., затем вырос до 9,8% в 2024 г. и замедлился до 5,6% в 2025 г. [4]. Снижение инфляции к концу рассматриваемого периода можно рассматривать как позитивный сигнал для предприятий, поскольку уменьшает неопределенность, удешевляет кредитные ресурсы и повышает предсказуемость потребительского спроса.

Таким образом, за последние 5 лет сложилась противоречивая картина: увеличилось налоговое бремя при одновременном росте занятости и снижении инфляции. С одной стороны, государство упростило появление новых микроэкономических агентов (через поддержку самозанятости), с другой – повышенные налоги ограничивают старт и деятельность новых предприятий, ориентируя потенциальных предпринимателей на менее доходные, но более свободные формы ведения бизнеса [5].

Несмотря на это, в 2023 г. производительность в российской промышленности выросла на 1,7% после спада в 2022 г. Зафиксировано сокращение времени протекания процессов на 33%, снижение объёмов незавершенного производства на 16% и увеличение выработки на 47%. Сократились потери времени на транспортировку на 30%. Средняя рентабельность продаж в отечественной экономике в 2023 г. составила 12,5% (против 14,6% в 2022 г.), в 2024 г. стабилизировалась на уровне 2023 г. [6].

В 2023 г. общий объем затрат на инновации в России достиг 3,5 трлн руб. (+23% в постоянных ценах к 2022 г.). В обрабатывающей промышленности затраты составили 1,3 трлн руб., большая часть из которых связана с разработкой и внедрением продуктовых инноваций. В 2023 г. отечественный бизнес произвел инновационной продукции на 8,3 трлн руб. в 2024 г. этот показатель достиг 9,8 трлн руб., что на 7,9% больше, чем в 2023 г. Росту инноваций во многом способствовало внедрение налоговых преференций для разработчиков программного обеспечения (ставка снижена с 25% до 5%, страховые взносы уменьшены до 7,6%) [3]. Кроме этого вырос объем финансирования социальной поддержки (вдвое за 5 лет) [3].

Все это свидетельствует о том, что в России сформировались условия для преодоления созависимости государства и бизнеса. Наблюдается переход к модели конструктивного партнерства, характеризующейся, во-первых, макроэкономической стабильностью (умеренной инфляцией, устойчивой занятостью), во-вторых, макроэкономической гибкостью (рост самозанятости, множественная занятость, гибкие формы занятости), в-третьих, государственной поддержкой (налоговые льготы, социальные программы). Именно появление компенсирующих механизмов (целевые льготы для IT-сектора, поддержка занятости, рост социальных расходов) свидетельствуют о начале движения в сторону взаимно компенсирующей модели взаимодействия

государства и бизнеса, при которой последние становятся соинвесторами долгосрочного экономического роста.

Список литературы

1. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов // Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. URL: https://minfin.gov.ru/ (дата обращения: 18.02.2026).

2. Официальный сайт Аналитический портал ФНС России. [Электронный ресурс]. – URL: https://analytic.nalog.gov.ru/ (дата обращения 25.04.2026).

3. Официальный сайт Росстата – Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts (дата обращения: 05.04.2026).

4. Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/#highlight=инфляция (дата обращения 20.04.2026).

5. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019 – 1-е полугодие 2025 гг. и планах на период 2025–2030 гг. URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_malogo_i_srednego_predprinimatelstva_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_1_e_polugodie_2025_gg_i_planah_na_period_20252030_gg.html (дата обращения 05.05.2026).

6. Производительность труда – Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда. URL: https://производительность.рф/knowledgebase/ (дата обращения 14.04.2026).

УДК 338.48

О.В. Юрьева,
кандидат социологических наук, доцент,
Казанский (Приволжский) федеральный университет
Н.А. Лобов,
студент магистратуры,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ТУРИЗМА В РОССИИ: ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПОПУЛЯРНОСТИ ТУРОВ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН В ВОСТОЧНУЮ СИБИРЬ

Аннотация. В данной статье представлена информация наиболее привлекательных регионов России для туризма за 2024 год, выполнен обзор удовлетворённости от посещения страны иностранными гражданами, указаны предложения по увеличению популярности туров иностранных граждан в Восточную Сибирь.

Ключевые слова. Туризм, иностранный туризм, привлекательность туризма, туризм в России, Россия и иностранный туризм, популярность туров, туризм в Восточной Сибири, предложения туризма.

O.V. Yurieva
Candidate of Sociological Sciences, associate Professor,
Kazan Federal University
N.A. Lobov,
master's student,
Kazan (Volga region) Federal University

ATTRACTIVENESS OF TOURISM IN RUSSIA: PROPOSALS TO INCREASE THE POPULARITY OF FOREIGN TOURS TO EASTERN SIBERIA

Abstract. This article presents information on the most attractive regions of Russia for tourism in 2024, a survey of satisfaction with visits to the country by foreign citizens was conducted, and provides proposals to increase the popularity of foreign tours to Eastern Siberia.

Key words. Tourism, foreign tourism, attractiveness of tourism, tourism in Russia, Russia and foreign tourism, popularity of tours, tourism in Eastern Siberia, tourism offers.

Туризм в России является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики, обладающей огромным потенциалом. Россия на 2024 - 2025 год предлагает разнообразные виды туризма, которые подходят как для местных жителей, так и для иностранных туристов, благодаря богатству природных и культурных ресурсов.

Наибольшим потенциалом для иностранных граждан к туризму в России является: образовательный туризм, историко-культурный туризм, туризм активного отдыха, исследовательский и экологический туризм.

Ежегодно тенденции и привлекательность туризма могут сильно меняться. Насколько может быть привлекательным туризм для граждан своей

страны, как сильно развит внутренний туризм и какие популярные места для посещения – рассмотрим на примере нескольких регионов России. Также, как сильно развит въездной туризм в России для иностранных граждан, какие основные туристические места выделяют иностранные граждане и в чём интерес к посещению разных мест – увидим далее в ходе сравнения информации.

Прежде всего стоит рассмотреть статистическую информацию о внутреннем турпотоке в России за 2024 год, который достиг своего исторического максимума. По оценке Российского союза туристской индустрии, за 2024 год насчитывается примерно 96 млн внутренних поездок по России. Это на целую четверть больше по сравнению с 2023 годом. По информации, предоставленной данными Ассоциации туроператоров России (АТОР), за 2024 год внутренний туристский поток возрос на 8% относительно предыдущего года.

Также стоит отметить, что три четверти от числа всех поездок, учитывая размещение в отеле и санаториях, за прошлый год приходились на период с мая по сентябрь. Примерно половина от численности всех поездок, а именно 40-43 млн, туристы совершали при помощи определённых сайтов, туристических агентов и иных туроператоров.

Наиболее популярными направлениями для туризма, путешествия и проведения своего отпуска в России за период 2024 года стали следующие города: Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Казань, Екатеринбург, согласно полученным данным из Ozon Travel.

Стоит отметить, что за период 2024 года, в сравнении с предыдущим 2023, туристы чаще всего приобретали и бронировали билеты именно в Сочи или прилегающих к городу территорий. Их доля выросла с 7% до 11%. При этом, отмечалась общая цель посещения – оздоровительный туризм и отдых.

Основываясь на данных Ассоциации туроператоров России – наиболее востребованными направлениями во внутреннем туризме за период прошлого года стали следующие территории:

1. Краснодарский край: города Сочи, Анапа, Геленджик – 48% всех проданных туров.
2. Кавказские Минеральные воды – 11% проданных туров.
3. Москва и Подмосковье – 8,5% проданных туров.
4. Санкт-Петербург – 7,5% проданных туров.
5. Крым – 6,5% проданных туров [1-3].

Основываясь на данных онлайн-сервиса OneTwoTrip, статистика за 2024 год по наиболее популярным направлениям следующая:

1. Москва и Подмосковье – с долей в 25% проданных туров.
2. Сочи – 13.5% проданных туров.
3. Санкт-Петербург – 10% проданных туров.
4. Калининград – 8% проданных туров.
5. Екатеринбург, Кавминводы, Махачкала – 3% доля на каждый город.
6. Казань – 2,5% проданных туров.

7. Уфа – 2% проданных туров.
8. Самара – 2% проданных туров[1-3].

Исходя из полученной информации можно сделать вывод о том, что для внутреннего туризма граждане России выбирают либо города-курорты с целью отдыха, оздоровления, развлечения и бизнес встреч, либо крупные города-миллионники для исторических путешествий, проведения отпусков, путешествий по стране и изучению городов. Конечно, у туристов в приоритете города с высоким качеством жизни населения [4; 10]. Так же эти города характеризуются высоким уровнем развития цифровизации, что так же влияет на усиление интереса туристов [11].

Но, в статистике не прослеживается восточная часть России – Сибирь и Дальний Восток. Причины заключаются в высокой цене туров, большой удалённости от центральной части страны, длительность туров и поездок.

Несмотря на развитую инфраструктуру и большой туристический потенциал, в силу дороговизны, удалённости и потенциального страха и неудовлетворённости от тура по указанным выше причинам – туристы выбирают более проверенные и популярные регионы и туристические маршруты к посещению. Стоит подробно рассмотреть информацию о въездном туризме в Россию, а также определить популярные места к посещению для иностранных граждан.

Исходя из опубликованных данных Погранслужбы ФСБ РФ, за период 2024 года, в Российской Федерации с целью туризма было зарегистрировано 1,57 млн чел. иностранных граждан [1].

Количество посещений с туристическими целями составляет на 134,4% больше, чем за период 2023 года. Но, по сравнению с 2019 доковидным годом это в 3,22 раза меньше.

Исходя из представленных данных, можно сделать заключение о том, что за период 2023 года все визиты в Россию иностранными гражданами осуществлялись чаще по вопросам бизнес встреч и рабочих моментов, а не туризма.

Но за период 2024 года наблюдалось изменение в статистических показателях. Происходило определённое восстановление классического туризма: с целью деловых встреч, согласно опубликованной статистике был осуществлён въезд более 611,5 тыс. иностранных граждан. Стоит отметить, что данный показатель почти в 2,5 раза меньше, чем с целью обыкновенного туризма[1].

За 2024 год наибольшее по количеству приездов в Россию занимают следующие страны [по данным источников 1-3]:

Китай составил весомую долю в статистике, а именно 848 тыс. визитов с целью туризма. Это оценивается как примерно половина от всех визитов в Россию за 2024 год с этой целью. Наблюдалось увеличение туристского потока из Китая - примерно в 4,2 раза по сравнению с 2023 годом.

Германия – вторая по въездному турпотоку страна для России. 65,8 тыс. визитов за 2024 год, что на 21,2% более, чем в 2023. Но, стоит учитывать тот

факт, что большинство визитов несёт за собой характер не туристического посещения, а личный визит к родственникам.

Третье место по количеству посещений с целью туризма занимает ОАЭ. С 2023 года количество приезжих туристов из Объединённых Арабских Эмиратов начало активно расти и развиваться. За 2024 год Россию посетило 65,3 тыс. туристов. Это на 53,6% больше, чем за весь период 2023 года.

На четвёртом месте по количество посещений занимает Турция. За 2024 год – 58,5 тыс. туристов. Это на 23,2% больше, чем за 2023 год. При этом стоит отметить, что большинство визитов носит деловой характер, с посещением отдельных достопримечательностей, отелей и ресторанов.

Туркмения - пятая по количеству посещений туристами страна. За 2024 год – 57,4 тыс. туристических визитов. Это на 65,3% больше, чем в 2023 году.

Саудовская Аравия – занимает шестое место по количеству визитов. Не смотря на трудности по перелётам, отсутствия прямых рейсов в страну, сложности с расплатой картами зарубежных банков, за 2024 год Россию посетили 55,2 тыс. туристов. Это в 7 раз больше, чем за 2023 год.

Седьмое место занимает Иран. За 2024 год Россию посетили 49,6 тыс. туристов. Это на 68,1% больше, чем за весь 2023 год.

Казахстан: 24,1 тыс. визитов за 2024 год. Показатель возрос на 47,7% относительно 2023 года.

Индия: 23,2 тыс. визитов за 2024 год. Показатель возрос на 59% относительно 2023 года.

Куба: 17,7 тыс. визитов за 2024 год. Показатель возрос на 52% относительно 2023 года.

После завершения интернационального мероприятия БРИКС выделились наиболее популярные города для иностранных туристов в России за 2024 год, а именно: Москва, Санкт-Петербург, Казань.

Отмечается, что самое популярное время к посещению страны у наибольшего количества иностранных туристов приходится на летние месяцы. Но, за 2024 год благодаря арабским рынкам туристов также наблюдалось увеличение и зимнего турпотока в разные уголки России. За четвёртый квартал 2024 года турпоток из Арабских Эмиратов составил 22028 визита, из Саудовской Аравии – 16046 посещений.

Одними из наиболее популярных направлений в зимний период за 2024-2025 год у иностранных туристов составляют: посещение с целью туризма европейской части России, а именно город Москва – примерно 50% от всех визитов, Санкт-Петербург – около 25% от числа всех визитов, Краснодарский край – 3%, Мурманск – 10%, Московская область и соседствующие территории – 5%, а все остальные города России – около 7% от числа всех визитов.

Также возрос интерес и к приграничному туризму, а именно туры на Дальний Восток и Сибирь. Стоит отметить, что в данном случае турпоток составлял около 85% гостей из Китая и приграничных регионов России.

Причины незаинтересованности в посещении восточной части страны следующие: страх неизвестной местности, трудности понимания русского

языка, отсутствие связи и интернета для переводчика и получения информации – в удалённых регионах России, отсутствие интернациональных экскурсий с переводчиками и гидами на родном языке.

Представим следующие рекомендации по решению данных проблем.

Стоит разработать программу по созданию веб-сайтов, мобильных приложений и печатных материалов на нескольких языках (например, английском, китайском, японском), что поможет иностранным туристам легче ориентироваться в регионе.

Включение информации о достопримечательностях, культурных мероприятиях, транспорте и местной кухне сделает путешествие более комфортным, обязательно на популярных платформах для иностранцев.

Подготовка квалифицированных кадров, гидов, экскурсоводов, которые будут сразу предлагаться при въезде в страну или выборе при бронировании тура.

Студенты высший образовательных заведений могут также быть одними из основных кадров в повышении привлекательности туризма в дальние регионы.

Проходящие практику в соседний странах, либо знающие определённый иностранных язык – могут быть занесены в реестр как потенциальные гиды и экскурсоводы. Далее будет предложена или определённая сделка с туроператором, или непосредственный бартер с иностранными туристами. Проведение экскурсии для иностранцев на их родном языке в удалённые уголки России с дальнейшим проведением экскурсии уже для граждан России в другой стране также с целью туризма.

У иностранных туристов как правило менее ограниченный бюджет на туризм в Россию, чем у граждан России, но при этом инвестировать в сферу туризма в дальние регионы приезжие не могут, в силу различных страхов о отсутствии языковой поддержки. Понимая, что всё путешествие туристов сопровождает их носитель языка, переводчик – значительно увеличится спрос на путешествия в дальние регионы, так как будет исключен главный страх в посещении отдалённых частей страны.

Данные рекомендации и предложенные мероприятия нацелены на повышение туристического спроса иностранных граждан в Восточную Сибирь, а также отдалённые регионы России.

Список литературы

1. Внутренний турпоток России в 2024. Сайт Ведомости – Аналитика. URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma (дата обращения 15.02.2025).

2. Въездной туризм в России в 2024 Ассоциация Туроператоров – официальный сайт. URL: https://www.atorus.ru/article/vezdnoy-turizm-v-rossii-v-2024-godu-cifry-trendy-rynki-marshruty-60666 (дата обращения 15.02.2025).

3. Иностранный туристы в России. Сайт Tadviser – статистика. URL: https://www.tadviser.ru/index.php (дата обращения 15.02.2025).

4. Колесникова Ю.С. Влияние въездного туризма на экономику Санкт-Петербурга / Ю.С. Колесникова, Е.М. Коростышевская, Е.В. Ягудина // Креативная экономика. 2024. Т.18. №6. С. 1535-1548. – DOI 10.18334/ce.18.6.121099. – EDN BNGMCS.

5. Кузнецов П.А. Искусственный интеллект и машинное обучение в туристическом бизнесе // Бизнес-информатика. 2021. № 4 (58). С. 52-67.

6. Латышева А.А., Мозокина С.Л., Хорева Л.В., Шраер А.В. Инновационные подходы к организации услуг санаторно-курортного туризма // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3(135). С. 82–88.

7. Рейтинг туристической привлекательности регионов РФ за 2024 год сайт Интерфакс Россия. URL: https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/opublikovan-reyting-turisticheskoy-privlekatelnosti-regionov-rf-za-2024-god (дата обращения 15.02.2025).

8. Смирнов В.Л., Петрова К.А. Блокчейн и кибербезопасность в гостиничном бизнесе: новые тренды // Корпоративные финансы. 2022. Т. 16. № 4. С. 120-134.

9. Туризм в России. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/ps/tourism/ (дата обращения 15.02.2025).

10. Фахрутдинова Е.В. Статистический анализ дифференциации субъектов Российской Федерации по качеству жизни населения / Е.В. Фахрутдинова, А.В. Камашева, Э.Р. Валеев // Экономические науки. 2019. № 181. С. 356-362. – DOI 10.14451/1.181.356. – EDN FZPHCK.

11. Ягудина Е.В. Тенденции развития цифровых технологий в регионах России / Е.В. Ягудина, Г.Ш. Валитов // Экономические науки. 2024. № 241. С. 440-445. – DOI 10.14451/1.241.440. – EDN XAMBDB.

УДК 378

О.В. Юрьева,
кандидат социологических наук, доцент,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

П.С. Назарова,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПЕРСОНАЛ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ

Аннотация. В данной статье рассматривается как повлияла цифровизация на персонал туристической индустрии, какие возможности и вызовы для сотрудников она привнесла в рабочую среду. Целью данной работы является изучение влияния цифровизации на персонал туристической индустрии, выявив как позитивные, так и негативные итоги данного процесса. Предметом данного исследования является развитие кадровой сферы туристической индустрии на фоне цифровизации. Анализ охватил широкий спектр последствий внедрения цифровизации от новых технологий в индустрии до технологий, влияющих на работу, развитие и адаптацию персонала. Исследование рассматривает как позитивные аспекты влияния цифровизации на персонал индустрии такие как автоматизация рутинных задач и развитие новых навыков и компетенций, так и негативные последствия цифровых решений включая уменьшение рабочих мест.

Ключевые слова. туризм, персонал, цифровизация, туристическая индустрия, цифровые технологии, адаптация персонала.

O. V. Yureva,
Candidate of Sociological Sciences, Associate professor,
Kazan Federal university,

P. S. Nazarova,
Kazan Federal university,

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON HUMAN RESOURCES IN THE TOURISM INDUSTRY

Abstract. This article examines the impact of digitalization on personnel in the tourism industry, exploring both opportunities and challenges it has brought to the working environment for employees. The aim of this study is to investigate how digitalization affects human resources in the tourism sector by identifying positive as well as negative outcomes of this process. The subject matter of this research focuses on the development of the staff sphere within the tourism industry against the backdrop of ongoing digital transformation. The analysis covers a wide range of consequences stemming from the implementation of digital technologies, ranging from new technological advancements in the industry itself to those affecting employee work, professional growth, and adaptation processes. The study investigates not only the beneficial aspects of digitalization such as automation of routine tasks and enhancement of skills and competencies but also its adverse effects including job reduction due to digital solutions.

Keywords. Tourism, personnel, digitalization, tourism industry, digital technologies, personnel adaptation

Под влиянием цифровизации в последние десятилетия туристическая индустрия подвержена быстрым изменениям. Внедрение современных технологий трансформируют не только механизмы взаимодействия с потребителями, но и организацию труда. Организация трудовой деятельности повлекла за собой необходимость формирования новых навыков и компетенций у персонала. Актуальность исследования состоит в том, что адаптация сотрудников к изменяющимся условиям трудовой деятельности непосредственно влияет на конкурентоспособность предприятий и развитие индустрии в целом.

Целью данного исследования является изучение влияния цифровизации на персонал туристической индустрии, выявив как позитивные, так и негативные итоги данного процесса. Предметом данного исследования выступает развитие кадровой сферы туристической индустрии на фоне цифровизации. Для достижения данной цели исследования были использованы теоретические методы исследования, такие как анализ и синтез, дедукция и индукция, аксиоматический метод, при использовании научных изданий, публикаций, монографий и статистических данных.

Для начала рассмотрим определение понятия цифровизация. Цифровизация (или цифровая трансформация) – это процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты деятельности общества, экономики и управления, что приводит к значительным изменениям в способах производства, обмена информацией и предоставления услуг [11, с. 3]. Рассмотрим подробнее определение цифровизации в контексте туризма. В рамках туристической индустрии, цифровизация рассматривается как процесс интеграции информационных технологий в различные аспекты туристического бизнеса, чтобы улучшить его эффективность, уменьшить затраты и обеспечить более персонализированные услуги для туристов [7, с. 40].

На рисунке 1 представлены ключевые аспекты цифровой интеграции в туристическую индустрию. Как видно из рисунка, направления цифровизации представлены больше в разработках и внедрениях мобильных приложений и онлайн платформ.

Также выделяют следующие аспекты цифровой среды в сфере туризма:

1) Все участники в туристической индустрии стремятся максимально удовлетворить запросы туристов, принимая во внимание индивидуальные предпочтения.

2) Постоянное совершенствование мультимедийного контента и технологий, используемых для взаимодействия с потребителями;

3) Создание интегрированной системы информационных технологий и технологий взаимодействия персонала между собой [8, с. 26].

Таким образом, эти направления стимулируют повышение качества предоставляемых услуг и оптимизации коммуникационных процессов участников данной сферы, а также повышению конкурентоспособности организаций.

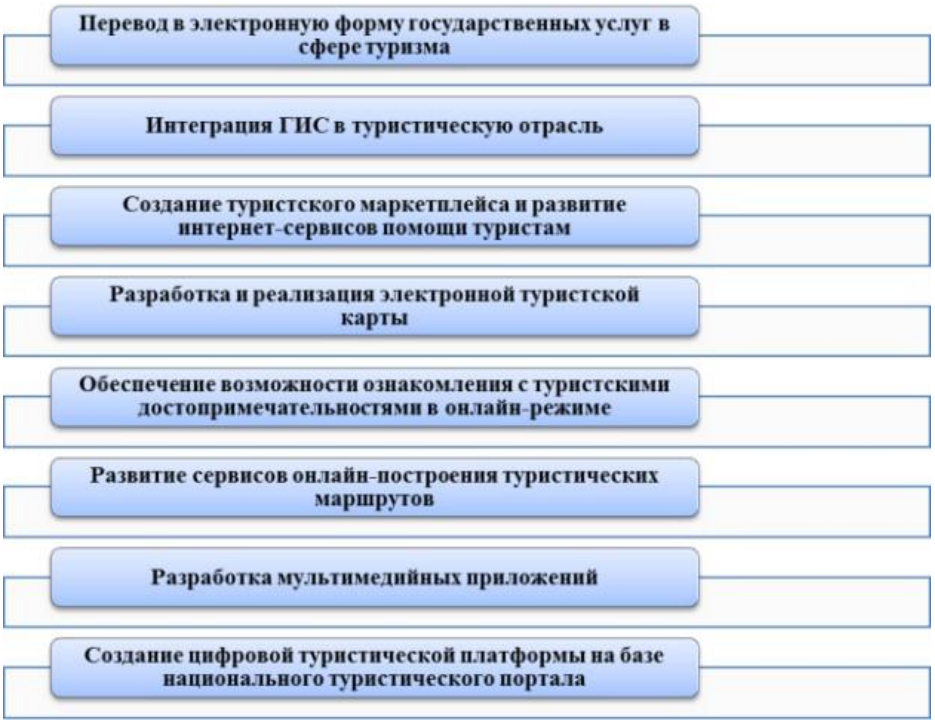


Рисунок 1. Ключевые направления развития цифровизации в туристической индустрии

Цифровая экономика подразумевает трансформацию и интеграцию бизнес-процессов во всех экономических сферах. В индустрии туризма эта трансформация уже активно идет, с применением автоматизации, мобильных приложений и анализа данных. Это, в свою очередь, позволяет участникам туристского рынка становиться более конкурентоспособными [5, с. 103, 6, с. 44]. Современные организации в туристической индустрии активно внедряют цифровые технологии в свои бизнес-процессы. Цифровые технологии включают использование CRM-систем и IP-телефонию. Крупные компании, например, Coral Travel, Анекс Тур, уже разработали внедрили собственные мобильные приложения, что позволяет оптимизировать взаимодействие с клиентами и повышать эффективность деятельности [4, с. 29]. В сфере гостеприимства в мировой и российской практике используются такие инновации:

1) Цифровые системы бронирования.
2) Чат-боты, круглосуточная служба поддержки как в отелях, так и в прочих сервисах туризма и гостеприимства.
3) Виртуальная и дополненная реальность.
4) Онлайн-регистрация.
5) Технологии идентификации по биометрическим данным.
6) Цифровые сервисы в гостиничном комплексе, либо отеле. [1, с. 22]

Таким образом, можно сделать вывод, что цифровые технологии внедряются во все сферы туристической индустрии, в том числе и персонал. В данных условиях происходят изменения в формах, содержании и организации рабочих мест. Это предъявляет новые требования к сотрудникам, как в плане

личностных, так и профессиональных навыков, а также их компетенций [3, с. 257]. Рисунок 2 демонстрирует, что модель компетенций персонала в индустрии туризма в цифровую эпоху основана на требованиях бизнеса, общества, системы образования и потребителей. Это позволило выделить четыре основных направленности формирования компетенций, которые в свою очередь можно классифицировать на группы знаний и умений [3, 258].



Рисунок 2. Модель формирования компетенций персонала в индустрии туризма на фоне внедрения цифровых технологий

Трансформация профессиональной среды в результате процесса цифровизации требует от работников освоения новых компетенций. Для успешной адаптации к изменяющимся условиям необходимо переходить к инновационным методам обучения и развития сотрудников. Инновационные методы обучения основаны на принципах непрерывного и персонализированного образования, которые могут включать:

1) Обучение через опыт.
2) Адаптивное обучение.
3) Социальное обучение.
4) Микрообучение.
5) Геймификация.
6) Использование искусственного интеллекта.
7) Виртуальная и дополненная реальность.
8) Корпоративные университеты. [3, с.261]

Применение инновационных методов обучения и развития персонала позволит компаниям повысить конкурентоспособность на туристическом рынке. Такой подход позволит улучшить качество предоставляемых услуг и уровень клиентского сервиса. В новой реальности такие подходы становятся неотъемлемой частью стратегии развития компаний.

Российские эксперты предполагают, что в следующее десятилетие в промышленных сферах страны будет автоматизировано более 6,7 миллионов рабочих мест [10]. Прогнозируется, что к 2030 году в результате цифровизации количество рабочих мест в различных регионах уменьшится следующим

образом: Краснодарский край – 230 тыс., Санкт-Петербург – 270 тыс., Московская область – 350 тыс., Москва – 670 тыс. [9].

Внедрение цифровых платформ в туризме сталкивается с рядом проблем: слаборазвитый процесс адаптации к новым технологиям со стороны участников рынка, низкое доверие потребителей к цифровым решениям, необходимость разработки новых моделей монетизации и дефицит квалифицированных кадров [2].

Внедрение цифровых платформ в туристическую индустрию приносит и ряд преимуществ для персонала: автоматизация рутинных задач, повышение эффективности работы, развитие навыков и компетенций, более эффективное обучение и развитие, улучшение условий труда.

Подводя итог всему вышесказанному, цифровизация оказала значительное влияние на туристическую индустрию. Цифровая среда изменила механизмы взаимодействия с клиентами и организацию труда. Такие изменения потребовали от сотрудников приобретения новых навыков и компетенций, что стало стимулом повышения конкурентоспособности организаций и отрасли в целом. Таким образом, успешная адаптация персонала к новым условиям стала ключевым фактором для эффективной интеграции цифровых технологий в туристическую индустрию.

Список литературы

1. Алиева, В.С., Година, О.В., Максименко, Л.С. Влияние внедрения технологических инноваций на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства в условиях цифровизации /В.С.Алиева, О.В.Година, Л.С. Максименко// Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - 2023. - №3. – С. 19-32. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vnedreniya-tehnologicheskih-innovatsiy-na-konkurentosposobnost-predpriyatiy-industrii-gostepriimstva-v-usloviyah (дата обращения: 16.02.2025).
2. Копырин А.С. Мировой опыт внедрения цифровых платформ в туристской индустрии /А.С.Копырин// ЕГИ. - 2023. - №2(46). – С. 128-134. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-opyt-vnedreniya-tsifrovyh-platform-v-turistskoy-industrii (дата обращения: 17.02.2025).
3. Куттабаева Т.А. Особенности подготовки кадров для сферы туризма в условиях развития цифровых технологий /Т.А. Куттабаева// Туризм как фактор устойчивого развития региона Международной научно-практической конференции. под общей редакцией Т.А. Куттубаевой, Н.И. Клепиковой. Библиотечно-издательский центр Горно-Алтайского государственного университета, 2022. - С.256-262.
4. Морозов М.А., Морозова Н.С. Концепция цифровой экосистемы индустрии туризма и гостеприимства /М.А.Морозов, Н.С.Морозова// Современные проблемы сервиса и туризма. - 2020. - №4. – С. 27-36. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-tsifrovoy-ekosistemy-industrii-turizma-i-gostepriimstva (дата обращения: 16.02.2025).

5. Морозов М.А., Морозова Н.С. Модель оценки конкурентоспособности туристских дестинаций /М.А.Морозов, Н.С.Морозова// Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ), 2012. - №11(70). - С. 100-108.

6. Морозов М.А., Морозова Н.С. Оценка привлекательности туристских дестинаций /М.А.Морозов, Н.С.Морозова// Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ), 2012. - №7-8(67). - С. 41-49.

7. Мухометьяров С.М. Цифровая трансформация в туризме: как технологии изменяют лицо индустрии /С.М.Мухометьяров// Общественно-гуманитарные науки как фактор социальных трансформаций : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 27 июня 2024г. Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2024. - С. 40-42. - URL: https://apni.ru/article/9713-cifrovaya-transformaciya-v-turizme-kak-tehnologii-izmenyayut-lico-industrii (дата обращения: 16.02.2025).

8. Оборин М.С. Направления развития цифровой среды туризма /М.С.Оборин// Сервис в России и за рубежом. - 2023. - №1 (103). – С.24-32. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-tsifrovoy-sredy-turizma (дата обращения: 15.02.2025).

9. Свистунов В.М., Лобачев В.В. Влияние глобальной цифровизации на структуру мирового и национального рынков труда /В.М.Свистунов, В.В.Лобачев// УПИРР. - 2023. - №1. – С. 81-86. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-globalnoy-tsifrovizatsii-na-strukturu-mirovogo-i-natsionalnogo-rynkov-truda (дата обращения: 17.02.2025).

10. Центр НТР выявил основные отрасли, где внедрение цифровых технологий приведет к наибольшему сокращению рабочих мест // Официальный сайт Народного фронта. - URL: https://onf.ru/2017/06/19/centr-ntrvyyavil-osnovnye-otrasli-gde-vnedrenie-cifrovyh-tehnologiyprivedet-k/ (дата обращения: 15.02.2025).

11. Brennnen J. S., Kreiss D. Digitalization // The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. – 2016. - Pp. 1–11.

12. Ягудина, Е. В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

13. Ягудина, Е. В. Сравнительный анализ эффективности процессов цифровизации в регионах РФ / Е. В. Ягудина, Г. Ш. Валитов // Экономические науки. – 2025. – № 253. – С. 541-549. – DOI 10.14451/1.253.541. – EDN FBSRFU.

УДК 338.48

О.В. Юрьева,
к.с.н, доцент,
Казанский федеральный университет,

О.Д. Петропавловский,
студент магистратуры,
Казанский федеральный университет

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПОПУЛЯРНОСТИ ТУРОВ ЕНИСЕЙСКОЙ СИБИРИ: ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ ЦЕНТРАЛЬНОЙ РОССИИ

Аннотация. В данной научной статье рассматривается привлекательность туристических маршрутов по Енисейской Сибири, предложены рекомендации по повышению привлекательности туристических мест и маршрутов в отдалённые локации.

Ключевые слова. Туризм, Сибирь, рекомендации, повышение привлекательности, популярность туров, Россия и туризм, Енисейская Сибирь, туризм Красноярского края, туризм Хакасия, туризм Тыва, экотуризм, экотуризм в Сибири.

O.V. Yurieva,
Candidate of Sociological Sciences, associate Professor,
Kazan Federal University,

O.D. Petropavlovsky,
master's student,
Kazan Federal University

THE WAYS TO INCREASE THE POPULARITY OF YENISEI SIBERIA TOURS: PROPOSALS FOR INCREASING ATTRACTIVENESS FOR RESIDENTS OF CENTRAL RUSSIA

Abstract.: This scientific article examines the attractiveness of tourist routes in Yenisei Siberia, offers recommendations for increasing the attractiveness of tourist places and routes to remote locations.

Keywords. Tourism, Siberia, recommendations, increasing attractiveness, popularity of tours, Russia and tourism, Yenisei Siberia, tourism of Krasnoyarsk Krai, tourism of Khakassia, tourism of Tyva, ecotourism, ecotourism in Siberia.

Некоторые регионы Сибири показывают заметное увеличение туристических потоков. Согласно предварительным данным Федеральной службы государственной статистики за 2024 год, темпы роста общего числа туристических поездок в Сибирском федеральном округе превышают средние показатели по стране. Значительный туристический потенциал привлекает в эти регионы всё больше посетителей, стремящихся к новым и необычным впечатлениям.

Енисейская Сибирь – включает в себя три региона, которые располагаются и омываются необъятной могучей рекой Енисей: Красноярский край, Республика Хакасия и Республика Тыва. Эти регионы связывает между собой не только их географическая близость, но и уникальные туристические объекты, природные памятники, характерные ландшафты и культурно-исторические достопримечательности. На территории Енисейской Сибири находится 10 заповедников: Азас, Большой Арктический заповедник, национальный музей-заповедник «Казановка», Саяно-Шушенский заповедник, Путоранский заповедник, Таймырский заповедник, Тунгусский заповедник, Убсунурская котловина, Центральносибирский заповедник, Хакасский государственный природный заповедник. В Красноярском крае также расположены национальный парк «Шушенский бор», национальный парк «Красноярские Столбы» и природный парк «Ергаки».

Туристическая отрасль Красноярского края демонстрирует положительную динамику в течение нескольких лет:

В 2022 году количество поездок:1,4 млн туристов.

В 2023 году –- 2,1 млн туристов.

За период с января по октябрь 2024 года: 1,6 млн туристов. Общий турпоток, включая местных жителей, достигает порядка 2,5 млн человек.

При этом наблюдается похожая посещаемость и в Республике Хакасия:

В 2023 году регион посетили около 1,5 млн туристов.

В 2024 году турпоток превысил 1,9 млн человек. Рост турпотока в Хакасию составил около 27% за год [1].

Не осталась без повышения популярности количества посещений и Республика Тыва.

За период 2023 года зафиксировано 35 тыс. посещений.

За период 2024 года наблюдается интенсивный рост – 79 тыс. поездок, что составляет около 123% прироста [2].

При этих хороший входных данных всё также остаётся проблема отсутствия популярности посещения туристов к крайним местам регионов.

Центральные части и крупные города предлагают следующие варианты:

- Событийный туризм.
- Экологический туризм.
- Скалолазание.
- Горнолыжный туризм.
- Лечебно-оздоровительный туризм.
- Сельский туризм.
- Круизный туризм.
- Промышленный туризм.

Но в это же время в отдалённых уголках очень часто отсутствует базовая инфраструктура: качественное дорожное полотно, связь, облагороженные и подготовленные для туризма объекты, места, заведения.

В качестве рекомендаций по повышению привлекательности для жителей центральной России стоит провести следующие мероприятия: улучшение

транспортной доступности, строительство новых гостиниц и туристических комплексов, а также модернизация существующих объектов.

Для информирования туристов стоит размещать информацию на сайте о сложностях либо отсутствии определённых услуг на протяжении всего путешествия. К примеру, что интернет соединение может быть стабильным лишь на определённых точках маршрута. Либо, что асфальтовое покрытие заканчивается за несколько километров до прибытия в пункт назначения.

Данная информация позволит более выборочно относиться к приобретению тура, быть осведомлённым о предстоящих сложностях в процессе путешествия, а также отсутствия негативной реакции на неоправданные ожидания от маршрута тура.

Наше нововведение особо актуально для экологического туризма, где маршруты пеших и велосипедных прогулок по живописным местам и экотропам, программы по наблюдению за дикой природой могут осуществляться без наличия интернет соединения. Для определённых туристов это может быть критично и стать определяющим фактором для приобретения услуги тура.

Также, стоит отметить, что при приобретении тура в глэмпингах, базах отдыха, посещении отдельных отдалённых мест региона на собственном автомобиле нужно обязательно учитывать и предупреждать туристов о возможности возникновения определённых трудностей перемещения и требовании к подготовке заранее своего автомобиля и состава путешественников.

Следует использовать современные цифровые технологии для повышения туристской привлекательности различных регионов [3,4].

Перед поездкой необходимо провести полное техническое обслуживание автомобиля, включая проверку масла, тормозов, шин и других важных систем. Рекомендуется иметь при себе запасные части и инструменты для мелкого ремонта. Это связано с тем, что на маршруте в удалённые части региона может не быть возможности к оказанию ремонта на месте определённых поломок автомобиля.

Необходимо учитывать погодные условия на маршруте, особенно в удаленных или горных районах. Подготовка к возможным изменениям погоды, включая наличие соответствующей одежды и снаряжения. Для метеочувствительных людей цифровые технологии могут применяться как предупреждение о необходимости заранее взять с собой определённые средства облегчения тяжёлого состояния в пребывании в туре, а в следствии повысить безопасность здоровья по мере проведения тура.

Список литературы

1. Республика Хакасия 2024 туризм-статистика. URL: https://19rusinfo.ru/ekonomika/86007-khakasiyu-v-2024-godu-posetili-pochti-2-milliona-turistov (дата обращения 26.02.2025).

2. Темпы роста туристского потока в Сибири. URL: http://sfo.gov.ru/press/novosti/12400/ (дата обращения 26.02.2025).

3. Ягудина Е.В. Тенденции развития цифровых технологий в регионах России / Е.В. Ягудина, Г.Ш. Валитов // Экономические науки. 2024. 241. С. 440-445. – DOI 10.14451/1.241.440. – EDN XAMBDB.

4. Ягудина Е.В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е.В. Ягудина, А.В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. 2025. №4. С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

УДК 338.48

О.В. Юрьева,
Кандидат социологических наук., доцент,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

В.А. Слепко,
студент магистратуры
Казанский (Приволжский) федеральный университет

ВЗАИМОСВЯЗЬ СЕЗОННОСТИ И ЛОКАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ В ТУРИЗМЕ

*Аннотация. В*заимосвязь сезонности и локальных событий в туризме поражает сочетанием непрерывных колебаний спроса и локальных трендов посещаемости. В условиях быстро меняющегося спроса региональные мероприятия становятся ключевыми маркерами привлекательности территорий. Они способны как усилить приток туристов за счет уникальности события, так и вызвать перегрузку инфраструктуры при несоответствии календаря и доступности размещения. В рамках статьи рассматривается систематизация подходов к выявлению характерных черт сезонности в туризме, где локальные события выступают, как структурирующий сигнал, который может диктовать стратегию планирования ресурсов и маркетинга. Также предлагаются ориентиры для выработки мер по смещению сезонности.

Ключевые слова. сезонность, событийный туризм, индустрия туризма, локальные мероприятия, цикличность спроса, географическая компенсация сезонности, арбитраж сезонности.

O. V. Yuryeva,
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Kazan Federal University

V. Slepko
Student,
Kazan Federal University

THE RELATIONSHIP BETWEEN SEASONALITY AND LOCAL EVENTS IN TOURISM

Annotation. The relationship between seasonality and local events in tourism is striking due to the combination of continuous fluctuations in demand and local attendance trends. In the context of rapidly changing demand, regional events are becoming key markers of the attractiveness of territories. They can both increase the influx of tourists due to the uniqueness of the event, and cause an overload of infrastructure if the calendar and availability of accommodation do not match. The article considers the systematization of approaches to identify the characteristic features of seasonality in tourism, where local events act as a structuring signal that can dictate the strategy of resource planning and marketing. Guidelines are also proposed for developing measures to shift seasonality.

Keywords. Seasonality, event tourism, tourism industry, local events, cyclical demand, geographical compensation of seasonality, seasonality arbitration.

Туристская индустрия является сложной социально-экономической системой, подверженной влиянию множества факторов. Сезонность в туризме становиться серьезной преградой в безостановочной работе туристских предприятий.

Понятие сезонности встречается в разных отраслях, например в сельском хозяйстве, здравоохранении, розничной торговле или моде. Сезонные колебания в туризме имеют ряд особенностей, которые отличают отрасль от других.

В туризме четко отслеживаются пики и цикличность спроса. Пиками спроса называют резкие непродолжительные повышения объемов посещений, чаще всего всплеск туристской активности связан с конкретными событиями, праздниками или климатическими условиями. Цикличность спроса охватывает более длительные и регулярные колебания, это может зависеть от экономических циклов или отпускных мероприятий.

Туристский спрос имеет существенную зависимость от погодных и климатических условий, выступая как базовый фактор риска и неопределенности. Погодные явления (температура воздуха, сила ветра, уровень влажности и др.), в короткие сроки, оказывают влияние на восприятие и запланированное поведение потребителей. В свою очередь климатические характеристики региона (частота экстремальных температур, природные явления и др.) формируют более долгосрочные паттерны спроса.

Географическая компенсация сезонности основывается на распределении туристского потока по регионам с целью сглаживания общих колебаний спроса и снижения туристской нагрузки на центральные регионы. Также в практике используется такое понятие, как арбитраж сезонности, это механизм перераспределения ресурсов и спроса между направлениями в ответ на различия во временной структуре спроса. То есть, в низкий сезон одного региона можно привлечь туристов из другого полушария.

Индустрия туризма привыкла сочетать временные циклы продуктов и адаптивность предложений к ожиданиям потребителям. На уровне продукта данное положение выражается через интеграцию временных параметров (сроки действия туров, доступность услуг в периоды пиковой нагрузки, сезонные наборы) с характером спроса в различных временных рамках года. Эффективная корреляция требует учета динамики факторов: прогнозирования спроса, кросс-рыночной эластичности и воздействия внешних временных факторов (праздники, узкие временные окна продаж).

В периоды сезонности в туризме необходима синхронизированная работа операционных подразделений, ИТ-систем и внешних партнеров. Ключевые аспекты охватывают проектирование пропускной способности объектов размещения, транспортной и логистической инфраструктуры, а также управление спросом посредством динамического ценообразования и адаптации сервисов к периодам пиковой нагрузки. Эффективность достигается за счёт синергии методов прогнозирования спроса, моделирования очередей и формирования временных резервов мощности. Подобный подход обеспечивает минимизацию простоев, задержек и снижение операционных рисков, а в

дальнейшем повышение удовлетворённости клиентов. Не менее критичной является гибкость инфраструктуры и возможность динамического масштабирования ресурсов. Наряду с устойчивым взаимодействием с поставщиками услуг и партнёрами по цепочке создания ценности обеспечивается надёжность доступности в пиковые сезоны.

Сезонность в туризме может проявляться через синергетический эффект между календарными циклами и локальными мероприятиями. Событийные факторы могут существенно смещать пиковую посещаемость вне рамок традиционных сезонов, усиливая приток туристов в периоды межсезонья или, наоборот, смещая пик в отдельные даты.

Событийный туризм один из лучших способов борьбы с сезонностью в индустрии. Он существенно влияет за счёт создания временного пика спроса вокруг конкретных мероприятий. Событийный туризм — это вид туризма, который охватывает поездки и маршруты, приуроченные к крупным событиям (в сфере культуры, спорта, бизнеса и т.д.). Это приводит к смещению традиционных сезонных пиков спроса и к снижению чувствительности спроса к обычным сезонным факторам. Туристы совмещают участие в мероприятиях с дополнительной мотивацией, что расширяет временное окно спроса за пределы традиционного высокого сезона. Влияние событий может быть как положительным, так и негативным. Локальные мероприятия стимулируют кратковременный приток туристов и заполнение размещения, что положительно сказывается на индустрии. Но в случаях неудачных или отменённых событий риск резкого снижения спроса возрастает. Эффективное управление сезонностью в контексте событийного туризма требует координации между организаторами, местными службами и операторами размещения [4].

Татарский народный праздник Сабантуй проводится в июне в 55 регионах России и в 23 зарубежных страна. В 2013 году в Казани празднование было перенесено на даты проведения «XXVII Всемирной летней универсиады», это стало настоящим подарком для участников и гостей «Универсиады». Всего Сабантуй поселило около 6 тысяч спортсменов из разных стран, не учитывая жителей и гостей города. Благодаря переносу праздника и синергии двух мероприятий, они смогли получить больше внимания, а город большой наплыв туристов. В 2023 году празднование проводилось на четырех площадках, и посетило его почти 180 тысяч человек. Казань успешно интегрировала Сабантуй с Универсиадой, продлив сезон и расширив инфраструктуру, что усилило медийное освещение и приток гостей в регион.

В условиях сезонной неравномерности туризма событийная индустрия обеспечивает несколько вариантов смещения пиковой нагрузки. Стоит начать с координации мероприятий с локальными культурными циклами и спортивными событиями. Это способно формировать «мягкие окна» спроса в межсезонье за счет привлечения целевых аудиторий и профессиональных групп. Например, на Красной Поляне в Карачаево-Черкесии пик загрузки приходится на зимний горнолыжный сезон, а в летние месяцы курорт страдает от заниженной посещаемости. Было найдено стратегическое решение через создание иных

объектов притяжения туристов. Летом на Красной Поляне можно отправиться в поход по горным тропам, прокатиться на канатной дороге с захватывающими видами, заняться рафтингом по бурной реке или просто насладиться свежим воздухом и природой на многочисленных оборудованных площадках. Подобное решение позволило сменить пик нагрузки по месяцам и обеспечить устойчивую загрузку курорта круглый год. В свою очередь, интеграция нескольких тематических событий в разные периоды года может распылять нагрузку на размещение и транспорт, снижая конкуренцию за фиксированные даты и стимулируя повторные визиты посредством рациональных циклов планирования.

Тем не менее эффективное смещение сезонности требует системной настройки: формирование параллельных программ в рамках тесного взаимодействия с инфраструктурой, транспортной логистикой и локальным бизнесом. Существенную роль играет разработка гибких временных окон, внедрение адаптивной политики ценообразования и механизмов долгосрочного планирования пропускной способности. Такой подход позволяет не только сгладить сезонные пики, но и сформировать устойчивый спрос в межсезонье, опираясь на данные о потоках посетителей, продолжительности пребывания и предпочтительных типах мероприятий.

Взаимодействие сезонности и локальных событий представляет собой структурный элемент стратегического планирования дестинации. Эмпирические данные демонстрируют, что координация событийного календаря с региональной стратегией трансформирует временную архитектонику туристского рынка. Реализация данной модели, основанная на предиктивной аналитике и кросс-секторальном сотрудничестве, обеспечивает не только снижение сезонных дисбалансов, но и формирование диверсифицированной туристской экосистемы с круглогодичным потоком и мультипликативными экономическими эффектами.

Список литературы

1. Бурлака А.М. Анализ и перспективы развития туристической индустрии в Российской Федерации / А. М. Бурлака. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 2 (449). – С. 91-93.

2. Камилова З.М. Проблемы развития индустрии отдыха в России / З. М. Камилова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2011. –№3 (26). –Т. 1. С. –162-165. – URL: https://moluch.ru/archive/26/2506/ (дата обращения: 16.06.2022).

3. Кильбович М.В. Управление факторами сезонности в гостиничном бизнесе города Владивостока / М. В. Кильбович, Г. А. Гомилевская. – Текст : электронный // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 7. – С. 2743-2756. URL: https://cyberleninka.ru›article/n/upravlenie-faktorami. (дата обращения: 02.11.2025).

4. Константинова В.А. Сезонность туристского рынка и методы противостояния ей / В. А. Константинов, Г. С. Мараховская. – Текст :

электронный // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – № 12. – URL: https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90915/ (дата обращения: 02.11.2025).

5. Морозов М.А. Влияние событийного туризма на устойчивое развитие туристской деятельности / М. А. Морозов, А. А. Ахмятжанова. – Текст: электронный // Вестник Российского нового университета. – 2021. – №3. – С. 100-105. – URL: https://vestnik-rosnou.ru›sites/default/files/100. (дата обращения: 23.10.2025).

6. Скараник С.С. Событийный туризм: современные тенденции и перспективы развития в России / С.С. Скараник, В.В. Верна. – Текст : электронный // Геополитика и и экогеодинамика регионов. – 2024. – №2. – С. 131-141. URL: https://geopolitika.cfuv.ru›wp-content/uploads/2024/10/11. (дата обращения: 22.10.2025).

7. Сушко Ю.Е. Проблемы развития туристской отрасли / Ю.Е. Сушко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 21. – С. 255-258.

8. Павлова А.В. От пилота к масштабу: как гибридные архитектуры и модели управления определяют успех внедрения искусственного интеллекта в бизнесе / А. В. Павлова, Е. В. Ягудина // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 426-430. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-426-430. – EDN IREGTX.

9. Щербакова С.А. Событийный туризм как фактор повышения узнаваемости территории / С. А. Щербакова, М. Ю. Евдокимов. – Текст : электронный // Географическая среда и живые системы. – 2023. – №4. URL: https://doi.org/10.18384/2712-7621-2023-4-20-34. (дата обращения: 23.10.2025).

9. Ягудина, Е. В. Организационные детерминанты успеха внедрения искусственного интеллекта: сравнительный анализ российской и зарубежной практик / Е. В. Ягудина, А. В. Павлова // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 4. – С. 126-133. – DOI 10.24412/1998-5533-2025-4-126-133. – EDN ITBQHT.

УДК 330

А.А. Яновская,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра управления персоналом, ФГАОУ ВО «КФУ им В.И. Вернадского»

АНАЛИЗ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РЫНКА ТРУДА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОМПЛЕКСА МЕТОДОВ МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Аннотация. В статье исследуется развитие рынка труда в условиях цифровой трансформации и его влияние на кадровый и технологический суверенитет страны. На основе статистических данных за 2000–2024 гг., структурированных по демографическому, экономическому, социальному и технологическому блокам, разработан методический подход к анализу рынка труда с применением корреляционно-регрессионного моделирования. Проведена интегральная оценка развития рынка труда, выявлены долгосрочные тренды и структурные переломы. Сценарное моделирование позволило сформировать прогнозные коридоры: технологический сектор признан наиболее устойчивым, демографический — наиболее неопределённым. Выявлены структурные дисбалансы и ключевая роль социальных гарантий в формировании высококвалифицированного сегмента рынка труда. Результаты пригодны для стратегического планирования и разработки государственной политики в сфере труда.

Ключевые слова. Рынок труда, моделирование, метод, структурные изменения.

A.A. Yanovskaya,
Candidate of economic Sciences, associate Professor, Department of Personnel Management, V.I. Vernadsky Crimean Federal University

ANALYSIS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE LABOR MARKET USING A SET OF MATHEMATICAL MODELING METHODS

*Abstract***.** The article explores the development of the labor market in the context of digital transformation and its impact on the country's human and technological sovereignty. Based on statistical data from 2000 to 2024, which are structured into demographic, economic, social, and technological blocks, the article develops a methodological approach for analyzing the labor market using correlation and regression modeling. The article provides an integrated assessment of the labor market's development and identifies long-term trends and structural shifts. Scenario modeling allowed us to form forecast corridors: the technological sector was recognized as the most stable, and the demographic sector was recognized as the most uncertain. Structural imbalances and the key role of social guarantees in shaping the highly qualified segment of the labor market were identified. The results are suitable for strategic planning and the development of public labor policy.

Keywords. labor market, modeling, method, structural changes.

Тенденции, происходящие на рынке труда, приводят к трансформации экономических и социально-трудовых отношений. Технологические преобразования формируют новые формы и подходы в обеспечении занятости населения, а также определяют направления государственной политики в сфере труда. Современные подходы к моделированию рынка труда демонстрируют многообразие методологических инструментов, каждый из них вносит уникальный вклад в изучение динамики показателей рынка труда [1; 4].

Сложность процессов, происходящих на рынке труда в условиях цифровой экономики, требует интеграции подходов, что позволит создать целостную картину трансформации рынка труда [2; 3].

В качестве исходных данных для моделирования развития рынка труда в условиях цифровых трансформаций использовались официальные статистические данные с 2000 по 2024 гг., сгруппированные в четыре блока измерений: демографический, экономический, социальный и технологический.

Такое структурирование соответствует общей концепции исследования, которая основана на предположении о том, что развитие рынка труда в условиях цифровизации оказывает существенное влияние на технологический и кадровый суверенитет, при этом характер этого влияния зависит от типов структурных измерений – демографического, экономического, социального и технологического.

Первый этап – это эконометрическое исследование структурных параметров рынка труда на основе использования корреляционно-регрессионного анализа с целью проведения количественной оценки и выявления трендов развития рынка труда в условиях цифровой экономики на основе анализа социального, экономического, демографического и технологического содержания измерений.

В таблице 1 представлены результирующие регрессионные модели.

Таблица 1 – Регрессионные модели по типам измерений

Тип измерений	Вид регрессионной модели	Характеристика
Демографический	Y_{X9} = 0,039 - 0,253*X1 - 3,088*X4 - 0,423*X5 + 10,044*X8 + 1,890*X10.1 + 1,964*X10.2	Коэффициент корреляции r_{xy} = 0,998
		Статистическая значимость p < 0,001
		Дисперсия 99,5%
Экономический	Y_{X16} = 677958,369 + 6,395*X14 - 2417,442*X15 + 0,016*X17 - 3149,358*X18 - 21389,491*X19	Коэффициент корреляции r_{xy} = 0,999
		Статистическая значимость p < 0,001
		Дисперсия 99,9%
Социальный	Y_{X25} = 19869,253 - 1,216*X26 + 0,473*X30	Коэффициент корреляции r_{xy} = 0,985
		Статистическая значимость p < 0,001
		Дисперсия 97,0 %
Технологический	Y_{X32} = 420,970 + 0,021*X33 + 0,086*X36 + 0,024*X37 - 0,503*X38 - 0,239*X39	Коэффициент корреляции r_{xy} = 0,993
		Статистическая значимость p < 0,001
		Дисперсия 98,6 %

X1 – численность населения; X4 – средний возраст занятых; X5 – средний возраст безработных; X8 – чистый коэффициент воспроизводства населения; X9 – доля молодежи; X10 – доля городского и сельского населения.

X14-средняя з/п; X15 – темпы роста производительности труда; X16 – ВВП на душу населения; X17 – инвестиции в основной капитал; X18 – уровень занятости; X19 – уровень безработицы.

X25 – численность специалистов высшей квалификации; X26 – численность неквалифицированных рабочих; X30 – величина прожиточного минимума.

X32 – число используемых передовых производственных технологий; X33 – затраты на технологические инновации; X36 – объем услуг в сфере телекоммуникаций; X37 – число организаций, выполнявших исследования и разработки; X38 – численность персонала, занятого исследованиями и разработками; X39 – финансирование науки из средств федерального бюджета

В результате эконометрического исследования разработан и апробирован методический подход к анализу рынка труда в условиях цифровой трансформации, основанный на многофакторном регрессионном моделировании, позволяющем одновременно учитывать демографические, экономические, социальные и технологические детерминанты воспроизводства трудового потенциала.

Эмпирически доказано наличие структурных дисбалансов в использовании рабочей силы, которые выражаются в несоответствии между положительным влиянием роста доходов населения, инвестиционной активности на показатель ВВП на душу населения и отрицательной связью роста производительности труда, роста занятости на показатель ВВП на душу населения, что говорит о несбалансированности количественных и качественных параметров труда. Определена системная роль социальных гарантий в формировании высококвалифицированного сегмента рынка труда, что позволяет интерпретировать развитие социальной политики как фактора кадрового и технологического развития. Выявлена необходимость реформирования механизмов управления научно-технологической сферой, ключевыми направлениями изменений должны стать: смещение акцента с роста численности на повышение результативности кадров, внедрение содержательных критериев оценки, ориентированных на конечный технологический результат и его внедрение.

На втором этапе моделирования проведена интегральная оценка развития рынка труда в условиях цифровых трансформаций. Итоговым результатом данного этапа является получение интегральных показателей по четырем типам измерений, позволяющих комплексно смоделировать развитие рынка труда для обеспечения кадрового и технологического суверенитета.

Результат расчетов интегральных показателей показан на рисунке 1.

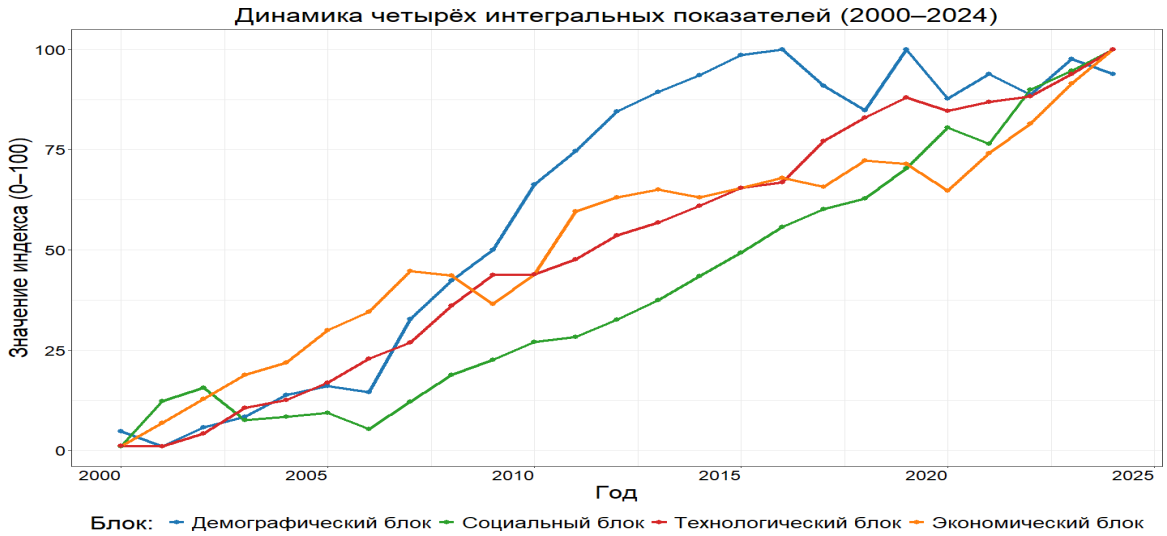


Рисунок 1 - Динамика интегральных показателей по типам измерений

График динамики интегральных показателей по типам измерений демонстрирует долгосрочные тренды, асинхронность развития блоков и структурные переломы, которые имеют важное значение для анализа рынка труда.

Анализ динамики интегральных индексов в период с 2000 по 2024 гг. позволяет сформулировать вывод, что происходит смена источников роста трудового потенциала. Если в начале 2000-х гг. основным источником роста выступал демографический фактор, то к 2024 году его роль снижается, а сегодня ключевыми драйверами становятся социальные условия и технологическое развитие. Исследование показало, что социальный и технологический блок демонстрирует наиболее положительную динамику, что говорит о структурном сдвиге в обеспечении кадрового суверенитета, который смещается от количественных факторов к качественным, а экономическая нестабильность выступает фактором, ограничивающим развитие рынка труда в обеспечении технологического и кадрового суверенитета. Таким образом, сформированные интегральные показатели доказали свою методологическую эффективность и аналитическую ценность как инструмента комплексной и системной оценки развития рынка труда.

На третьем заключительном этапе моделирования для анализа перспектив развития рынка труда и оценки возможных траекторий изменения интегральных показателей было выполнено сценарное моделирование на основе временных рядов интегральных индексов (рис. 2).

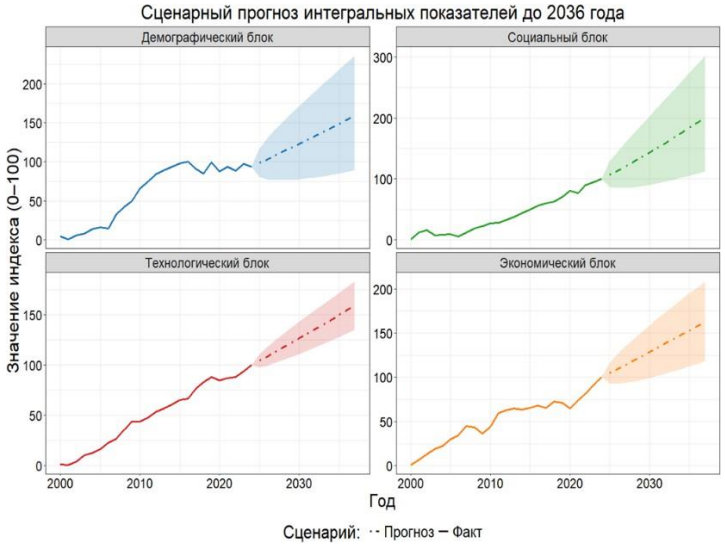


Рисунок 2 - Сценарный прогноз интегральных показателей по типам измерений до 2036 года

Наиболее стабильным и крутым подъёмом характеризовался технологический сектор, тогда как демография осталась самым непредсказуемым направлением с наибольшим разбросом возможных сценариев.

В целом сценарное моделирование позволило количественно оценить неопределенность развития рынка труда в разрезе содержания типов измерений. Выявить различия в устойчивости типов измерений: технологический – наиболее устойчивый; социальный – стабилизирующий; экономический – волатильный; демографический – наиболее неопределенный.

Сценарное прогнозирование позволило сформировать научно обоснованные сценарные коридоры, пригодные для стратегического планирования развития рынка труда и обеспечить практическую применимость результатов в государственной политике при разработке концептуальных программ развития рынка труда в обеспечении кадрового и технологического суверенитета страны.

Список литературы

1. Акаев А. А. Садовничий В. А. Человеческий фактор как определяющий производительность труда в эпоху цифровой экономики. Проблемы прогнозирования. 2021;1(184):45-58. https://doi.org/10.47711/0868-6351-184-45-58

2. Кенжин Ж. Б., Нурсапина К. У., Абжанова Ж., Булакбай Ж. М., Куангалиева Т. К. Моделирование основных процессов функционирования и развития рынка труда: методологические и практические аспекты. Economy: strategy and practice. 2022;17(3):156-168. https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-3-156-168

3. Garnett Anne M., Lewis Philip E.T. Estimating farm labour trends in Australia. CLMR Discussion Paper Series 02/4. URL: http://www.cbs.curtin.edu.au/files/02_4.pdf

4. Yunxia Wu, Neng Hao, Yechi Ma. The Effect of Digital Economy Development on Labor Employment:. Journal of Global Information Management. 2023;31. https://doi.org/10.4018/JGIM.321180

UDK 330.34

Mucunguzi Robert Rwakatwe,
Graduate student,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Russia

TECHNOLOGICAL GROWTH OR TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY? SOCIO-ECONOMIC PRECONDITIONS AND OUTCOMES OF UGANDA'S DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. Guided by national frameworks like the Digital Uganda Vision 2040, Uganda has prioritized digital infrastructure, e-government, and mobile money to drive economic growth and inclusion. However, digital adoption has unfolded within a market dominated by foreign ownership, high access costs, and concentrated infrastructure control. This configuration enables digital extractivism, where value and data are captured outside the domestic economy, constraining long-term productive transformation. Using comparative secondary data from Uganda and Russia, this paper contrasts growth-oriented digitalization with sovereignty-oriented approaches that emphasize regulatory autonomy and national control over strategic digital assets. The findings suggest that digital adoption alone does not guarantee technological sovereignty and that sustainable digital development depends on policy frameworks that actively shape ownership structures, affordability, and institutional capacity to support inclusive and self-directed development trajectories.

Keywords. Technological growth, technological sovereignty, digital extractivism, digital governance, internet, social media.

Introduction

Information is essential for decision-making and progress, with citizens requiring access to digital platforms for economic coordination, service acquisition, and financial inclusion. In the contemporary global economy, information and communication technologies (ICTs) serve as strategic instruments for accelerating economic growth, lowering transaction costs, and integrating marginalized populations into formal systems.

Uganda represents an important case study in this regard. Through initiatives such as the *Digital Uganda Vision 2040* and the *Digital Transformation Roadmap*, the country has pursued a growth-oriented digital strategy centered on infrastructure expansion, mobile money, and e-government services [8; 9]. However, rapid digital expansion raises an important analytical question: does technological growth necessarily translate into technological sovereignty?

This paper explores the range of digital channels utilized within the country, specifically examining the roles of mobile financial communication, data networks, and e-governance platforms. Ultimately, the study seeks to assess the structural distribution of digital value amidst this evolving landscape. It argues that technological growth and technological sovereignty represent distinct, often competing, dimensions of development, forcing emerging economies to navigate an intrinsic compromise between rapid external market integration and long-term domestic autonomy.

Literature Review

An information or technological infrastructure can be defined as any repository where value, knowledge, and strategic data assets are governed. Technological growth refers to the expansion, diffusion, and utilization of digital tools within an economy, driven by foreign investment and imported hardware. It is commonly monitored via quantitative adoption metrics such as expanding network coverage, platform usage, active mobile subscriptions, and digital service onboarding.

In contrast, technological sovereignty, aligning directly with the European Union framework of *Strategic Autonomy*, emphasizes the capacity of a state or society to exercise control over its technological trajectory. This includes infrastructure ownership, data localization, regulatory independence, and a robust domestic capacity for innovation. While growth-oriented strategies prioritize speed, scale, and integration into global digital networks, sovereignty-oriented approaches focus on long-term national control, institutional autonomy, and local value retention [4; 6].

This conceptual distinction is particularly vital in developing economies. Left unchecked, lopsided infrastructure expansion can entrench an unequal pattern of digital extractivism, where external corporations control data flows, standards, and pricing mechanisms, leaving domestic actors as mere consumers rather than producers of technology [2; 13].

Data and Methodology

This study employs a comparative political economy approach based on secondary quantitative data to examine the relationship between technological growth and technological sovereignty. Uganda was selected as the primary case study because of its recent and ambitious digital transformation agenda, particularly through the *Digital Uganda Vision 2040* and related policy frameworks. Russia is used as an illustrative comparative case due to its emphasis on domestic control over digital infrastructure, payment systems, and data governance, which reflects a more sovereignty-oriented digital strategy.

The analysis draws on data from the Uganda Communications Commission (UCC), the World Bank, the International Telecommunication Union (ITU), the Alliance for Affordable Internet (A4AI), and the Uganda Bureau of Statistics (UBOS) [1; 7; 10; 11; 12]. Indicators examined include ICT sector contribution to GDP, internet penetration, mobile money adoption, market concentration, data affordability, and labor-time costs required to purchase digital services.

Rather than measuring digital development solely through adoption rates, the study evaluates how ownership structures, affordability conditions, and institutional arrangements influence the extent to which digital expansion contributes to domestic technological autonomy. Comparative indicators are used to identify the socio-economic conditions under which technological growth supports or fails to support technological sovereignty.

Results and Discussions

Uganda has experienced substantial digital expansion during the past decade. National policy frameworks have successfully promoted digital infrastructure, mobile financial services, and online public services. The core ICT sector now contributes

approximately 9% to the national GDP, driven by a robust mobile money ecosystem penetration rate reaching 75% [11; 12]. To map these macroeconomic expansions comprehensively, *Table 1* outlines the baseline metrics and strategic impacts defining the current scale of Uganda's digital economy.

Table 1.

Key Digital Economy Growth Indicators in Uganda

Indicator Metric	**Value / Level**	**Primary Strategic Impact Context**
Internet User Penetration	28.0%	Severe urban-rural disconnect (30% vs. 9% access split)
Mobile Money Penetration	75.0%	High financial inclusion but dominated by external duopoly
Core ICT GDP Contribution	9.0%	Substantial macroeconomic scale; minimal domestic retention
Market Concentration	> 90.0%	MTN/Airtel duopoly leaves entry barriers for local options

Source: authors' elaboration based on UCC and World Bank Development Data

Despite the rapid quantitative growth illustrated in *Table 1*, Uganda's digital economy remains characterized by concentrated ownership structures and heavy reliance on foreign operators. MTN Uganda and Airtel Uganda dominate the telecommunications market and collectively control over 90% of subscribers and mobile money transactions. While this model has facilitated rapid technological diffusion, it has also created conditions in which strategic control over infrastructure, platforms, and data remains largely external to the domestic economy. This pattern reflects a broader form of digital dependency in which technological adoption expands faster than domestic technological capacity.

Russia serves as a useful comparative case because it has pursued a more sovereignty-oriented approach to digital development through domestic payment systems, stronger state involvement in digital infrastructure, and policies aimed at preserving national control over strategic technological assets. While the historical, economic, and geopolitical contexts of Uganda and Russia differ substantially, the comparison helps illustrate how different policy orientations shape the relationship between digital expansion and technological autonomy.

A comparison with Russia highlights the operational divergence between a Growth-First pathway and a Sovereignty-First model. While Uganda has prioritized rapid digital adoption through external capital and foreign multinational corporations, it operates under a lopsided, non-competitive framework. This places Uganda within a highly concentrated foreign market ecosystem and underscores a clear dependency on external corporate entities. Conversely, alternative governance pathways prioritize national control over core infrastructure, data localization, and domestic payment networks. This approach allows a state to preserve long-term policy flexibility and regulatory autonomy. The baseline structural indicators mapping this strategic divergence are detailed in *Table 2*.

Table 2.

Internet Affordability and Income Context Comparison

Socio-Economic Metric Baseline	**Uganda (Growth-First Path)**	**Russia (Sovereignty-First Path)**
Macro Internet Penetration	28.0%	94.4%
Retail Cost of 1GB Data	$2.67 USD	$0.25 USD
National Median Income Context	UGX 300,000 / mo ($85 USD) via UBOS	Approx. $1,250 USD / mo
Data Cost Value as % of Income	1.3% - 3.1% of Average Income	0.02% of Average Income
Labor Time Cost to Earn 1GB	Approximately 170 Minutes	Approximately 3 Minutes

Source: authors' elaboration based on ITU, A4AI, and UBOS Labour Market Surveys

The indicators presented in *Table 2* illustrate the socio-economic implications of contrasting digital development pathways. In Russia, where domestic control over key digital systems is relatively stronger, 1GB of mobile data costs approximately $0.25. Relative to average wages, this represents only a few minutes of labor and functions largely as an affordable utility. In Uganda, however, the average retail cost of 1GB is approximately $2.67. When assessed against median monthly income levels reported by UBOS, obtaining the same amount of data requires substantially more labor-time investment. Although affordability outcomes are influenced by multiple economic factors beyond governance structures alone, the comparison demonstrates how access costs can significantly affect the ability of citizens to participate meaningfully in the digital economy.

This difference in labor-time investment proves that digital access remains a profound economic hurdle for the majority of the population. When basic internet access demands such a high percentage of daily wages, technology cannot serve as a widespread engine for organic, bottom-up economic innovation. Instead, usage remains limited to short-term consumption on foreign social platforms, entrenching dependency rather than fostering digital self-determination.

To transition from a passive, consumption-driven marketplace to an autonomous digital economy, the state must address the structural determinants of technological sovereignty. Drawing from global policy structures, three strategic pillars emerge:

1. **Prioritize Affordability as a Development Objective:** Lower sector-specific digital taxes such as excise duties on mobile data bundles and reduce wholesale connectivity costs to encourage meaningful, productive digital inclusion.
2. **Strengthen Competition Policy:** Deploy regulatory oversight mechanisms (akin to EU antitrust frameworks) to address excessive market concentration while actively encouraging domestic participation and subsidizing state alternatives like *Uganda Telecommunications Corporation Limited (UTel)*.

3. **Invest in Sovereign Digital Infrastructure:** Target public funding toward national fiber backbones, local data centers, innovation ecosystems, and local content hosting to strengthen long-term domestic capabilities.

Conclusion

Access to information and digital platforms is essential in everyday life, influencing economic decisions, financial opportunities, and national resilience. Analysis of the data suggests that while Uganda has achieved substantial technological growth, evidenced by rising mobile connectivity and financial inclusion, this growth has occurred within a market structure characterized by concentrated foreign ownership and significant external control over strategic digital assets. Affordability constraints and limited domestic technological capabilities continue to restrict technological sovereignty despite rapid digital adoption.

The comparative evidence presented in this study suggests that affordability and ownership structures are not secondary concerns but central determinants of digital inclusion and autonomy. The substantial difference in labor-time required to purchase mobile data highlights how formal connectivity alone may overstate the extent of meaningful digital participation. For emerging economies, the central challenge is ensuring that technological growth actively contributes to technological sovereignty.

References

1. Alliance for Affordable Internet (A4AI). *The Affordability Report 2025: Pricing Dynamics in Emerging Markets*. Washington, DC: Web Foundation, 2025. Available at: a4ai.org.

2. Couldry, Nick, and Ulises A. Mejias. *The Costs of Connection: How Data is Colonizing Human Life*. Stanford: Stanford University Press, 2019.

3. European Commission. *DG Competition Market Studies on Digital Platforms*. Brussels: European Union, 2024.

4. European Parliament. *Digital Sovereignty for Europe*. Brussels: European Parliamentary Research Service (EPRS), 2021.

5. GSMA. *The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2025*. London: GSMA, 2025.

6. Gurumurthy, Anita, and Nandini Chami. *Digital Justice: A Framework for the Global South*. Bengaluru: IT for Change, 2019.

7. International Telecommunication Union (ITU). *Facts and Figures 2025: Global Connectivity Report*. Geneva: ITU, 2025. Available at: itu.int.

8. Ministry of ICT and National Guidance. *Digital Uganda Vision 2040: Empowering a Digitally Vibrant Economy*. Kampala: Republic of Uganda, 2020. Available at: ict.go.ug.

9. Republic of Uganda. *Digital Transformation Roadmap (2023/24 - 2027/28)*. Kampala: Ministry of ICT and National Guidance, 2023. Available at: ict.go.ug.

10. Uganda Bureau of Statistics (UBOS). *Labour Market Survey 2025 Report Findings*. Kampala: UBOS, 2026. Available at: ubos.org.

11. Uganda Communications Commission (UCC). *Post, Telecommunications, and Broadcasting Market Performance Report: Q4 2025*. Kampala: UCC, 2026. Available at: ucc.co.ug.

12. World Bank. *Uganda Economic Update, 24th Edition: Accelerating Digital Transformation for Job Creation*. Washington, DC: World Bank, 2025. Available at: worldbank.org.

13. Zuboff, Shoshana. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs, 2019.

UDK 331

T. Patimah,
Graduate student,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Russia

STRENGTHENING HUMAN CAPITAL THROUGH DEVELOPMENT POLICY IN THE ERA OF DIGITAL ECONOMY IN INDONESIA

Abstract. The development of the digital economy in Indonesia has experienced rapid growth and significantly influenced various sectors, including trade, government, education, healthcare, and Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). Digital transformation has encouraged increased productivity, efficiency, and new economic opportunities, while simultaneously creating challenges regarding the readiness of human capital. This study aims to analyze the importance of strengthening human capital through development policies in facing the digital economy era in Indonesia. The research method employed is qualitative research using a descriptive approach through literature studies derived from journals, books, government reports, and statistical data related to the digital economy and digital human resource development in Indonesia. The findings indicate that Indonesia possesses substantial potential for digital economic development, supported by high internet usage, the growth of e-commerce, fintech, and digital startups. However, several challenges remain, such as digital skill gaps, mismatches between workforce competencies and industrial demands, low levels of digital literacy, as well as issues related to data security and government digital system integration. To address these challenges, the government has implemented various policies and digital human resource development programs, including training, competency certification, Digital Talent Scholarship programs, and digital literacy enhancement initiatives. Therefore, strengthening human capital through collaboration among the government, educational institutions, and industry sectors has become a crucial factor in improving national competitiveness and supporting sustainable digital economic growth in Indonesia.

Keywords. human capital, digital economy, digital transformation, development policy, digital human resources.

Introduction

The development of the digital economy has become one of the most important factors in Indonesia's national development. Digital transformation not only affects the business sector but also influences government administration, education, healthcare, and everyday social activities [1]. The Indonesian government supports the acceleration of digitalization through Presidential Regulation Number 95 of 2018 concerning Electronic-Based Government Systems (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik / SPBE). This policy aims to create governance that is more effective, efficient, and integrated through the utilization of digital technology.

However, the implementation of digitalization in Indonesia still faces several challenges, including the lack of integration between government systems and data across institutions, as well as weak data security. In addition to infrastructure challenges, the gap in digital competencies has become a major obstacle in optimizing the implementation of digital governance in Indonesia [2]. Therefore, synergy among stakeholders is required to accelerate professional certification and integrate adaptive vocational curricula in order to mitigate the shortage of competent digital talent [3].

Besides presenting challenges, digitalization also provides significant impacts on national economic growth. Increased productivity and accelerated innovation resulting from digital technology adoption have become the primary foundation for improving national competitiveness in the global market [4]. Digital technology is capable of enhancing productivity, efficiency, and competitiveness in various strategic sectors such as MSMEs, trade, education, healthcare, logistics, and tourism.

In facing the digital economy era, the quality of human resources or human capital has become the primary determinant of successful digital transformation. Technological developments require the workforce to possess digital skills, creativity, innovation, and the ability to adapt to rapid changes. However, Indonesia still faces problems related to the mismatch between graduates' competencies and the demands of the digital industry. Therefore, strengthening human capital through development policies has become an important strategy to ensure that Indonesia can produce a competitive workforce capable of facing the challenges of the digital economy [1], [5].

Competition in the digital economy within the ASEAN region is also increasing rapidly. Based on data from Google, Temasek, and Bain & Company, Indonesia demonstrates significant digital economic growth and is projected to become one of the largest digital economic powers in Southeast Asia [6].

The development of Indonesia's digital economy is also supported by high internet and smartphone usage among the population. The increasing use of the internet has encouraged the growth of fintech and e-commerce sectors. Furthermore, the development of e-commerce in Indonesia has increased significantly and contributed to the growth of digital trade and social commerce [7].

Based on these conditions, strengthening human capital through development policies has become highly important in facing the digital economy era. The development of human resources with digital skills, innovation capabilities, and technological adaptability is necessary to enable Indonesia to optimize digital economic opportunities and improve national competitiveness at the global level [8].

Research method

This study employs a qualitative research method using a descriptive approach. The qualitative approach was chosen because this research aims to understand and analyze in depth the strengthening of human capital through development policies in facing the digital economy era in Indonesia. Descriptive research is used to illustrate the conditions, developments, potential, and challenges of digital transformation and digital human resource development in Indonesia.

The type of data used in this study is secondary data obtained through library research. Data were collected from various sources such as scientific journals, books, government reports, laws and regulations, scientific articles, statistical data, and policy documents related to the digital economy and human resource development.

The data collection technique was conducted through documentation and literature studies by identifying, reviewing, and analyzing various references related to digital transformation, the digital economy, and human resource development

policies in Indonesia. The collected data were then analyzed using descriptive qualitative analysis techniques through data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

Results and Discussion

The Development, Potential, and Challenges of the Digital Economy in Indonesia

The development of the digital economy in Indonesia can be observed through the increasing number of services shifting toward digital platforms. The COVID-19 pandemic also accelerated the adoption of digital technology across various sectors, including telemedicine, cloud services, streaming services, food delivery, logistics, and e-commerce [7]. In contrast, several conventional sectors such as tourism, cinemas, and aviation experienced significant declines during the pandemic.

Indonesia has become one of the fastest-growing digital economies in the world. This demonstrates the substantial potential of Indonesia's digital economy in supporting economic growth in Southeast Asia. However, this rapid growth requires a more adaptive workforce, considering that the digital competency gap remains a structural challenge that must be addressed through inclusive development policies [9]. Improving human capital quality through vocational education and digital skill-based training is crucial to align industrial demands with domestic workforce capabilities [10]. Strategic collaboration among the government, industry, and educational institutions is necessary to mitigate digital inequality and ensure equitable workforce transition across economic sectors [11].

The expansion of digitalization is supported by Indonesia's large population and high internet penetration. Society has become increasingly accustomed to utilizing digital services, including in the financial sector. In addition, more than 50% of Indonesia's population is within the productive age group, making technological adaptation easier. The extensive use of social media has also contributed to the rapid growth of the digital economy in Indonesia [7].

In the digital era, data has become a highly valuable asset. Therefore, the government plays a critical role in managing and protecting national data to prevent external domination. Proper data management can support sustainable digital economic growth. Furthermore, the acceleration of digital transformation initiated by the government aims to facilitate businesses in optimizing technology utilization while prioritizing data security and privacy as the foundation of public trust [1].

The digital economy has enormous potential to create employment opportunities, establish new business sectors, expand financial inclusion, and improve public welfare. Indonesia is projected to become one of the world's largest economies by 2030. This potential is supported by a large consumer class, a productive-age population, and the continuous development of MSMEs and digital startups [12].

Digitalization also provides substantial opportunities for MSMEs. Through collaboration with fintech and e-commerce platforms, MSMEs can expand their markets without increasing physical store capacity. People perceive digital services as

more practical and efficient, leading to continuously increasing utilization. Consequently, Indonesia's digital economy is projected to continue growing significantly in the future [6].

Acceleration of the Digital Transformation Process in the 2020-2024 Strategic Plan of the Ministry of Communication and Informatics

The Indonesian government, through the Ministry of Communication and Informatics, has formulated various strategies to accelerate national digital transformation. The 2020-2024 Strategic Plan outlines several key priorities for digitalization policies.

First, the acceleration of digitalization in the economic and business sectors is implemented through the development of active digital startups and the digitalization of strategic sectors. Second, internet supervision and regulation are carried out through technological development aimed at controlling negative content, supervising electronic system operations, and implementing personal data protection.

Third, digital human resource development is pursued through improving digital competencies and supporting digital startup development. Fourth, the acceleration of digital government transformation is implemented through the development of the National Data Center, the implementation of Electronic-Based Government Systems (SPBE), smart city initiatives, disaster information dissemination systems, and emergency service number 112.

Fifth, the improvement of research and development quality in the ICT sector is conducted through enhancing research quality, strengthening researcher competencies, and developing research institutions.

Human Resource Development Policies in the Digital Economy Era

In the digital economy era, human resource development has become one of the national development priorities. This is reflected in national development policies emphasizing the importance of creating productive, innovative, and technologically competent human resources [1].

Human resource development policies are directed toward improving educational access, digital competency training, digital literacy enhancement, and strengthening collaboration among the government, industry, and educational institutions. The government also provides scholarship programs in communication and informatics fields to develop globally competitive human resources.

Furthermore, the government has established national work competency standards as references for measuring workforce competencies. These competency standards are essential to ensure that workforce skills align with the needs of the digital industry.

Digital human resource development policies also support technology-based economic development. Strengthening public digital competencies is expected to improve workforce productivity, expand employment opportunities, and encourage national economic growth.

Human resources constitute the primary factor in the success of national digital transformation. The Ministry of Communication and Informatics has implemented

various digital competency development programs to improve public capabilities in facing the Industrial Revolution 4.0 and the digital economy [8].

One of the primary programs implemented is training and certification based on the Indonesian National Work Competency Standards (SKKNI) in the communication and informatics sector. This program aims to enhance workforce competitiveness through national competency standards aligned with industrial needs.

In addition, the government has also conducted communication and informatics training programs for Civil State Apparatus (ASN). This program is essential because civil servants play a strategic role in implementing digital-based governance. Strengthening ASN competencies is intended to improve public service quality, professionalism, and the management of electronic-based government systems [2].

Digital human resource development is also conducted through the Digital Talent Scholarship (DTS) program. This program aims to improve public competencies in Artificial Intelligence, Big Data Analytics, Cloud Computing, Cybersecurity, and Digital Business.

Through these programs, the government seeks to create a competent digital workforce capable of adapting to industrial changes. Digital human resource development is also directed toward supporting the growth of digital startups, the creative economy, and the acceleration of national digital transformation.

The Role of Digitalization in Enhancing the National Economy

Digitalization has significantly contributed to national economic growth. The utilization of digital technology can improve efficiency, productivity, and competitiveness across various sectors, including trade, MSMEs, education, healthcare, agriculture, and tourism [13].

The digitalization of MSMEs has become one of the government's primary focuses because this sector contributes substantially to Indonesia's economy. The use of digital technology enables MSMEs to expand their markets, improve service quality, and accelerate business processes [14].

In addition, the growth of national digital startups has become a catalyst for Indonesia's digital economic transformation. Digital startups contribute to innovation creation, job opportunities, and the expansion of technology-based economic sectors.

The development of the digital economy is also projected to increase national Gross Domestic Product (GDP) growth and create millions of new jobs. Therefore, strengthening digital human resources is essential to enable society to optimally utilize digital economic opportunities.

Challenges in Human Resource Development in the Digital Era

Despite the rapid growth of digital transformation, Indonesia still faces various challenges in digital human resource development. One of the major challenges is the competency gap between industrial demands and the capabilities of the available workforce [15].

Moreover, the adoption of technologies such as artificial intelligence and big data analytics remains relatively low among MSMEs, indicating the need for deeper digital literacy to improve operational efficiency [16].

Studies conducted by the Human Resource Research and Development Agency of the Ministry of Communication and Informatics indicate a mismatch between graduates' competencies and the demands of the digital industry. This condition results in many workers being unable to meet competency requirements in the digital economy era.

Additionally, government digitalization still encounters obstacles related to system integration and data security. Many government data centers do not yet meet security standards, creating risks of data leakage and inefficiency in information systems [1].

Another challenge is the increasing demand for digital talent. Indonesia is projected to require millions of digital workers in the coming years. If this demand is not fulfilled, Indonesia may face a shortage of digital experts that could hinder national economic growth [3], [17].

Therefore, synergy among the government, educational institutions, and industry is necessary to improve the quality of digital human resources. Strengthening training programs, competency certification, digital literacy, and technology-based curriculum development are essential steps in addressing the challenges of the digital economy era.

Conclusion

The development of the digital economy in Indonesia has grown rapidly and significantly influenced various sectors, including trade, education, government, healthcare, and MSMEs. The high usage of the internet, smartphones, fintech, e-commerce, and social media indicates that Indonesia possesses substantial potential to become one of the largest digital economic powers in ASEAN. The government has also supported digital transformation through various national development policies and programs.

However, the development of the digital economy still faces several challenges, particularly regarding the quality of human capital. Indonesia continues to experience digital skill gaps, mismatches between graduates' competencies and industrial needs, and low levels of digital literacy in several regions. In addition, issues related to data security and government digital system integration remain obstacles in the digital transformation process.

To address these issues, the government has implemented various initiatives to strengthen digital human resources through training, competency certification, the Digital Talent Scholarship program, digital literacy enhancement, and technology-based education and training development. Collaboration among the government, educational institutions, and industry is also essential to ensure that the Indonesian workforce can adapt to technological developments and digital labor market demands.

Digitalization has positively contributed to national economic growth by improving productivity, efficiency, innovation, and creating new business and employment opportunities. Therefore, strengthening human capital through development policies is an essential strategy for enabling Indonesia to optimize

digital economic opportunities, enhance national competitiveness, and achieve sustainable economic growth in the future.

References

1. Bangsawan G. Kebijakan Akselerasi Transformasi Digital di Indonesia: Peluang dan Tantangan untuk Pengembangan Ekonomi Kreatif // Jurnal Studi Kebijakan Publik. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 27–40. DOI: 10.21787/jskp.2.2023.27-40.

2. Adila N., Putri L.D.M. Digitalisasi Tata Kelola SDM Aparatur di Indonesia // Jurnal ISO Jurnal Ilmu Sosial Politik dan Humaniora. 2024. Vol. 4. No. 2. DOI: 10.53697/iso.v4i2.2125.

3. Salistia F., Junaedi D., Amalia R.S. Ekosistem SDM dan Inovasi Ekonomi Digital di Indonesia // Sci-Tech Journal. 2022. Vol. 2. No. 1. P. 11–31. DOI: 10.56709/stj.v2i1.60.

4. Manurung M.P., Nasution P.A., Salsabila S., Rambe R., Hidayat N., Dalimunthe M.B. Strategi Pengembangan Human Capital untuk Meningkatkan Daya Saing Ekonomi di Era Digital // RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business. 2025. Vol. 4. No. 4. P. 1074–1082. DOI: 10.31004/riggs.v4i4.3569.

5. Kusumawati D. et al. Warta Fiskal. 2023.

6. Google, Temasek, Bain & Company. e-Conomy SEA 2020. 2020.

7. Lestari N.P. Pengembangan Ekonomi Digital di Tengah Covid-19 // Arsip Publikasi Ilmiah Biro Administrasi Akademik. 2020.

8. Arianto B. Pandemi Covid-19 dan Transformasi Budaya Digital di Indonesia // Titian Jurnal Ilmu Humaniora. 2021. Vol. 5. No. 2. DOI: 10.22437/titian.v5i2.15309.

9. Purwanto T., Kurniati P., Majid M. Tinjauan Perkembangan Industri Startup Indonesia: Peluang, Tantangan, dan Arah Kebijakan // Neraca. 2025. Vol. 21. No. 1. P. 18–24. DOI: 10.48144/neraca.v21i1.2105.

10. Gai M.F., Kope M.H.K., Seto C.M., Dima E.T.Y. Kontribusi Ekonomi Digital terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Penciptaan Lapangan Kerja di Indonesia // Scientific Journal of Reflection Economic Accounting Management and Business. 2025. Vol. 8. No. 3. P. 981–987. DOI: 10.37481/sjr.v8i3.1180.

11. Irawan S., Mulyani S., Darmawan S.P., Paronama M. Dampak Ekonomi Digital terhadap Ketenagakerjaan di Indonesia Periode 2010–2023 // Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI). 2025. Vol. 10. No. 2. P. 470–482. DOI: 10.31932/jpe.v10i2.4689.

12. Abdillah F. Dampak Ekonomi Digital Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia // Benefit. 2024. Vol. 2. No. 1. P. 27–35. DOI: 10.37985/benefit.v2i1.335.

13. Permana T., Puspitaningsih A. Studi Ekonomi Digital di Indonesia // Jurnal Simki Economic. 2021. Vol. 4. No. 2. P. 161–170. DOI: 10.29407/jse.v4i2.111.

14. Siagian N.A., Solfema S., Putri L.D. Upaya Ekonomi Kreatif Dalam Mendorong Pertumbuhan UMKM di Indonesia // Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa. 2025. Vol. 1. No. 8. P. 1581–1587. DOI: 10.59837/jpnmb.v1i8.303.

15. Fajriyani D., Fauzi A., Kurniawati M.D., Dewo A.Y.P., Baihaqi A.F., Nasution Z. Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur

Review) // Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi. 2023. Vol. 4. No. 6. P. 1004–1013. DOI: 10.31933/jemsi.v4i6.1631.

16. Mardiana R., Fahdillah Y., Kadar M., Hassandi I., Mandasari R. Implementasi Transformasi Digital dan Kecerdasan Buatan Sebagai Inovasi Untuk UMKM pada Era Revolusi Industri 4.0 // Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JUMANAGE). 2024. Vol. 3. No. 1. DOI: 10.33998/jumanage.2024.3.1.1552.

17. Hakim A.R. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kesejahteraan Rakyat di Era Tantangan Digital // Journal of Economics and Business UBS. 2023. Vol. 12. No. 4. P. 2672–2682. DOI: 10.52644/joeb.v12i4.467.

UDK 336.71

Sisay Genanu Mulaw,
Graduate student,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Russia

Benmecheri Aya Marihane,
Graduate student,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Russia

THE IMPACT OF ACCESS TO CREDIT SERVICES OF DEVELOPMENT BANKS ON THE RESULTS OF YOUNG ENTREPRENEURS

Abstract. The study's main objective was to scrutinize factors that affect the performance access to credit of youth Entrepreneurs who took loan from Development Bank of Ethiopia under Dessie District Catchment area. The study employed both descriptive and explanatory research design and quantitative research approach. Questionnaires were the main data collection instrument with five scale pointing rates. Correlation and multiple linear regressions were used to analyze the relationship and effect of independent variables on the dependent variable. The study finding showed that among independent variables capital base, Entrepreneurial skills, and goal achieved and entrepreneurial manpower quality is statistically significant to affect the performance of credit access of youth Entrepreneurs in study area, but product diversification is not significant to affect the performance of credit access of youth Entrepreneurs. Government should motivate female to become Entrepreneurs to increase the number of female youth Entrepreneurs, and youth Entrepreneurs should diversify their business area and types to improve the performance of credit access of youth Entrepreneurs in Dessie District catchment area.

Keywords. Credit Services, Development Banks, Young Entrepreneurs, Dessie catchment area.

To meet their start-up, cash flow, and investment needs, entrepreneurs rely heavily on pure debt, and bank lending is the most common source of external capital for them. Even though traditional bank financing is used by small businesses, it poses challenges for entrepreneurs and may be unsuitable at certain stages of the firm's life cycle. Traditional debt financing has long been recognized as a constraint in meeting the various funding needs that Entrepreneurs face throughout their life cycles, as well as in maintaining the most dynamic businesses (Berger and Udell, 2018).

These Ethiopian businesses absorbed more people into the system, incurred unnecessary start-up costs, and produced inputs or raw materials for large industries. In Ethiopia, however, business inventors face several challenges, including a lack of access to markets and finance, a limited ability to acquire skills and managerial expertise, a high mortality rate, a lack of appropriate technology, bureaucratic and administrative challenges, a lack of entrepreneurial skills, and a lack of access to high-quality business infrastructure. These problems occur along the Cape coastline and in other countries as well (Abebaw *et al.*, 2018).

Youth progress through distinct stages of maturation, which are broadly defined as early adolescence (ages 12 to 18), late adolescence (ages 19 to 24), and young adulthood (ages 25 to 30), each with its own set of characteristics and needs for financial and non-financial services. Youth in their initial stages may be entirely

focused on education, while those in their later stages may focus on various forms of employment, and those in between may focus on a combination of education, training, and employment. Early adolescent financial behaviors are typically focused on saving, and they save the most in comparison to other youth age cohorts. Youth demand for financial services expands as they grow older, become more independent, and develop more complex income streams, including transfers, credit, and insurance (Dueck-Mbeba and DasGupta 2015).

According to the researcher's knowledge in the study area, the effect of access to development Bank credit service on the performance of young entrepreneurs has not been studied yet, and the youth entrepreneurs are facing many problems such as availing credit from the development banks, using the credit, and knowing the performance of the use of credit services availed by the youth entrepreneurs are the real problems faced by the youth entrepreneurs, so this study aimed to Effects of Access to Development Bank Credit Service on the Performance of Young Entrepreneurs.

In the Menelik II era, the Development Bank of Ethiopia was founded in 1909 under the name Societe Narionale d' Ethiopie Pour le Development de l' agriculture et de Commerce (The Society for the Promotion of Agriculture and Trade). Since then, the Bank has gone by various names, including the Agricultural Bank of Ethiopia from 1945 to 1949, the Agricultural and Commercial Bank of Ethiopia from 1949 to 1951, the Development Bank of Ethiopia Share Company from 1951 to 1970, the Investment Bank of Ethiopia from 1964 to 1970, the Agricultural and Industrial Development Bank Share Company from 1970 to 1979, the Agricultural and Industrial Development Bank from 1979 to 1994, and the Development Bank of Ethiopia from 1994 to the present.

The government's recent focus in relation to the DBE's revised credit policy is to provide medium- and long-term loans for investment projects in government priority areas such as commercial agriculture, agro-processing, manufacturing industries, mining and extractive industries, preferably export focused, and lease financing for Small and Medium Enterprises (Ethiopian Development Bank, 2020).

Nyatogo (2012) conducted a study on the effect of credit availability on the performance of young, owned businesses in Nairobi. He discovered that access to credit is positively related to capital base and increases the entrepreneurial goal achieved by using close and open-ended questions with multiple linear regression. Long-term credit is also scarce in Nairobi, he discovered. McKenzie and Woodruff (2008) used an experimental research method to examine how access to finance affected the profits of microenterprises. They discovered an increase in monthly profit of 20 to 33%. Karlan and Zinman (2011) discovered that the treatment group had fewer businesses and employees than the control group, contrary to Banerjee et al. The research was carried out in the Philippines using an experimental design that used credit scoring to randomly assign individual loans to examine the implications of credit access.

Berger and Black (2011) also find that small banks have a comparative advantage in relationship largest firms, whereas in the case of smallest firm’s credit

scoring is increasingly preferred. Lending. The resurgence of the debate around a new generation of development banks to advance productive development policies jibes well with recent research on the critical role of public-private collaboration in this regard (Fernández Arias et al., 2016).

In this study mixed research approaches would be employed to use the major advantages of different research methods and to increase the validity and reliability of the study. According to Johnson *et al* (2007) mixed methods research is an intellectual and practical synthesis based on qualitative and quantitative research that recognizes the importance of traditional quantitative and qualitative research.

A mixed methods approach is one in which the researcher tends to base knowledge claims on pragmatic grounds, for instance consequence-oriented, problem-centered and pluralistic that often will provide the most informative, complete, balanced, and useful research results. It employs strategies of inquiry that involve collecting data either simultaneously or sequentially to best understand research problem (Creswell, 2005).

It is strategy (road map) that guides the choice and implementation of data gathering and analysis. The selection of research design is guided by research objectives and research questions. So that based on research objective and kind of evidence expected to obtain, both qualitative and quantitative research design would be selected as more appropriate for the purpose of this study. Qualitative and quantitative research methods would be chosen to effects of access to development of banks credit services on the performance of young entrepreneurs in the case of Eastern Amhara.

This study used data from both primary and secondary sources. Primary data are those that are collected for the first time and thus have an original character. Secondary data, on the other hand, is information that has already been collected and analyzed by someone else. Primary data would be gathered through semi-structured questionnaires in this study area, while secondary data would be gathered from documents, journal, articles, magazines, government, and non-government reports and from published and non-published documents.

The 5-point Likert's scale and yes or no used to measure youth attitudes on young entrepreneurs. The respondents would be able to choose one option that best aligns with their views by asking the extent to which they agree or disagree with a particular question concerning their attitudes on developing banks' credit services.

The researcher collected data after receiving official permission from the University; the goal of ethics is to ensure that no one is harmed or suffers negative consequences because of the research. By sending an official letter to the appropriate organizations, all necessary data for this study gathered. Respondents had the option to decline or terminate at any point during the data collection process. To maintain anonymity and confidentiality, participants were not required to put their names on the questionnaire and affirmed that their responses had nothing to do with them.

Reliability, respondents' profiles, descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis are all included in this chapter, which focuses on the presentation, analysis, and interpretation of data. All 110 questionnaires were

correctly completed and collected. The response rate is 100 percent. This signifies 100% of respondents who responded correctly and returned. To answer the research questions, the collected data were analyzed using the Statistical Package for Social Science (SPSS) version 22.

Males account for 106 (96.4 percent) of respondents, while females account for 4 (3.6 percent). It indicates that males received more DBE loans than females in the Dessie catchment area. According to the study's findings, most entrepreneurs in the study area are male, and male entrepreneurs outnumber female entrepreneurs. Concerning age, the majority of respondents 84 (79.09 percent) were between the ages of 30-40 years, 14 (12.72%), 25-29 years, and 5 (4.54%), 3(2.72%), and 1 (0.91%) were between the ages of 19-24 years, 41-49 year, and over 50 years respectively. More than 96 percent of the respondents found the age below 40 years, this implies entrepreneurs who took a loan from DBE under Dessie District catchment area were youth.

In terms of marital status, 15 (13.6 percent) of respondents are single, 90 (81.9 percent) are married, and the remaining 5 (4.5 percent) are divorced/widowed. This demonstrates that most entrepreneurs who received DBE loans from the Dessie District catchment area are married. In terms of educational background, many respondents 63(57.3 percent) have a university degree, 32 (29.1 percent) have a college diploma, and 15 (13.6 percent) have a master's degree, but none have a secondary school education. This shows that many entrepreneurs are university degree holders, and they were educated.

Majority of 51 (46.3%) of youth entrepreneurs get money from microfinances, 35(31.8%) of respondents get money from their friends and relatives, 19(17.3%) of respondents get from their own savings, and 5(4.6%) of respondents get start-up money from Banks. Thus, Microfinance institutions, and friends and relatives were the main sources of start-up business for youth entrepreneurs.

In the study area the core business types were mining and energy, service, agriculture, and manufacturing. Based on the table the credit services of DBE are grounded on mining and energy, service, agriculture, and manufacturing economic activities. majority of respondents 65 (59.1%) worked in Manufacturing, followed by 36 (32.7%) who worked in Agriculture, and the remaining 8 (7.3%) and 1(0.9%) who worked in service, mining, and energy, respectively. As a result, more than 90% of entrepreneurs work in the manufacturing and agriculture sectors. As a result, the government's attention to providing finance and infrastructure on these sectors will lead to more profitable entrepreneurs.

The correlation between the dependent variable (youth Entrepreneur's access to credit of DBE) and independent variables are shown in the following table. Product diversification has no correlation with youth entrepreneur's access to credit. The correlation between capital base and the youth entrepreneurs' access to credit was (r=.544**p=.002). They have a strong positive relationship, and their correlation is significant at 0.01 levels.

The result showed that the correlation between entrepreneurial skills and the youth entrepreneurs' access to credit was (r=.613*p=.000). They have a strong

positive relationship, and their correlation is significant at 0.01 levels. The correlation between goals achieved and youth entrepreneurial access to credit was (r=.508**p=.000). Their correlation is positive and significant at one percent significant level. As far as the correlation between entrepreneurial manpower quality and youth entrepreneur access to credit are concerned, with (r=410** and p=0.004) they have positive and strong correlation at one percent significant level.

Based on Classical Linear Regression Assumptions linearity means the dependent variable should be linear with explanatory variables parameters Gugrati (2007). When a regression said to be linear, it signifies that the connection between the predictor variables and the outcome variable is linear. With the help of SPSS software version 22, it is possible to verify the linear relationship between the variables. According to the linearity assumption, the plot of the straight line makes a straight line. The graph below indicated the linearity because point goes attached to the line.

The F-statistics were 50.437 with a p-value at the 1% level significant. This means that the model is statistically significant, and that it contains a significant explanatory variable. The output of multiple linear regression confirmed the result of correlation analysis; except product diversification all explanatory variables have positive and significant effect on youth entrepreneurs' access to credit.

Table 1

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.355	.294		8.009	.000
	Capital Base	.059	.027	.139	2.231	.027
	Entrepreneurial skills	.221	.056	.240	3.936	.000
	Goal achieved	.326	.040	.517	8.091	.000
	Product Diversification	.032	.039	.052	.8040	.422
	Entrepreneurial manpower quality	.123	.061	.110	2.016	.045
a. Dependent Variable: youth entrepreneur access to credit						

Source: own survey, 2026

The capital base has positive and significant effects on youth entrepreneurial who had access to credit at DBE Dessie catchment area at five (0.05) percent level of significant. When the capital base is increase by one percent, access to credit for youth entrepreneurs in Dessie catchment area will increase by 5.9 percent. According to Unstandardized Coefficients beta valve was 0.059 and p-valve was 0.027 at a significant level of 0.01, and the result is consistent with finding of Nyatogo (2012).

According to Unstandardized Coefficients beta valve was 0.221 and p-valve was 0.000 at a significant level of 0.000. Entrepreneurial skills are statistically significant because the p-value is less than 0.05. This implies as entrepreneurial skills increase by one percent, the performance of youth entrepreneurs' access to credit increases by 22.1 percent. Entrepreneurial skills and the performance of youth

entrepreneurs' access to credit have positive relationships. This result is also the matching with the research conclusion of Nyatogo (2012).

Based on Unstandardized Coefficient beta and p- valve result of market linkage factors was 0.326, and p- valve was .000 at a significant level of 0.01. A goal achieved and the performance of youth entrepreneur's access to credit have direct relationship. When the ability of entrepreneurs to achieve their goals increases, the performance of youth entrepreneurs' access to credit will increase also. Therefore, when a goal achievement of entrepreneur's increases by one percent, the performance of youth entrepreneur's access to credit will increase by 32.6 Percent. According to Nyatogo (2012) outcome is the same.

As the result of the unstandardized coefficient of beta and p-valve Entrepreneurial manpower quality has a statistically significant effect on the performance of youth entrepreneur's access to credit. The coefficient of beta is .123, and the p- valve is .045. This is less than 0.05. These show entrepreneurial manpower quality has a significant effect on the youth entrepreneur who had access to credit. The result of this output is supported by research by Nyatogo (2012). The finding shows that as entrepreneurial manpower quality increases by one percent, the performance of youth entrepreneur's access to credit will increase by 12.3 Percent. The performance of youth entrepreneur's access to credit and entrepreneurial manpower quality has positive relationship.

The correlation Analysis showed that capital base, entrepreneurial skills, goal achieved and entrepreneurial manpower quality have positive and significant correlation at one percent significant level with youth entrepreneurial access to credit. The regression analysis was done with pretesting of the healthiness of the regression output with most important Classical Linear Regression Assumptions diagnosis tests. These tests were normality, linearity, autocorrelation, multicollinearity, and Homoscedasticity tests. The multiple linear regression output satisfied all diagnosis tests. Thus, capital base, entrepreneurial skills, goal achieved, and entrepreneurial manpower quality are positively and statistically significantly affecting youth entrepreneurial who had access to credit at DBE Dessie catchment area.

The catchment area should design policies like providing a loan with lower lending rate and other affirmative actions to increase the number of female youth entrepreneurs. Commercial banks should check their policies and regulations that are not suitable for youth entrepreneurs which were not found as a source of start-up business. Youth entrepreneurs should try to participate in different areas to decrease business activity/operation/condensations. In the study area, product diversification has not a significant effect on the performance of youth entrepreneurs' access to credit. This implies youth entrepreneurs are not diversifying their products. Especially to overcome the current fluctuating and a business which highly affected by inflation, youth entrepreneurs should diversify their business and products.

References

1. Acha, I. (2012). National Micro Policy Framework and its expected impact on the Micro Finance Market in Nigeria, CBN seminar to mark the international year of micro credit in Nigeria, 15 –16 December, Abuja.
2. Berger A.N. and Black L.K. (2011), "Bank size, lending technologies, and small business finance", *Journal of Banking & Finance* 35, pp. 724-735.
3. Berger A.N. and Udell G.F. (2018), "The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22.
4. Gujarati, D. N. (2007). Basic Econometrics. Tata McGraw–Hill.
5. Kamunge, M. S., Njeru, A., & Tirimba, O. I. (2014). Factors affecting the performance of small and micro enterprises in Limuru
6. Kothari, (2004). "Research methodology: methods and techniques," second edition, new age international published.
7. McKenzie, D, & Woodruff, C, 2008, "Experimental evidence on returns to capital and access to finance in Mexico", *World Bank Economic Review,* vol. 22, no. 3, pp. 457–482.
8. National Bank of Ethiopia. (2015). *The overall economic performance the country annual report*. Addis Ababa.
9. Nwachukwu, A. C., & Ogbo, A. (2012). The role of entrepreneurship in economic development: The Nigerian perspective. *European journal of business and management*, *4*(8), 96.
10. Nyatogo, E. N. (2012). *Effects Of Access To Credit On The Financial Performance Of Youth Enterprises In Nairobi, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

СОДЕРЖАНИЕ

Абдуллина Л.Г. Формирование новой глобальной архитектуры устойчивого развития……..... 3
Алиева Э.Э. Влияние hr-бренда на поведение работников и соискателей….. 9
Афонина Е.Д. Развитие системы управления высокотехнологичными компаниями через трансформацию интеллектуальной собственности... 18
Балакин Р.В. Вариация налоговых поступлений регионов как индикатор налоговой безопасности……... 23
Бузмакова М.В. Цифровая экономика: новые производительные силы в тисках старых отношений…… 29
Буркова А.Е. Этика использования искусственного интеллекта в подборе персонала……... 35
Валитов Г.Ш. Влияние процессов цифровизации на занятость в регионах РФ……... 42
Винник В.К. Оценка цифровой компетентности человеческого ресурса в условиях трансформации современного общества…… 49
Гаврилова Е.Е. Теоретические аспекты управления конфликтами в организациях…….. 54
Глушич Н.Г., Морозова Т.С., Савиных Л.А., Софьин Н.А. Долгосрочные финансовые инструменты в современной России…….... 62
Глушич Н.Г., Удалов А.С., Удалова Н.А., Малихина Ю.В. Выявление предпринимательских возможностей и управление рисками под влиянием искусственного интеллекта…… 69
Демичева Т.Н. К вопросу о роли внешней трудовой миграции в оптимизации состояния российского рынка труда…… 75
Зайнуллин Д.И. Цифровые стратегии в туризме: маркетинг будущего на стыке технологий и клиентоориентированности…….. 80
Золотов А.В. Диалектика макроэкономических результатов повышения производительности труда……... 86
Иваньковский С.Л., Самочадин А.М. Использование человеческого капитала исовременных технологий в управлении персоналом……. 90
Колесник И.В. Цивилизационные духовно-нравственные основания развития экономики России…….. 95
Колесникова Ю.С., Галиахметова А.А. Городская декоративная среда как инструмент повышения туристской привлекательности…… 100
Колесникова Ю.С., Петрунина А.А. Лечебно-оздоровительный туризм в России: современные тенденции и перспективы развития…….. 104
Корначёва А.В. Свободная экономическая зона как специальный правовой режим для развития предпринимательской деятельности…. 110
Короленко Ю.Н. Роль искусственного интеллекта в трансформации hr-процессов……... 114
Кузнецова А.М., Мингазов Р.Н. Управленческие аспекты трансформации здоровья в экономические результаты на российском рынке услуг…… 118
Кулагин Р.В. Взаимосвязь отраслевой концентрации человеческих

ресурсов региона и инвестиционной активности…….. 124
Логинова Т.П., Титова Н.Г. Риски использования цифровых технологий в образовательном процессе в вузе……. 129
Лунев М.В. Государственная поддержка микропредприятий: институциональные ограничения результативности……. 135
Лядова Е.В., Быкова К.М. Цифровое развитие и влияние искусственного интеллекта на рынок труда…….. 139
Лядова Е.В., Маргарян Н.Г. Социально-экономические эффекты внедрения цифровых денег…… ……. 146
Малахова Е.А. Управление персоналом в профессиональных спортивных командах в РФ…… 152
Малкина М.Ю., Балакин Р.В. Прогнозирование темпов экономического роста в российской экономике: сравнительный анализ..... 159
Малкина М.Ю., Балакин Р.В. Прогнозирование темпов инфляции в российской экономике: сравнительный анализ..... 168
Мальгина И.В. Основные положения государственной программы «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы……. 175
Мингазов Р.Н. Здоровье как экономическая категория: эволюция теоретических подходов и макроэкономические эффекты……... 179
Михайлов Ф.Б., Мясников Д.А. Становление службы управления персоналом и тенденции ее развития в современной практике……... 185
Мокичев С.Д. Технологии искусственного интеллекта как фактор институциональных изменений в современной экономике……. 190
Набиулина Л.М. Умный отель будущего: как цифровизация бизнес-процессов реализует ESG-принципы в туриндустрии…….. 198
Орешенко В.В. Сайт университета как фактор привлечения иностранных студентов в сфере въездного образовательного туризма…….. 202
Полушкина И.Н. Современное состояние и структура рынка электронной торговли в России……. 207
Проровский А.Г. Инвестиционная активность в Республике Беларусь в современных условиях……. 212
Саидшамсов А.Х. Система менеджмента качества (СМК) в туризме…….. 219
Сафин К.Д. Управление стрессом на рабочем месте…… 223
Сафина Д.М. Критерии и границы бедности……... 231
Симченко Н.А. Об общих ценностях в решении глобальных технологических вызовов……. 237
Титова Н.Г., Гуторова К.А. Особенности развития рынка земли Приволжского федерального округа……... 240
Титова Н.Г., Смирнов К.А. Тенденции развития рынка жилой недвижимости в России…… 246
Титова Н.Г., Эрбаш Г. Особенности рынка недвижимости Турции……. 252
Толстова У.А. Современные формы занятости на рынке труда в России.... 257
Удалов А.С., Удалова Н.А., Яковлев В.П. Государство и бизнес в современной экономике: созависимость или партнерство?..... 265

Юрьева О.В., Лобов Н.А. Привлекательность туризма в России: предложения по увеличению популярности туров иностранных граждан в Восточную Сибирь…… 269
Юрьева О.В., Назарова П.С. Влияние цифровизации на персонал туристической индустрии…… 275
Юрьева О.В., Петропавловский О.Д. Пути повышения популярности туров Енисейской Сибири: предложения по повышению привлекательности для жителей Центральной России……. 281
Юрьева О.В., Слепко В.А. Взаимосвязь сезонности и локальных событий в туризме……. 285
Яновская А.А. Анализ структурных изменений рынка труда с использованием комплекса методов математического моделирования. 290
Mucunguzi Robert Rwakatwe Technological Growth Or Technological Sovereignty? Socio-Economic Preconditions And Outcomes Of Uganda's Digital Transformation……. 296
Patimah T. Strengthening Human Capital Through Development Policy In The Era Of Digital Economy In Indonesia……. 302
Sisay Genanu Mulaw, Benmecheri Aya Marihane The Impact Of Access To Credit Services Of Development Banks On The Results Of Young Entrepreneurs…….. 310

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Материалы VIII Международной научной конференции

Нижний Новгород, 11 февраля 2026 года

Электронная версия