

Министерство науки и высшего образования РФ

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

# **ВЕСТНИК**

**НИЖЕГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО**

**Серия  
СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ**

***№ 1 (77)***

Нижний Новгород  
Издательство Нижегородского государственного университета  
2025

ББК С  
УДК 5+3  
В 38

В 38 **Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки.**  
№ 1 (77). – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2025. – 220 с.  
Информационная продукция для детей старше 16 лет

*Выходит 4 раза в год*

*Главный редактор*  
С.Н. Яшин – д.э.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского)

*Редакционная коллегия:*

Б.И. Бедный (зам. главного редактора) – д.ф.-м.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского);  
В.Н. Бобков – д.э.н., проф. (ОАО «Всероссийский центр уровня жизни», г. Москва);  
П.Б. Болдыревский – д.ф.-м.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); М.А. Вахрушина –  
д.э.н., проф. (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации);  
Ю.Р. Вишневский – д.филос.н., проф. (УрФУ им. Б.Н. Ельцина); М.Л. Горбунова – д.э.н.,  
проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); И.В. Гребенев – д.пед.н., проф. (ННГУ  
им. Н.И. Лобачевского); И.А. Григорьева – д.соц.н., проф. (СПбУ); Т. Зарицкий – Dr. Hab.,  
Associate Prof. (Варшавский университет, Польша); Л.Н. Захарова – д.психол.н., проф.  
(ННГУ им. Н.И. Лобачевского); А.В. Золотов – д.э.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского);  
Р.Г. Каспина – д.э.н., проф. (Казанский федеральный университет); А.В. Кузнецов –  
д.э.н., чл.-корр. РАН (Институт мировой экономики и международных отношений РАН);  
Ю.А. Кузнецов – д.ф.-м.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); Д.Н. Лапаев – д.э.н., проф.  
(ННГУ им. Р.Е. Алексеева); О.В. Лебедева – д.пед.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского);  
С.В. Ледяева – PhD, Assistant Prof. (Университет Аалто, Финляндия); А.С. Макаров – д.э.н.,  
проф. (ВШЭ, г. Нижний Новгород); Н.В. Малиновская – д.э.н., доц. (РУДН);  
М.Ю. Малкина – д.э.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); И.Е. Мизиковский – д.э.н.,  
проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); М. Помпелла – PhD, Prof. (Университет г. Сиена,  
Италия); В.В. Николина – д.пед.н., проф. (НИРО); Г.И. Осадчая – д.соц.н., проф.  
(Институт социально-политических исследований РАН); И.Э.Петрова – д.соц.н., проф.  
(ННГУ им. Н.И. Лобачевского); Н.С. Пурышева – д.пед.н., проф. (МПГУ); Н.В. Рыбаков –  
к.соц.н., доц. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); З.Х. Саралиева – д.и.н., проф.  
(ННГУ им. Н.И. Лобачевского); С.А. Судьин – д.соц.н., проф. (ННГУ  
им. Н.И. Лобачевского); М.Л. Теодорович – д.соц.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского);  
Ю.В. Трифонов – д.э.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); О.В. Трофимов – д.э.н.,  
проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); В.Г. Фролов – к.э.н., доц. (ННГУ  
им. Н.И. Лобачевского); А.Ю. Чепуренко – д.э.н., проф. (НИУ ВШЭ, г. Москва);  
Н.И. Яшина – д.э.н., проф. (ННГУ им. Н.И. Лобачевского); С.Н. Яшин – д.э.н., проф.  
(ННГУ им. Н.И. Лобачевского)

ББК С

*Электронная версия журнала:*  
<http://www.vestnik-soc.unn.ru/>

© Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского, 2025

Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation  
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

**VESTNIK**  
**OF**  
**LOBACHEVSKY STATE UNIVERSITY**  
**OF NIZHNY NOVGOROD**  
**SOCIAL SCIENCES**

*No. 1 (77)*

Nizhny Novgorod  
Nizhny Novgorod University Press  
2025

**Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod.** Social Sciences. No. 1 (77). – Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod University Press, 2025. – 220 pp.

*The journal appears four times a year*

*Editor-in-Chief*

S.N. Yashin – D.Sc. (Economics), Prof.

*Editorial Board:*

B.I. Bednyi (*Deputy Editor-in-Chief*) – D.Sc. (Physics and Mathematics), Prof.; P.B. Boldyrevskii – D.Sc. (Physics and Mathematics), Prof.; V.N. Bobkov – D.Sc. (Economics), Prof.; M.A. Vakhrushina – D.Sc. (Economics), Prof.; Yu.R. Vishnevsky – D.Sc. (Philosophy), Prof.; M.L. Gorbunova – D.Sc. (Economics), Prof.; I.V. Grebenev – D.Sc. (Pedagogy), Prof.; I.A. Grigorieva – D.Sc. (Sociology), Prof.; T. Zarycki – Dr. Hab., Associate Prof.; L.N. Zakharova – D.Sc. (Psychology), Prof.; A.V. Zolotov – D.Sc. (Economics), Prof.; R.G. Kaspina – D.Sc. (Economics), Prof.; A.V. Kuznetsov – D.Sc. (Economics), Corresponding Member of the RAS; Yu.A. Kuznetsov – D.Sc. (Physics and Mathematics), Prof.; D.N. Lapaev – D.Sc. (Economics), Prof.; O.V. Lebedeva – D.Sc. (Pedagogy), Prof.; S.V. Ledyeva – PhD, Assistant Prof.; A.S. Makarov – D.Sc. (Economics), Prof.; N.V. Malinovskaya – D.Sc. (Economics), Assoc. Prof.; M.Yu. Malkina – D.Sc. (Economics), Prof.; I.E. Mizikovsky – D.Sc. (Economics), Prof.; M. Pompella – PhD, Prof.; V.V. Nikolina – D.Sc. (Pedagogy), Prof.; G.I. Osadchaya – D.Sc. (Sociology), Prof.; I.E. Petrova – D.Sc. (Sociology), Prof.; N.S. Puryшева – D.Sc. (Pedagogy), Prof.; N.V. Rybakov – Cand. Sc (Sociology), Assoc. Prof.; Z.H. Saralieva – D.Sc. (History), Prof.; S.A. Sudyin – D.Sc. (Sociology), Prof.; M.L. Teodorovich – D.Sc. (Sociology), Prof.; Yu.V. Trifonov – D.Sc. (Economics), Prof.; O.V. Trofimov – D.Sc. (Economics), Prof.; V.G. Frolov – Cand. Sc. (Economics), Assoc. Prof.; A.Yu. Chepurenko – D.Sc. (Economics), Prof.; N.I. Yashina – D.Sc. (Economics), Prof.; S.N. Yashin – D.Sc. (Economics), Prof.

*Electronic version of the journal can be found at:*

<http://www.vestnik-soc.unn.ru/>

## СОДЕРЖАНИЕ

### Экономические науки

|                                                                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Андрианова И.Д., Юрлов Ф.Ф.</i> Метод многошаговой процедуры определения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях неопределенности внешней среды..... | 7  |
| <i>Балакин В.П., Плехова Ю.О.</i> Технологический суверенитет и поддержка отечественных предприятий.....                                                                       | 15 |
| <i>Бардаков А.А., Корнилов Д.А.</i> Трансграничные платформы оптовых цифровых валют центральных банков в эволюции международной платежной системы.....                         | 23 |
| <i>Горбунова М.Л., Маслова Т.Е., Елецкий А.Н.</i> Роль стран БРИКС в мировой торговле «зелёными» товарами.....                                                                 | 34 |
| <i>Зенькова Л.П., Яшин С.Н., Захарова С.Г., Крицкая Н.В.</i> Перспективы инновационного развития России и стран СНГ с учётом активизации факторов человеческого капитала.....  | 42 |
| <i>Кудрявцева С.С., Шинкевич М.В.</i> Воспроизводство научных кадров как основа для технологического развития России.....                                                      | 49 |
| <i>Митяков С.Н., Колоскова Е.М.</i> Метод анализа соответствия спроса и предложения специалистов с высшим образованием на рынке труда .....                                    | 58 |
| <i>Румянцева А.Ю.</i> Анализ территориальной поляризации заемных финансовых ресурсов предприятий.....                                                                          | 68 |
| <i>Фаттахов Х.И., Калинина О.В.</i> Современное состояние и проблематика стратегического управления организацией в контексте цифровой трансформации .....                      | 76 |
| <i>Маев Д.В., Юдина С.В.</i> Поиск измерителей инновационной активности .....                                                                                                  | 86 |

### Социологические науки

|                                                                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Захарова Л.Н., Саралиева З.Х., Лангман И.А.</i> Субъективное благополучие женщин-учителей и профессиональное развитие в условиях превышения норм рабочего времени: управленческая модель.....     | 93  |
| <i>Леонова И.С., Мнасри Я.</i> Лидерство в кризисных ситуациях: характеристики лидеров и инновации.....                                                                                              | 106 |
| <i>Золотов С.А.</i> Социально-профессиональная характеристика современного рабочего – лидера .....                                                                                                   | 115 |
| <i>Ефимова Г.З.</i> Место университетских библиотек в корпоративной экосистеме управления академическим развитием научно-педагогических работников.....                                              | 123 |
| <i>Лакомова А.А.</i> Социальная адаптация российских эмигрантов (релокантов) в зарубежных странах.....                                                                                               | 133 |
| <i>Лебедева Т.В.</i> Правовые и институциональные условия развития образовательной миграции на пространстве евразийского экономического союза .....                                                  | 143 |
| <i>Патокина Н.Н.</i> Факторы повышения привлекательности территории малого города для бизнеса .....                                                                                                  | 153 |
| <i>Семенов О.Ю., Абонима Д.</i> Социокультурная адаптация африканских студентов в России: проблемы и восприятие (на примере Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского)..... | 160 |
| <i>Ушакова Я.В., Матюгина М.В.</i> Специфика трудовой мотивации волонтеров (добровольцев) нижегородской области .....                                                                                | 168 |
| <i>Капитанова Н.В.</i> Проблемы адаптивности преподавателей вузов МВД России в условиях цифровизации образования .....                                                                               | 178 |

### Педагогические науки

|                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Березовская И.М., Золотина О.А., Миракян А.Г., Серпухова М.А.</i> К вопросу об управлении производственной практикой в магистратуре: опыт двух факультетов МГУ .....                      | 183 |
| <i>Иванов С.С., Золотова М.В.</i> Цифровизация в образовании: положительные и негативные аспекты.....                                                                                        | 193 |
| <i>Кочеткова О.А., Вертяшкин А.С.</i> Структура и содержание учебного курса «основы искусственного интеллекта» для бакалавриата по направлению подготовки «педагогическое образование» ..... | 200 |
| <i>Куликов М.С., Кумагина Е.А., Неймарк Е.А., Фомина И.А.</i> Опыт проведения практики бакалавров направления подготовки «прикладная информатика» .....                                      | 207 |
| <i>Провоторова Н.В., Прихода И.В., Бойченко П.К.</i> Готовность будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в объективных реалиях современного Донбасса .....     | 215 |

## CONTENTS

### Economic sciences

|                                                                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Andrianova I.D., Yurlov F.F.</b> Method of a multi-step procedure for determining the economic security of industrial enterprises in conditions of uncertainty in the external environment .....      | 7  |
| <b>Balakin V.P., Plekhova Yu.O.</b> Technological sovereignty and promotion for domestic enterprises .....                                                                                               | 15 |
| <b>Bardakov A.A., Kornilov D.A.</b> Cross-border platforms of wholesale digital currencies of central banks in the evolution of the international payment system .....                                   | 23 |
| <b>Gorbunova M.L., Maslova T.E., Yeletsy A.N.</b> Trade in «green» goods: role of BRICS countries .....                                                                                                  | 34 |
| <b>Ziankova L.P., Yashin S.N., Zakharova S.G., Kritskaya N.V.</b> Prospects for innovative development of Russia and the cis countries taking into account the activation of human capital factors ..... | 42 |
| <b>Kudryavtseva S.S., Shinkevich M.V.</b> Reproduction of scientific personnel as a basis for technological development of Russia .....                                                                  | 49 |
| <b>Mityakov S.N., Koloskova E.M.</b> Method of analysis of matching demand and supply of specialists with higher education in the labor market .....                                                     | 58 |
| <b>Rumyantseva A.Yu.</b> Analysis of borrowed financial resources of enterprises territorial polarization .....                                                                                          | 68 |
| <b>Fattakhov Kh.I., Kalinina O.V.</b> Strategic management of an organization in the context of digital transformation .....                                                                             | 76 |
| <b>Maev D.V., Yudina S.V.</b> Search for measures of innovation activity .....                                                                                                                           | 86 |

### Sociological sciences

|                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zakharova L.N., Saralieva Z.H., Langman I.A.</b> Subjective well-being of women teachers and professional development in conditions of excessive working hours: a management model ..... | 93  |
| <b>Leonova I.S., Mnassri Y.</b> Leadership during crises: idiosyncrasy characteristics of leaders and innovations .....                                                                     | 106 |
| <b>Zolotov S.A.</b> The socio-professional characteristic of modern workers – leaders .....                                                                                                 | 115 |
| <b>Efimova G.Z.</b> The place of university libraries in the ecosystem of academic development of academic staff.....                                                                       | 123 |
| <b>Lakomova A.A.</b> Social adaptation of Russian emigrants (relocants) in foreign countries .....                                                                                          | 133 |
| <b>Lebedeva T.V.</b> Legal and institutional conditions for the development of educational migration in the Eurasian Economic Union .....                                                   | 143 |
| <b>Patokina N.N.</b> Factors of increasing the attractiveness of the territory small town for business .....                                                                                | 153 |
| <b>Semenov O.Yu., Abonima D.</b> Sociocultural adaptation of African students in Russia: challenges and perceptions (on the case of Lobachevsky University of Nizhny Novgorod) .....        | 160 |
| <b>Ushakova Y.V., Matyugina M.V.</b> The specifics of the work motivation of volunteers of the Nizhny Novgorod region.....                                                                  | 168 |
| <b>Kapitanova N.V.</b> Problems of adaptability of university teachers of the MIA of Russia in the conditions of digitalization of education .....                                          | 178 |

### Pedagogical sciences

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ivanov S.S., Zolotova M.V.</b> Digitalization in education: positive and negative aspects .....                                                                                         | 183 |
| <b>Kochetkova O.A., Vertyashkin A.S.</b> The structure and content of the course «Fundamentals of artificial intelligence» for bachelor's degree in Pedagogical Education .....            | 193 |
| <b>Kulikov M.S., Kumagina E.A., Neumark E.A., Fomina I.A.</b> The issues of bachelor student's practical training «Applied Informatics» major .....                                        | 200 |
| <b>Provotorova N.V.</b> The readiness of future medical workers for therapeutic and preventive activities in the objective realities of modern Donbass.....                                | 207 |
| <b>Berezovskaya I.M., Zolotina O.A., Mirakyan A.G., Serpukhova M.A.</b> Managing professional internships on master's degree: comparative analysis of two faculties at Lomonosov MSU ..... | 215 |

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 316

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_7

### МЕТОД МНОГОШАГОВОЙ ПРОЦЕДУРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

© 2025 г.

*И.Д. Андрианова, Ф.Ф. Юрлов*

Андрианова Ирина Дмитриевна, к.э.н.; заведующий кафедрой информационных технологий «Академии лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Волга», Н. Новгород  
aid-5200@mail.ru

Юрлов Феликс Федорович, заслуженный деятель науки, д.т.н.; проф.; профессор кафедры цифровой экономики Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева, Н. Новгород  
ffyurlov@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 10.01.2025**Статья принята к публикации 31.01.2025*

Рассматривается метод оценки экономической безопасности систем различного назначения в условиях неопределенности внешней среды и возрастающих внешних угроз. Актуальность исследования обусловлена значительным увеличением различных внешних угроз на разных уровнях экономики России, вызванных ухудшением внешнеэкономических отношений и санкциями. Цель работы – разработка метода многошаговой процедуры определения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях неопределенности внешней среды. Авторами применены методы анализа теоретических основ и моделирования влияния различных факторов на устойчивость предприятия. В статье подробно описаны все этапы метода многошаговой процедуры. Приведены примеры применения метода для оценки экономической безопасности автопредприятий. Разработанный метод возможен к применению для различных экономических систем в условиях неопределенности внешней среды.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, неопределенность внешней среды, внешние угрозы, методика, матрица эффективности, принцип оптимальности.

#### Введение

Актуальность темы исследования обусловлена множеством факторов. Усиление неопределенности внешней среды: в современном мире предприятия функционируют в условиях высокой неопределенности, вызванной геополитической нестабильностью, колебаниями курсов валют, санкциями, изменениями в законодательстве и другими факторами. Это требует разработки новых методов оценки экономической безопасности.

Существующие методы оценки экономической безопасности (ЭБ) не всегда позволяют осуществить корректное ранжирование предприятий. Предлагаемый подход позволяет получить более обоснованные результаты ранжирования за счет применения принципов оптимальности.

**Цель исследования:** разработать метод многошаговой процедуры к определению экономической безопасности промышленных предприятий в условиях неопределенности внешней среды.

#### Задачи исследования:

- Предложить новый многошаговый метод оценки ЭБ.
- Разработать методику ранжирования промышленных предприятий по уровню ЭБ с использованием многошагового метода.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке многошагового метода определения ЭБ промышленных предприятий в условиях неопределенности внешней среды, который учитывает влияние нескольких групп факторов внешней среды на оценку ЭБ анализируемых систем. Многошаговый алгоритм анализа, основанный на принципах многокритериального выбора, обеспечивает комплексный подход к оценке устойчивости предприятия и может быть использован для разработки гибких стратегий адаптации к изменяющимся внешним условиям и повышения конкурентоспособности на рынке. В работе показана возможность использования принципов многокритериального выбора: доминирования, Парето, выделения главного показателя.

Данный метод развивает теорию экономической безопасности промышленных предприятий с учетом факторов неопределенности внешней среды.

Разработанный многошаговый метод может быть использован руководством предприятий для оценки уровня экономической безопасности и разработки мер по ее повышению, а также органами государственного управления для разработки мер при поддержке промышленных предприятий.

В России проблемы обеспечения экономической безопасности на разных уровнях управления рассматривались в трудах таких ученых как Л.И. Абалкин, В.К. Сенчагов А.О., Анатский, А.Е. Суглобов, Т.Н. Агапова, Шеремет и др. [1–6] Данной проблеме уделяется значительное внимание в работах Нижегородских исследователей: С.Н. Митякова, Д.Н. Лапаева, Д.А. Корнилова, Е.С. Митякова, И.Д. Андриановой, Ф.Ф. Юрлова [7–12]. Проблемы многокритериального выбора как важной составной части экономической безопасности принимаемых решений посвящено значительное количество работ представителей научной школы Ф.Ф. Юрлова: А.Ф. Плехановой, С.Н. Яшина, С.М. Брыкалова, Д.Н. Лапаева, М.И. Ершовой, Е.И. Шапкина и др. [13–15]. В работах этих авторов наряду с проблемами многокритериальности рассматриваются также вопросы воздействия внешних факторов в условиях неопределенности.

Однако, несмотря на значительное количество работ, посвященных различным аспектам экономической безопасности в настоящее время в виду значительного ухудшения международных отношений между РФ, США и рядом стран Западной Европы значительно возрастает необходимость развития теории и практики определения аспектов экономической безопасности. Особенно это относится к вопросам выбора эффективных решений при наличии не управляемых факторов и внешних угроз.

Отличительной особенностью настоящей работы является метод определения экономической безопасности и выбор эффективных решений при наличии *нескольких групп* факторов неопределенности: вводимых санкций, уход зарубежных компаний с российских рынков, инфляционных процессов и т.п. Предложенный в работе метод позволяет решать задачи экономической безопасности анализируемых систем при значительном ухудшении внешних и внутренних условий функционирования.

Одним из наиболее значимых ограничений является недостаточно полный учет влияния различных групп факторов внешней среды. А также, большинство методов [2, 3] сосредото-

чены на анализе макроэкономических показателей (ВВП, инфляция, безработица и т.д.). Микроэкономические аспекты, такие как конкурентоспособность отдельных предприятий, инновационная активность, часто остаются за пределами анализа или рассматриваются лишь частично. Даже при анализе микроуровня, внимание обычно уделяется финансовым показателям предприятий, игнорируя такие аспекты, как кадровый потенциал, технологическая оснащенность, репутация компании и т.д. Хотя внешние факторы упоминаются, их влияние часто оценивается упрощенно. Например, геополитические риски могут учитываться в виде отдельных индикаторов [2], но не всегда анализируется их комплексное воздействие на экономику. Недостаточно внимания уделяется таким факторам, как климатические изменения, технологические сдвиги, демографические тренды, которые могут оказывать существенное влияние на экономическую безопасность в долгосрочной перспективе.

Необходимо учитывать более широкий спектр факторов внешней среды. Экономическая безопасность является многомерным понятием, зависящим от взаимодействия множества факторов, как внутренних, так и внешних. В условиях глобализации экономические системы становятся все более взаимосвязанными, и события в одной части мира могут оказывать существенное влияние на другие регионы. Внешняя среда характеризуется высокой степенью неопределенности и нелинейности. Для совершенствования методов оценки необходимо использование системного подхода, учитывающего взаимосвязи между различными элементами системы. В связи с этим существует необходимость в разработке более гибких методов оценки экономической безопасности, которые используют методы прогнозирования вероятности возникновения различных рисков и разработки сценариев будущего развития.

Предлагаемый метод многошаговой процедуры определения экономической безопасности промышленных предприятий является новым шагом в развитии этого научного направления.

В ходе исследования используются следующие методики:

- Системный анализ факторов, влияющих на экономическую безопасность промышленных предприятий.

- Математический анализ для оценки показателей экономической безопасности промышленных предприятий с учетом различных групп факторов.

- Ранжирование промышленных предприятий по уровню экономической безопасности.

Таблица 1

Матрица экономической безопасности

|     | Y11 | Y21 | ... | Yn1 | R1  |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| П1  | A11 | A12 | ... | A1m | R11 |
| П2  | A21 | A22 | ... | A2m | R21 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Пm  | Am1 | Am2 | ... | mn  | Rm1 |

**Сущность предлагаемого  
многошагового метода определения  
экономической безопасности  
промышленных предприятий  
при наличии неопределенности внешней среды**

Предлагаемый метод оценки экономической безопасности промышленных предприятий в условиях неопределённости внешней среды представляет собой многоэтапную процедуру, включающую следующие шаги:

1. Определение целей анализа – формулирование задач исследования.
2. Выбор средств достижения целей – выбор инструментов и методов для реализации поставленных целей.
3. Идентификация анализируемых объектов – отбор промышленных предприятий для дальнейшего анализа.
4. Анализ факторов неопределённости внешней среды – выявление возможных внешних факторов, влияющих на экономическую безопасность исследуемых объектов.
5. Определение ключевых индикаторов, характеризующих уровень экономической безопасности рассматриваемых предприятий.
6. Формирование матрицы экономической безопасности – создание структурированной системы данных, отражающей взаимосвязь между показателями экономической безопасности и факторами неопределённости.
7. Выбор принципов принятия оптимальных управленческих решений.
8. Использование выбранных критериев для ранжирования предприятий по уровню их экономической безопасности.
9. Итоговая ранжирование и классификация предприятий с учётом выявленных уровней экономической безопасности.

Предложенный метод является эффективным инструментом для оценки экономической безопасности промышленных предприятий и разработки стратегий повышения их устойчивости. Метод основан на многокритериальном анализе, учитывающем широкий спектр факторов, влияющих на экономическую безопасность предприятия. Ключевые особенности метода:

– Комплексный подход: Одновременный анализ различных факторов риска, таких как экономические санкции, колебания валютных курсов, политическая нестабильность.

– Итеративность: Поэтапное уточнение оценки экономической безопасности с учетом новых данных.

– Принятие решений в условиях неопределенности: Использование различных принципов оптимальности для выбора решений при недостатке информации.

Преимущества метода:

– Универсальность: Применим для предприятий различных отраслей и размеров.

– Гибкость: Позволяет адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды.

– Прозрачность: Обеспечивает обоснованность принимаемых решений.

**Реализация первого шага анализа**

В результате первого шага была построена матрица экономической безопасности, представляющая собой таблицу 1, в которой отражено взаимовлияние внешних факторов – **У** и показателей безопасности предприятий – **А**. Каждый элемент матрицы характеризует значение соответствующего показателя для конкретного предприятия **П** при заданных внешних факторах. **R1** – ранги предприятий, полученные после первого этапа анализа.

Для комплексной оценки экономической безопасности предприятий был использован следующая методика критерий гарантированного результата  $G_r$ ,

$$G_r1 = \max_{Pa;Y} \min A(Pa, Y)$$

Этот критерий позволяет определить наиболее устойчивое предприятие, обеспечивающее максимальную безопасность при любых возможных изменениях внешней среды.

Демонстрационный пример 1. С использованием таблицы 1 переведем предоставленные данные о автопроизводителях в формат, пригодный для анализа экономической безопасности в условиях изменяющейся инфляции (**У**-фактор внешней среды). И применим **принцип гарантированного результата** для выбора оптимального решения.

Вместо обобщенного показателя «А» используем конкретный показатель экономической безопасности, например, рентабельность собственного капитала (можно взять коэффициент текущей ликвидности или другие релевантные показатели).

Таблица 2

**Матрица рентабельности автопредприятий в зависимости от уровня инфляции, %**

| Компания          | Низкая инфляция | Средняя инфляция | Высокая инфляция | Рентабельность min |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Автопредприятие 1 | 15%             | 12%              | 8%               | 8%                 |
| Автопредприятие 2 | 18%             | 15%              | 10%              | 10%                |
| Автопредприятие 3 | 10%             | 8%               | 5%               | 5%                 |

Таблица 3

**Матрица экономической безопасности**

|            | C1   | C2   | C3   | Cn   | ЧПmax  |
|------------|------|------|------|------|--------|
| <b>Па1</b> | ЧП11 | ЧП12 | ЧП13 | ЧП1n | ЧП1max |
| <b>Па2</b> | ЧП21 | ЧП22 | ЧП23 | ЧП2n | ЧП2max |
| <b>Па3</b> | ЧП31 | ЧП32 | ЧП33 | ЧП3n | ЧП3max |
| <b>Пam</b> | ЧПm1 | ЧПm2 | ЧПm3 | ЧПmn | ЧПmmax |

Таблица 4

**Матрица чистой прибыли автопредприятий при различных сценариях санкций, руб.**

| Компания          | Сценарий 1<br>(мягкие санкции) | Сценарий 2<br>(жесткие санкции) | Сценарий 3<br>(тотальные санкции) | Чистая прибыль max |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Автопредприятие 1 | 15 000                         | 10 000                          | 5 000                             | <b>15 000</b>      |
| Автопредприятие 2 | 14 400                         | 9 600                           | 6 400                             | 14 400             |
| Автопредприятие 3 | 7 200                          | 4 800                           | 2 400                             | 7 200              |

Вместо уровня инфляции «У» можно использовать другие факторы, влияющие на экономическую безопасность, например, курс валюты, стоимость сырья, изменения в законодательстве.

Для каждого предприятия и каждого уровня инфляции показатели рентабельности заносятся в матрицу (таблица 2). В зависимости от того, требуется максимизировать или минимизировать показатель, применяется соответствующая формула. Определяется наилучшее решение, обеспечивающее максимальную или минимальную величину показателя экономической безопасности при наиболее неблагоприятном сценарии.

Для каждого предприятия выбирается минимальное значение рентабельности по всем уровням инфляции. Из полученных минимальных значений выбирается максимальное. Это и будет гарантированной рентабельностью.

$$Gr1 = \max_{\min} A(Pa, Y) = 10\% \\ Pa; Y$$

В данном примере гарантированная рентабельность составит 10% (для Автопредприятия 2 при высокой инфляции). Это означает, что

при любом уровне инфляции рентабельность Автопредприятия 2 не будет ниже 10%.

**Реализация второго шага анализа**

Результатом второго шага анализа является матрица экономической безопасности предприятий, которая представлена в виде таблицы 3.

Здесь:

Па – автосборочные предприятия;

С - сценарии конкурентной среды

ЧП – чистая прибыль;

Пример 2.

Используя таблицу 3, проведем оценку экономической безопасности автопроизводителей (Автопредприятие 1, Автопредприятие 2, Автопредприятие 3) в условиях различных санкций (таблица 4). Строки представляют предприятия. Столбцы представляют различные сценарии санкций. Элементы матрицы отражают чистую прибыль предприятия (млн. руб.) при данном сценарии санкций. Помимо чистой прибыли, можно добавить в матрицу другие финансовые показатели, такие как выручка, операционная прибыль,

Таблица 5

Матрица экономической безопасности

|     | C1   | C2   | C3   | Cn   | РДmin  |
|-----|------|------|------|------|--------|
| Па1 | РД11 | РД12 | РД13 | РД1n | РД1min |
| Па2 | РД21 | РД22 | РД23 | РД2n | РД2min |
| Па3 | РД31 | РД32 | РД33 | РД3n | РД3min |
| Пам | РДm1 | РДm2 | РДm3 | РДmn | РДmmin |

EBITDA и т.д., чтобы получить более полную картину финансового состояния предприятий.

*Сценарий 1 (мягкие санкции)* предполагает введение ограничений на торговлю отдельными видами продукции или технологий, но без существенного ограничения доступа к мировым рынкам.

*Сценарий 2 (жесткие санкции)* характеризуется более широким спектром ограничений, включая финансовые санкции, ограничения на поставку ключевых компонентов и технологий.

*Сценарий 3 (тотальные санкции)* предполагает полную изоляцию от мировых рынков, запрет на все виды торговли и технологического сотрудничества.

*Чистая прибыль:* Показатель финансовой устойчивости предприятия. Снижение чистой прибыли свидетельствует о негативном влиянии санкций.

В качестве принципа оптимальности выбирается **принцип оптимизма**. Это, по сути, наиболее оптимистичный взгляд на будущее.

$$ЧП_{\text{опт}} = \max \max ЧП(Па, С) = 15\,000.$$

$$Па_{\text{опт}} = \text{АвтоВАЗ} \\ Па, С$$

Анализ матрицы чистой прибыли показывает, что при переходе от мягких к тотальным санкциям наблюдается монотонное снижение чистой прибыли для всех предприятий. Это свидетельствует о высокой чувствительности российских автопроизводителей к санкционному давлению. Предприятия демонстрируют разную степень уязвимости к санкциям. Автопредприятие 1 имеет наибольшую чистую прибыль при всех сценариях, но и наибольшее абсолютное снижение прибыли при усилении санкций. Автопредприятие 2 и Автопредприятие 3 демонстрируют аналогичную динамику, но с меньшими абсолютными значениями.

Можно сделать вывод, что российские автопроизводители сильно зависят от импортных комплектующих и технологий. Санкции, ограничивающие доступ к этим ресурсам, существенно снижают производственные мощности и прибыльность предприятий.

Для повышения устойчивости к внешним шокам российским автопроизводителям необходимо активно развивать кооперацию с отечественными поставщиками, локализовать произ-

водство ключевых компонентов и технологий, а также искать новые рынки сбыта. Государство может оказать существенную поддержку отечественным автопроизводителям путем предоставления льготных кредитов, субсидий, гарантий и других мер стимулирования.

### Реализация шага с номером N

**Пример N.** С целью оценки устойчивости предприятий к конкурентным вызовам был проведен анализ, основанный на построении матрицы «предприятие-сценарий» (таблица 5). В качестве показателя экономической безопасности выбрана рыночная доля предприятия РД. Моделирование различных конкурентных сценариев позволило оценить, насколько рыночная позиция каждого предприятия подвержена влиянию внешних факторов.

Здесь:

Па – автосборочные предприятия;

РД – показатель экономической безопасности «рыночная доля».

На основании таблицы 5 разработана матрица (Таблица 6), где по строкам расположены автомобильные компании (Автопредприятие 1, Автопредприятие 2, Автопредприятие 3), а по столбцам – различные сценарии развития рынка. В ячейках матрицы указана предполагаемая рыночная доля каждой компании при соответствующем сценарии.

*Сценарий 1:* Усиление конкуренции со стороны китайских производителей бюджетных автомобилей.

*Сценарий 2:* Введение строгих экологических норм и переход на электромобили.

*Сценарий 3:* Девальвация рубля и рост цен на импортные комплектующие.

Применим **принцип гарантированного результата:** из найденных минимальных значений выбираем максимальное.

$$Gr1 = \max \min A(Па, У) = 10\% \\ Па; У$$

В матрице (таблица 6) для каждого предприятия находим минимальное значение экономической безопасности по всем сценариям, наихудший возможный результат для данного предприятия. Из полученных минимальных значений выбираем максимальное. Это и будет

Таблица 6

Матрица рыночной доли автопредприятий при различных сценариях, %

| Компания          | Сценарий 1:<br>Усиление конкуренции<br>от китайских производителей | Сценарий 2:<br>Переход на электромобили | Сценарий 3:<br>Девальвация рубля | РД <sub>min</sub> |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Автопредприятие 1 | 15%                                                                | 10%                                     | 20%                              | 10%               |
| Автопредприятие 2 | 20%                                                                | 5%                                      | 25%                              | 5%                |
| Автопредприятие 3 | 18%                                                                | 8%                                      | 22%                              | 8%                |

Таблица 7

Матрица ранжирования автопредприятий на разных шагах анализа экономической безопасности

|                | Ранг R1 <sub>нф</sub> | Ранг R2 <sub>нф</sub> | Ранг R <sub>нф</sub> |
|----------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| П1             | R11                   | R12                   | R1 <sub>n</sub>      |
| П2             | R21                   | R22                   | R2 <sub>n</sub>      |
| П <sub>m</sub> | R <sub>m1</sub>       | R <sub>m2</sub>       | R <sub>mn</sub> .    |

гарантированный результат (Gr1). Наиболее безопасным выбором является Автопредприятие 1. Это означает, что даже в самом неблагоприятном сценарии (усиление конкуренции и переход на электромобили) оно сохранит относительно стабильную рыночную долю.

#### Ранжирование предприятий на разных шагах анализа экономической безопасности (таблица 7)

**R<sub>нф</sub>** – ранги автосборочных предприятий различных групп неуправляемых факторов.

Проведенный анализ позволил ранжировать предприятия автомобильной промышленности по их устойчивости к различным внешним воздействиям. Рассмотрены три сценария: усиление конкуренции, переход на электромобили и девальвация национальной валюты. Для каждого сценария была определена минимальная рыночная доля предприятия. Полученные ранги предприятий по каждому сценарию сравниваются:  $R1_{нф} = R2_{нф} = R_{нф}$ .

Когда ранжирование объектов при различных наборах неконтролируемых факторов оказывается различным, проводится согласование принятых решений.

Существует несколько базовых принципов многокритериального выбора:

- **Принцип доминирования:** предприятие доминирует над другим, если оно по всем критериям оценивает либо лучшие, либо равные значения показателей.

- **Принцип Парето:** предприятие считается не устойчивым, если существует другое предприятие, которое доминирует над ним по одному или нескольким критериям.

- **Принцип свертки:** ранжирование предприятий осуществляется путем суммирования или умножения нормированных показателей по всем критериям.

- **Принцип главного показателя:** для оценки предприятия выбирается один, наиболее значимый показатель, который позволяет судить о его общей результативности.

Выбор принципа многокритериальности зависит от цели исследования. Если цель исследования – найти предприятия, которые являются лидерами по всем критериям, то необходимо использовать **принцип доминирования**. Если же цель исследования – найти предприятия, которые являются «неплохими» по всем критериям, то можно использовать **принцип Парето**. Если показатели являются разномасштабными, следует использовать принцип конвертации с использованием нормированных результатов измерений.

В рамках предлагаемого многошагового подхода к определению экономической безопасности промышленных предприятий в условиях неопределенности внешнего окружения используются:

- **Принцип Парето**, который включает анализ разных групп неуправляемых факторов. Это позволит выделить предприятия, которые являются «неплохими» по всем группам показателей.

**Принцип главного показателя.** Применительно к оценке инфляционных факторов применим **принцип доминантного показателя**. Такой подход позволит идентифицировать предприятия с наиболее высокой устойчивостью к инфляционным процессам.

Иллюстрацией может служить **пример:**

Предполагается, что в результате первого шага анализа были получены ранжирования предприятий по инфляционным факторам:

| Предприятие       | P1нф |
|-------------------|------|
| Автопредприятие 1 | 2    |
| Автопредприятие 2 | 1    |
| Автопредприятие 3 | 3    |

На втором этапе анализа были получены ранжирования предприятий по санкционным факторам:

| Предприятие       | P2нф |
|-------------------|------|
| Автопредприятие 1 | 1    |
| Автопредприятие 2 | 2    |
| Автопредприятие 3 | 3    |

На шаге с номером  $N$  получены ранжирования предприятий по сценариям конкурентности:

| Предприятие       | PNнф |
|-------------------|------|
| Автопредприятие 1 | 1    |
| Автопредприятие 2 | 3    |
| Автопредприятие 3 | 2    |

В данном случае ранжирование не совпадает.

Задача заключается в выборе предприятия, наиболее экономически устойчивого, учитывая несколько неуправляемых факторов (инфляция, санкции, конкуренция). При этом, ранжирование по каждому фактору дало неоднозначные результаты.

Принцип Парето позволяет отсеять неэффективные решения, сравнивая их по всем критериям. Предприятие считается не устойчивым, если найдется другое, которое лучше по одному или нескольким критериям.

Для наглядности представим данные в виде матрицы (таблица 8).

Применение принципа Парето:

Автопредприятие 1 доминирует над Автопредприятием 3 по критерию P2нф и PNнф, но уступает Автопредприятию 2 по критерию P1нф. Автопредприятие 2 доминирует над Автопредприятием 3 по критерию P1нф, но уступает Автопредприятию 1 по критериям P2нф и PNнф. Автопредприятие 3 доминируется как Автопредприятием 1, так и Автопредприятием 2 по большинству критериев.

Вывод: Автопредприятие 3 однозначно является неэффективным предприятием, так как по всем критериям уступает как минимум одному из Автопредприятий. Автопредприятие 1 и Автопредприятие 2 находятся в ситуации доминирования. Ни одно из них не доминирует полностью над другим, но каждое имеет свои преимущества, Принцип Парето позволяет отсеять заведомо неэффективные решения, но не всегда однозначно.

Таким образом, в результате согласования ранжирований по многокритериальному выбору можно получить более обоснованную оценку экономической безопасности промышленных предприятий. Осталось выбрать между Автопредприятием 1 и Автопредприятием 2.

Применим принцип главного показателя. Для применения принципа необходимо определить, какой из трех критериев. Предположим, что приоритетным является критерий «P2нф» (санкции), так как устойчивость к санкциям в текущих экономических условиях является ключевым фактором.

Сравнение предприятий: Автопредприятие 1 имеет значение по критерию «P2нф» равное 1, Автопредприятие 2 имеет значение по критерию «P2нф» равное 2. Автопредприятие 1 имеет более высокое значение по главному критерию «P2нф».

### Заключение

Предлагаемый многошаговый метод определения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях внешней неопределенности:

- обеспечивает комплексный учет влияния различных групп факторов внешней среды, включая инфляционные, финансовые, внешнеэкономические и социальные;
- осуществляет комплексную оценку экономической безопасности: позволяет использовать несколько групп показателей;
- более обоснованные результаты ранжирования предприятий: за счет учета различных

Таблица 8

Матрица ранжирования автопредприятий на разных шагах анализа экономической безопасности

| Предприятие       | P1нф<br>(Инфляция) | P2нф<br>(Санкции) | PNнф<br>(Конкуренция) |
|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Автопредприятие 1 | 2                  | 1                 | 1                     |
| Автопредприятие 2 | 1                  | 2                 | 3                     |
| Автопредприятие 3 | 3                  | 3                 | 2                     |

групп факторов и применения разных принципов оптимизации.

Дальнейшие направления исследований:

– Разработка методики оценки экономической безопасности промышленных предприятий с учетом специфики различных отраслей экономики.

– Исследование влияния факторов внешней среды на экономическую безопасность промышленных предприятий.

– Совершенствование методов ранжирования промышленных предприятий по показателям экономической безопасности.

В целом, предлагаемый многошаговый метод является результативным для оценки экономической безопасности промышленных предприятий в условиях неопределенности внешней среды.

#### Список литературы

1. Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение. Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–16.
2. Сенчагов В.К., Митяков С.Н. Использование индексного метода для оценки уровня экономической безопасности // Вестник академии экономической безопасности МВД России. № 5. 2011. С. 41–50.
3. Авдийский В.И., Сенчагов В.К. Методологии определения пороговых значений основных (приоритетных) факторов рисков и угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 4. С. 73–78.
4. Анатский А.О. Обеспечение экономической безопасности инновационной деятельности российских предприятий в условиях цифровой экономики. Прогрессивная экономика. 2022. № 9. С. 15–28.
5. Агапова Т.Н., Осипов В.С., Суглобов А.Е., Эриашвили Н.Д. Экономическая безопасность. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления // Юнита-Дана, 2022.
6. Агапова Т.Н., Осипов В.С., Суглобов А.Е., Эриашвили Н.Д. Экономическая безопасность. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления // Юнита-Дана, 2022.
7. Митяков С.Н., Катаева Л.Ю., Митяков Е.С., Рамазанов С.А. Оперативный мониторинг экономической безопасности России // Инновационное развитие экономики. 2019. № 5-2 (53). С. 213–223.
8. Митяков С.Н., Сенчагов В.К. Динамика краткосрочных индикаторов экономической безопасности // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: Материалы III Международной научно-практической конференции. Н. Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2015. С. 176–181.
9. Лапаев Д.Н., Лапаева О.Н. Многокритериальная методика определения эффективных вариантов при анализе экономической безопасности систем различных уровней // Сборник статей VI Международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенская государственная сельскохозяйственная академия, 2014. С. 66–69.
10. Митяков С.Н., Корнилов Д.А., Митякова О.И., Рамазанов С.А. Актуальные вопросы экономической безопасности отраслей народного хозяйства // Инновации и инвестиции. 2021. № 2. С. 225–229.
11. Митяков С.Н., Митяков Е.С. Анализ кризисных явлений в экономике России с использованием быстрых индикаторов экономической безопасности // Проблемы прогнозирования. 2021. № 3 (186). С. 29–40.
12. Андрианова И.Д., Юрлов Ф.Ф. Сравнительная оценка экономической безопасности анализируемых систем в условиях неопределенности внешней среды // Развитие и безопасность. 2024. № 3(23). С. 26–38.
13. Юрлов Ф.Ф. [и др.] Методы и модели в экономике и финансовой деятельности. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2021. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19951889>.
14. Юрлов Ф.Ф., Плеханова А.Ф., Яшин С.Н. Методы оценки эффективности и выбора предпочтительных инвестиционных проектов. Н. Новгород, 2021.
15. Брыкалов Ф.Ф. Юрлов // Экономика: теория и практика. 2016. № 2 (42). С. 76–84.

#### METHOD OF A MULTI-STEP PROCEDURE FOR DETERMINING THE ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

I.D. Andrianova<sup>1</sup>, F.F. Yurlov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Academy of Leadership and Administration of Business Processes of the Federal Tax Service of Russia – Volga, Nizhny Novgorod

<sup>2</sup>Technical University, Nizhny Novgorod

The article discusses a method for increasing the economic security of systems for various purposes in conditions of uncertainty in the external environment and increasing external threats. The relevance of the study is due to a significant increase in various external threats to energy security at different levels of the Russian economy, caused by the deterioration of foreign economic relations and sanctions. The purpose of the work is to develop a multi-step approach to the concept of economic security of industrial enterprises in conditions of environmental uncertainty. The authors applied methods for analyzing the theoretical foundations of economic security and modeling the influence of various factors on economic security. The article describes in detail all the stages of the multi-step approach, which make it easy to implement in practice. Examples of application for assessing the economic security of enterprises producing automotive components are given. The article has practical value for managers of enterprises and government bodies. This study is relevant and promising. The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed methodology to assess and improve the energy efficiency of various systems under conditions of environmental uncertainty.

**Keywords:** economic security, uncertainty of the external environment, external threats, methodology for increasing economic security, economic security matrix, optimality principle.

УДК 338.28

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_15

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ И ПОДДЕРЖКА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2025 г.

**В.П. Балакин, Ю.О. Плехова**

Балакин Владимир Павлович, заместитель министра промышленности, торговли  
и предпринимательства Нижегородской области

xbalakinx@gmail.com

Плехова Юлия Олеговна, д.э.н.; проф.; директор Института экономики  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Н. Новгород  
yplekhova@iee.unn.ru

*Статья поступила в редакцию 03.12.2024*

*Статья принята к публикации 17.01.2025*

В статье укрепление технологического суверенитета рассматривается как наращивание возможностей государства для самостоятельной реализации национальной стратегии научно-технологического развития благодаря снижению научно-технологической уязвимости страны и проведению промышленной политики, выражающей идеи повышения конкурентоспособности страны и устойчивости ее развития. Выделяются три группы политических инструментов, которые используются для укрепления технологического суверенитета: защита (ограничение потоков технологий и снижение рисков технологической взаимозависимости); поддержка (промышленная политика повышения отечественного инновационного потенциала); проектирование (расширение и углубление международных связей в научно-технологической сфере). Подчеркивается необходимость усиления взаимодополняемости научно-технологической, промышленной, денежно-кредитной и образовательной политик как целостной и всеобъемлющей системы. Анализ результатов развития страны в 2023 году приводит авторов к выводу, что российская экономика начинает переход от стагнации к экономическому росту, и на этой переходной стадии необходимо усилить поддержку новых и развивающихся высокотехнологичных предприятий, способных ускорить рост производительности труда. Рассматривается опыт финансирования обрабатывающих отраслей Фондом развития промышленности; показано, что региональная автономия в системе ФРП помогает разрабатывать и осуществлять более направленную и эффективную региональную политику поддержки промышленности. Чем более высокие и разнообразные барьеры вырастают на пути укрепления национального технологического суверенитета, тем более гибкой и всеобъемлющей должна быть система поддержки технологического обновления отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** технологический суверенитет, защита, поддержка, проектирование, инфляция, кредиты, экономический рост.

### Введение

Рост неопределенности, нарастание частоты и тяжести потрясений во внешней среде способствовали растущей «секьюритизации» (повышению внимания к вопросам безопасности) научно-технической политики в развитых странах, усилили стремление правительств мобилизовать национальные технологические, экономические и социальные системы для преодоления кризисов и социальных вызовов, обеспечить устойчивое развитие. Крупные инвестиции в критически важные технологии способны поддерживать экономическую конкурентоспособность и национальную безопасность стран. Правительства принимают меры по снижению рисков взаимозависимости в области технологий и инноваций, ограничению международных потоков технологий; повышению эффективности национальной промышленности, ее способ-

ности внедрять преобразующие инновации и создавать новые рынки; развитию альянсов между странами-единомышленниками.

Начало СВО показало, что во многих технологических цепочках отсутствует предложение российских поставщиков. Новые российские предприятия стали возникать в самых разных отраслях экономики. Как и всякий новый бизнес, они нуждаются в поддержке для обеспечения быстрого вывода на рынок и масштабирования новых продуктов и технологий, которая необходима им для преодоления существующих финансовых, кадровых и иных ограничений.

В обсуждениях с целью достижения консенсуса между представителями финансового блока правительства и представителями реального сектора экономики по вопросам государственной поддержки промышленности возникают жаркие споры. Не всегда принимаемые решения являются оптимальными отчасти потому, что

экономическая ситуация быстро меняется, и принятые ранее допущения перестают соответствовать реальной действительности, создавая «слепые пятна» у лиц, принимающих решения. Цель данной работы - аргументировать необходимость усиления гибкости в предоставлении финансовых возможностей для устойчивого развития новых отечественных предприятий, в первую очередь высокотехнологичных. Анализируется опыт точечного финансирования обрабатывающих отраслей Фондом развития промышленности.

### **Концепция и инструменты укрепления технологического суверенитета**

Снижение научно-технологической уязвимости означает повышение «технологического суверенитета» или «открытой стратегической автономии». Эти концепции, которые относятся к способности государства действовать стратегически и автономно в условиях сильной технологической конкуренции, стали основой научно-технологической политики в ведущих странах мира. Анализ литературы позволяет выделить три основных типа политических инструментов, которые используются многими странами для укрепления своего технологического суверенитета:

а) *защита*: ограничение потоков технологий и снижение рисков технологической взаимозависимости (экспортный контроль, проверка прямых иностранных инвестиций, ограничительные списки и меры безопасности исследований);

б) *поддержка*: промышленная политика, направленная на повышение отечественного инновационного потенциала, рост производительности за счет инвестиций в новые технологии и снижение зависимости от иностранных поставщиков;

в) *проектирование*: расширение и углубление международных связей в научно-технологической сфере (международные технологические альянсы и общие технические стандарты, отражающие национальные приоритеты) на основе общих интересов и диверсификации цепочек поставок технологий.

Меры по снижению уязвимости, связанной с технологической зависимостью, могут повысить устойчивость экономик к будущим потрясениям.

Признается центральная роль национальной промышленной политики в обеспечении технологического суверенитета, промышленная политика выражает идеи государственной технологической стратегии. При концентрации внимания на НИОКР, налоговых льготах и поддержке инвестиций на ранних стадиях, в про-

мышленной политике наращиваются целевые вмешательства, адаптированные к решению конкретных проблем устойчивого развития и национальной безопасности; подчеркивается потенциальная взаимодополняемость инструментов научно-технологической, промышленной, денежно-кредитной и образовательной политик как целостной и всеобъемлющей системы [1]. Интегрированная государственная политика, «ориентированная на миссию», способна формировать новые рынки и направления для инноваций и инвестиций; она стимулирует частную инициативу, «концентрирует» ее, а не «вытесняет»; страны с высокими уровнями государственных инвестиций в НИОКР также имеют высокий уровень частных инвестиций.

На этом фоне гораздо менее убедительными выглядят аргументы тех экономистов, которые считают, что активное участие государства в экономике оправдано только в условиях кризисов, что в иных ситуациях оно грозит подавлением частной инициативы, ибо частный сектор должен принимать решения, куда и на что перенаправить средства, а государство должно создать для этого условия.

К примеру, Китай тратит на поддержку своих отраслей промышленности гораздо больше, чем любая другая экономика мира, и эти затраты более чем в два раза превышают уровень Соединенных Штатов, ибо технологическая безопасность становится ключевым аспектом концепции национальной безопасности страны [2; 3]. Китайское правительство с целью поддержания долгосрочной преимуществ национальных производителей, необходимых для повышения технологической безопасности и суверенитета, активно использует прямые субсидии, налоговые льготы на НИОКР (как и другие налоговые льготы); финансирует НИОКР для бизнеса; выдает кредиты и продает землю по ценам ниже рыночных государственным предприятиям; развивает государственные инвестиционные фонды; укрепляет сложную систему «стратегической разведки» для мониторинга технологического развития иностранных компаний, способствуя передаче технологий из зарубежных источников отечественным производителям. Когда технологический прогресс Китая стал представлять серьезную проблему для Соединенных Штатов, американские эксперты объявили, что его антиконкурентная промышленная политика существенно исказила свободный и справедливый мировой рынок, и разработали систему мер противодействия, еще более далеких от честной конкуренции на свободном рынке.

В Концепции технологического развития России на период до 2030 года [4] и в проекте

Федерального закона о технологической политике в Российской Федерации [5] технологический суверенитет понимается как наличие в стране критически важных технологий (по которым должен быть достигнут паритет со странами-лидерами) и сквозных технологий (по которым должно быть достигнуто технологическое лидерство) собственной разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих устойчивую возможность достигать национальные цели и реализовывать национальные интересы. Технологическое лидерство означает превосходство технологий и продукции по основным параметрам над зарубежными аналогами; технологическое лидерство лежит в основе экономического процветания и безопасности стран и предполагает защиту технологий от стратегических конкурентов. В проекте закона определены цели и задачи технологической политики, ее принципы, инструменты реализации и организация планирования, меры государственного стимулирования.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2023 г. [6], профинансированы приоритетные направления проектов технологического суверенитета в размере около 300 млрд рублей [7].

Некоторые исследователи полагают, государственного финансирования науки и технологий в стране достаточно, необходимо повысить эффективность использования государственных средств; а вот финансирование научно-технологического развития компаниями нужно увеличить в разы [8].

### **Экономика растет: выходим из стагнации?**

Экономические результаты развития страны в 2023 году удивили и для многих были неожиданностью. Согласно данным Росстата, ВВП в 2022 году снизился на 1.2%; в 2023 году ВВП вырос на 3.6% (первая оценка), рост обрабатывающего сектора составил 7.5%, рекордные темпы продемонстрировало машиностроение – более 21%. К концу 2023 года ВВП нашей страны превысил уровень 2021 года. По прогнозу Минэкономразвития, в 2024 году рост российской экономики в базовом варианте составит 2.3%, а в консервативном – 1.4% [9, 10].

Первая оценка Росстата зафиксировала увеличение инвестиций в основной капитал по полному кругу организаций на 9.8% в реальном выражении в 2023 году; такого годового роста капитальных вложений не наблюдалось с 2011 года. В четвертом квартале 2023 года уровень загрузки производственных мощностей достиг

исторического максимума (81%). Норма накопления – доля валового накопления основного капитала в ВВП – выросла в 2023 году в сравнении с доковидным 2019 годом с 19.3 до 22.1%.

Сальдированная прибыль российских компаний выросла в 2023 году на 35% и превысила 33 трлн рублей, что делает финансовое состояние многих компаний более устойчивым [7].

В динамике производительности труда мы наблюдали резкие колебания: рост после преодоления пандемии на 3.7% в 2021 году и практически такое же снижение в 2022 году (на 3.6%, максимальное с 2009 года); в 2023 году возобновился медленный рост производительности труда. По данным мониторинга предприятий Центробанком, в 2024 году в 2024 году ожидается рост производительности труда на 3.2%. Безработица снизилась до минимального с 1991 года значения в 2.9% [11].

В 2017–2020 годах годовая инфляция удерживалась на уровне примерно 4%. В 2022 году инфляция резко ускорила из-за кардинального изменения экономических условий, достигнув пика 17.8% годовых в апреле. Чтобы сбить этот всплеск, Центробанк вынужден был поднять ключевую ставку в марте 2022 года до 20% годовых (многие эксперты считают, что надо было раньше начинать повышение); вскоре, начиная с апреля, ключевую ставку снижали по мере падения инфляции до 7.5% в декабре 2022 года, в результате инфляция упала до 2.3% годовых в апреле 2023 года. В мае 2023 года начался новый подъем инфляции, и Центробанк поэтапно поднимал ключевую ставку с июля 2023 года в ответ на разгоняющиеся потребительские цены, в декабре ключевая ставка достигла 16% годовых (при инфляции 7.4% годовых). Председатель Центробанка Эльвира Набиуллина утверждает, что пик инфляции в России пройден благодаря жёсткой денежно-кредитной политике [12].

ЦБ признает, что российская экономика находится в инвестиционной фазе роста, и это одно из проявлений структурной трансформации; индикатор бизнес-климата достиг максимума за 12 лет, инвестиционная активность на рекордном уровне. Говорится о том, что растущий тренд корпоративного кредитования остается неизменным; подчеркивается, что важную роль в стимулировании спроса в экономике играют программы льготного кредитования и сохранение положительного бюджетного импульса, поддерживается введение налоговых льгот для инновационных предприятий.

Центральный банк полагает, что период жесткой денежной политики должен быть долгим: в среднесрочной перспективе баланс рис-

ков остается проинфляционным; факторы, поддерживающие высокую инфляцию, сохраняются. Делается вывод о том, что снижать ключевую ставку следует тогда, когда замедление инфляции наберет нужную скорость и инфляционные ожидания придут в норму [7].

Между тем высока вероятность того, что в турбулентных условиях, отличающихся высокой скоростью изменений и их непредсказуемостью, мы можем не дожидаться желаемых устойчиво низких инфляционных ожиданий. И было бы легкомыслием с нашей стороны рассчитывать на устойчивое поддержание соответствия между спросом и предложением в экономике в эпоху потрясений. Центробанк уверен в своей способности быстро подавить «избыточный спрос» и доказал это; но он менее убежден в возможностях государственной промышленной политики своевременно наращивать предложение, ибо растущие расходы на промышленную политику дают рост производства и продаж с большим временным лагом и потому представляются рискованными с точки зрения инфляции; в моменте ситуация может оцениваться как «перегрев» экономики.

В ежеквартальном отчете «О развитии банковского сектора» [13] делается прогноз о как минимум двукратном торможении корпоративного кредитования: до 6–11% в 2024 году, что оценивается как возвращение объема кредитования к более сбалансированным темпам роста по сравнению с рекордным всплеском в 2023 году. В прошлом году корпоративный кредитный портфель вырос на 20%, или более чем на 12 трлн рублей; объем корпоративных облигаций прибавил 4,6 трлн рублей; все это, несомненно, поддержало экономический рост. Ожидается, что рост банковских ставок и торможение кредитования приведет к снижению инфляции, и доступность кредита будет расти [14].

Структурная перестройка экономики, нацеленная на укрепление технологического суверенитета, обеспечивается ростом расходов, которые во многих странах поддерживаются государством: госзаказами (госзакупками), государственными инвестициями, ростом зарплат, льготными кредитами, прямыми субсидиями. Центробанк озабочен тем, что государственные льготы и субсидии способны снизить эффект роста ключевой ставки, они могут привести к порочному кругу, а именно: ЦБ поднимает ставку, льготные программы расширяются, регулятор не видит нужного эффекта и снова ужесточает денежно-кредитную политику, и это «путь в тупик» [7]. Делается вывод о необходимости сократить чрезмерное количество льготных государственных программ.

Как можно определить, избыточны или недостаточны льготные государственные программы? В поисках ответа на этот вопрос мы обратились к анализу деятельности Фонда развития промышленности.

### **Поддержка новых и развивающихся предприятий**

Признается, что одной из самых действенных мер стимулирования развития промышленного производства является деятельность Федерального государственного автономного учреждения «Российский фонд технологического развития», созданного в 2014 году; сокращённое наименование организации – Фонд развития промышленности (в дальнейшем ФРП). Предметом деятельности ФРП является выдача займов, предоставление финансовой и иной поддержки субъектам деятельности в сфере промышленности и торговли, поддержка деятельности российских организаций, реализующих научные, научно-технические и инновационные проекты в сфере промышленности и торговли.

В настоящее время есть множество промышленных проектов, которые находятся на начальных стадиях выхода на рынок. Промышленное производство в России переживает ренессанс; мы видим, что крупнейшие заказчики повернулись лицом к российскому производителю, и эту уникальную ситуацию нужно использовать. Многие развивающиеся промышленные предприятия, занятые проведением НИОКР, инвестированием в новые технологии и расширением производства, усиливают каркас технологической безопасности страны, выполняют функцию не только драйвера развития экономики, фактора снижения инфляции, но и функцию наращивания технологического суверенитета, защиты от политических манипуляций на мировой арене.

Мы не должны тормозить ростки нового высокотехнологичного, имеющего высокий потенциал экспортной экспансии, бизнеса, конкурентоспособного на мировых рынках. Как отмечает ЦБ, в 2023 году экспорт сократился, а импорт вырос; курс рубля закономерно снижался, летом это снижение ускорилось, потому что спрос на импорт возрастал. Импортные товары приобретаются втридорога, разгоняя инфляцию в долгосрочной перспективе.

Быстро растет импорт из Китая: по данным Национального бюро статистики Китая, он увеличился за 2023 год до \$110.97 млрд или на 46.9% [15]. Импорт из Китая помогает нам закрыть неудовлетворенный спрос, нарастающий в результате ухода компаний недружественных

Таблица 1

**Условия финансирования технологического развития в Китае и Нижегородской области**

| Показатель                          | Нижегородская область | Китай |
|-------------------------------------|-----------------------|-------|
| Ключевая ставка, %                  | 16                    | 3.45  |
| Ставка по кредитам, %               | от 17                 | от 5  |
| Стоимость электричества, руб./кВт*ч | 7–8                   | 7.42  |

Источник: данные Росстата

стран. Вместе с тем Китай, ввиду отсутствия доступных предложений со стороны недружественных стран, становится монопольным поставщиком большого количества товаров на российский рынок; в такой ситуации он поднимает цены как на средства производства, так и на потребительские товары.

Считается, что Китай, который может предложить «практически всё» по приемлемым ценам. Возможности же реализации новых технологических проектов отечественных производителей ограничиваются дороговизной пилотных партий, построения системы сервисного и гарантийного обслуживания, маркетинговых усилий и других факторов. Поэтому многие страны вкладываются в наращивание собственного технологического суверенитета, создавая экономически выгодные условия для появления новых технологий у отечественных производителей [16, 17]. Речь идет о том, чтобы установить равные условия для технологического развития промышленных предприятий по сравнению с теми условиями, которые созданы у наших зарубежных партнеров. О необходимости этого свидетельствуют данные таблицы 1.

Известно, что во многих странах промышленные предприятия финансируют свое развитие преимущественно за счет собственных средств, что дает основание называть кредитование дополнительным (второстепенным) источником. Но это не совсем так, у кредитования своя особенная, стимулирующая функция. Кредиты – сильное, нередко дорогостоящее лекарство, позволяющее нейтрализовать «воспалительные» (негативные) внутренние или внешние процессы или ограничения, ослабляющие «здоровье» компании, и придать ей силы для повышения конкурентоспособности и ускорения развития. Применение кредитов, как и всяких стимуляторов, должно быть точно выверено (определены конкретные цели, затраты, риски) и контролироваться относительно получения ожидаемых выгод.

Использование кредитов, в т.ч. льготных, дороже, чем собственных средств; но насколько, и как это сказывается на инфляции?

В структуре экономики РФ, по данным Росстата, доля обрабатывающей промышленности в 2022 году не превышает 15% [9]. Логично предположить, что изменение условий кредито-

вания для обрабатывающего сектора может повлиять на общую инфляцию в пределах объема его участия в экономике страны.

Согласно данным Центрального банка России [14] объем кредитования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в октябре 2023 года составил 7 трлн рублей, физических лиц – резидентов – 2.4 трлн рублей, всего – 9.4 трлн рублей. При этом на кредитование организаций обрабатывающих отраслей промышленности приходилось 1.1 трлн рублей или 11.7 % от общего объема выданных кредитов [7, 14].

Условия и направления финансирования являются динамическими параметрами деятельности Фонда развития промышленности, но общие объемы финансирования не испытывают резких изменений. По состоянию на январь 2024 года ФРП реализует 10 кредитных программ со ставкой от 3% до 7 % годовых по проектам с размерами финансирования от 100 млн рублей до 1 млрд рублей. При этом возможна опция по отсрочке уплаты основного тела долга до 3 лет с момента выдачи займа. Основные направления программ ФРП: проекты развития, комплектующие изделия, производительность труда, автокомпоненты, лизинг, маркировка товаров, формирование компонентной и ресурсной базы, экологические проекты, займы с региональными фондами [18].

Принципиально важно, что подавляющая часть продуктов ФРП – это инвестиционные кредиты, направленные на приобретение оборудования для создания новых продуктов или расширения производства уже имеющихся на рынке российских продуктов, но в недостаточных количествах, т.е. имеющих потенциал к импортозамещению, а именно: товаров, на которые наблюдается спрос, а российских предложений нет.

На территории России также действуют 42 региональных подразделений Фонда развития промышленности (РФРП), созданных за счет средств региональных бюджетов. РФРП вправе самостоятельно распределять средства по собственным программам, а также софинансировать совместные с федеральным ФРП займы до 200 млн рублей. С 2023 года уровень софинансирования проектов составляет: 10% – средства РФРП и 90% – средства ФРП. Высокая степень региональной автономии в системе ФРП по-

Таблица 2

**Капитализация региональных Фондов развития промышленности в октябре 2023 года**

| №  | Регион                                   | Капитализация,<br>млн рублей | №  | Регион                          | Капитализация,<br>млн рублей |
|----|------------------------------------------|------------------------------|----|---------------------------------|------------------------------|
| 1  | Санкт-Петербург                          | 7 184                        | 22 | Воронежская область             | 510                          |
| 2  | Москва                                   | 6 495                        | 23 | Иркутская область               | 497                          |
| 3  | Краснодарский край                       | 4 546                        | 24 | Вологодская область             | 482                          |
| 4  | Республика Татарстан                     | 3 953                        | 25 | Архангельская область           | 400                          |
| 5  | Московская область                       | 3 765                        | 26 | Кировская область               | 375                          |
| 6  | Ханты-Мансийский автономный округ – Югра | 2 547                        | 27 | Курская область                 | 352                          |
| 7  | Чувашская республика                     | 2 305                        | 28 | Ленинградская область           | 321                          |
| 8  | Тюменская область                        | 1 604                        | 29 | Калужская область               | 297                          |
| 13 | Алтайский край                           | 1 429                        | 30 | Владимирская область            | 215                          |
| 9  | Тверская область                         | 1 340                        | 31 | Мурманская область              | 165                          |
| 10 | Республика Башкортостан                  | 1 227                        | 32 | Брянская область                | 159                          |
| 11 | Ростовская область                       | 1 170                        | 33 | Костромская область             | 159                          |
| 12 | Ямало-Ненецкий автономный округ          | 1 160                        | 34 | Еврейская автономная область    | 151                          |
| 14 | Нижегородская область                    | 1 057                        | 35 | Ивановская область              | 90                           |
| 15 | Липецкая область                         | 1 030                        | 36 | Белгородская область            | 74                           |
| 16 | Калининградская область                  | 983                          | 37 | Карачаево-Черкесская республика | 74                           |
| 17 | Волгоградская область                    | 941                          | 38 | Курганская область              | 70                           |
| 18 | Забайкальский край                       | 806                          | 39 | Амурская область                | 46                           |
| 19 | Красноярский край                        | 761                          | 40 | Магаданская область             | 38                           |
| 20 | Кемеровская область                      | 603                          | 41 | Кабардино-Балкарская республика | 37                           |
| 21 | Астраханская область                     | 523                          | 42 | Камчатский край                 | 32                           |

Источник: [18]

могает разрабатывать и осуществлять более направленную и эффективную региональную политику поддержки промышленности, более гибко реагировать на запросы предприятий при сохранении скоординированного национально-го подхода.

Капитализация ФРП на январь 2024 года составила 353.1 млрд рублей; капитализация всех региональных Фондов развития промышленности в октябре 2023 года равнялась 50 млрд рублей (таблица 2).

Как видим, в 2023 году 15 самых крупных региональных ФРП, каждый из которых имел капитализацию более 1 млрд рублей, обладали суммарной капитализацией в размере 40.8 млрд рублей, которая составила 82% от общей капитализации региональных ФРП в 50 млрд рублей. Именно эти региональные ФРП были способны оказать максимальную поддержку развитию промышленности в своих регионах. На региональные ФРП с капитализацией от 300 до 500 млн. рублей приходилось 10% общей капитализации РФРП, на небольшие региональные ФРП с капитализацией до 300 тыс. рублей – 8%.

Общий объем средств, предусмотренный на льготное финансирование проектов в сфере промышленности, составляет 403 млрд рублей, что почти в 3 раза меньше объема месячного кредитования промышленных предприятий за октябрь 2023 года.

В таблице 3 представлены все инвестиционные кредиты, полученные зарегистрированными в Нижегородской области предприятиями, в рамках финансирования по всем программам в системе Фонда развития промышленности с 2016 года по ставкам от 1% до 5%.

Как видим совокупный объем выданных льготных кредитов нижегородским предприятиям составил 23.4 млрд рублей, совокупная выручка за 5 лет реализации каждого инвестиционного проекта составляет 425.9 млрд рублей; увеличение объемов выпуска продукции на 1 млн рублей кредита за 5 лет реализации проекта в среднем составляет 17.86 млн рублей.

### Заключение

Проведенный анализ позволяет предположить, что российская экономика переходит от плато к новой волне роста. Будет ли этот рост устойчивым? Да, если мы увидим высокий спрос, рост которого сопровождается умеренным инфляционным давлением и растущими процентными ставками, высокими инвестициями, уверенным ростом денежной массы, производительности труда и благополучия населения. Это признаки того, что экономика вышла из многолетней стагнации и вступила в период высокого роста.

Таблица 3

**Льготное финансирование инвестиционных проектов во всем программам ФРП в Нижегородской области (совместным/региональным/федеральным) за период с 2016 года**

| Программы ФРП                                               | Совокупный объем выданных льготных займов, млн рублей | Совокупная выручка за 5 лет реализации каждого инвестиционного проекта, млн рублей |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Совместные программы (10 проектов)                          | 626.7                                                 | 5715.6                                                                             |
| Региональные программы поддержки производства (13 проектов) | 421.7                                                 | 15869.2                                                                            |
| Федеральные программы (37 проектов)                         | 22324.1                                               | 404334.1                                                                           |
| Всего                                                       | 23372.6                                               | 425918.9                                                                           |

Источник: [18]

Опыт предшествующих лет указывает на существование риска того, что не будут приняты достаточные меры для решения долгосрочных проблем, наиболее актуальная из которых для России – рост производительности труда. В периоды потрясений критически важно в самом начале шока разделить антикризисную стратегию на две группы взаимосвязанных задач: одна команда занимается как можно более быстрым поглощением наиболее опасных последствий шока (одно из которых – инфляционные всплески); вторая группа сосредоточивается на планировании и реализации действий, которые выведут экономику на траекторию устойчивого развития в среднесрочном и долгосрочном периоде (важнейшие среди которых нацелены на укрепление технологического суверенитета).

Необходимость непрерывного и ускоряющегося наращивания технологического потенциала для проведения глубоких преобразований и создания новых рынков заставляет национальные правительства быть амбициозными и действовать с высокой скоростью, требует больших инвестиций и умения нейтрализовать высокие риски. Если первая команда преодолевает острые, но краткосрочные и нередко известные угрозы, не способные разрушить экономику, то вторая команда работает в условиях гораздо более высокой неопределенности и скрытно накапливающихся диспропорций, которые в какой-то момент времени способны обрушить национальную экономику в продолжительный и разрушительный кризис ниже точки невозврата.

Чем более высокие и разнообразные барьеры вырастают на пути укрепления национального технологического суверенитета, тем более гибкой и всеобъемлющей должна быть система поддержки технологического обновления отечественных предприятий. Вероятно, кому-то такие растущие расходы покажутся избыточными в краткосрочной перспективе, но они способны предотвратить на порядок большие потери в долгосрочной перспективе.

Мы надеемся, что дальнейшие исследования, независимые от идеологических пристрастий, помогут получить обоснованные ответы на вопросы о том, какое подвижное сочетание мер денежно-кредитной, бюджетной, промышленной, научно-технологической и социальной государственных политик принесет наибольший прогресс в развитии нашей страны.

*Список литературы*

1. Criscuolo, C., et al. Are industrial policy instruments effective?: A review of the evidence in OECD countries". OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2022. № 128. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/57b3dae2-en>. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/are-industrial-policy-instruments-effective\\_57b3dae2-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/are-industrial-policy-instruments-effective_57b3dae2-en)
2. Pippo G., Mazzocco I. and Kennedy S. Red Ink. Estimating Chinese Industrial Policy Spending in Comparative Perspective. A Joint Report of the CSIS Economics Program & Trustee Chair in Chinese Business and Economics. May 2022. 93 p. URL: [https://csis-web-site-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/220523\\_DiPippo\\_Red\\_Ink.pdf?VersionId=LN8ILLKWz4o.bjrwNS7csuX\\_C04FyEre](https://csis-web-site-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/220523_DiPippo_Red_Ink.pdf?VersionId=LN8ILLKWz4o.bjrwNS7csuX_C04FyEre).
3. Innovation and China's Global Emergence / Edited by Erik Baark, Bert Hofman and Jiwei Qian. NUS Press National University of Singapore. 2021. 324 p. URL: <https://epress.nus.edu.sg/innovationandchina/InnovationandChinasGlobalEmergence.pdf>
4. Концепция технологического развития на период до 2030 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р. URL: <http://government.ru/docs/48570/>
5. Проект Федерального закона о технологической политике в Российской Федерации. URL: [https://aviatp.ru/files/cabinettp/2023/Law%20\(TP\).pdf?ysclid=lou1wikjqs469023788](https://aviatp.ru/files/cabinettp/2023/Law%20(TP).pdf?ysclid=lou1wikjqs469023788)
6. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2023 г. № 603 «Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и Положения об условиях отнесения проектов к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации

экономики Российской Федерации, о представлении сведений о проектах технологического суверенитета и проектах структурной адаптации экономики Российской Федерации и ведении реестра указанных проектов, а также о требованиях к организациям, уполномоченным представлять заключения о соответствии проектов требованиям к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202304170025?ysclid=lou1xe38k4345652490>

7. Выступление Эльвиры Набиуллиной на пленарном заседании Государственной Думы, посвященном рассмотрению Годового отчета Банка России за 2023 год 10 апреля 2024 года. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=18594>.

8. О долгосрочном научно-технологическом развитии России: Монография / Под ред. Белоусова Д.Р. и Фролова И.Э. М.: Динамик принт, 2022. 168 с.

9. Росстат, О производстве и использовании валового внутреннего продукта (ВВП) в 2022 году, // URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/55\\_07-04-2023.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/55_07-04-2023.html)

10. Министерство экономического развития Российской Федерации. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов. 22 сентября 2023. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya/prognoz\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_r](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_r)

[f\\_na\\_2024\\_god\\_i\\_na\\_planovyy\\_period\\_2025\\_i\\_2026\\_godov.html?ysclid=lv54bwwudl373711115/](f_na_2024_god_i_na_planovyy_period_2025_i_2026_godov.html?ysclid=lv54bwwudl373711115/).

11. Банк России. Мониторинг предприятий № 3 (22) март 2024 года. 28 с. URL: <https://cbr.ru/Collection/Collection/File/49023/0324.pdf>.

12. Банк России. Ключевая ставка Банка России и инфляция. 21.10.2023 – 18.04.2024. URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/infl/](https://cbr.ru/hd_base/infl/).

13. Банк России. О развитии банковского сектора Российской Федерации в декабре 2023. Информационно-аналитический материал. Январь 2024. URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/47805/razv\\_bs\\_23\\_12.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/47805/razv_bs_23_12.pdf).

14. Банк России. Кредитование юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/).

15. National Bureau of Statistics of China. URL: <https://www.stats.gov.cn/english/>.

16. Ленчук Е.Б. Технологическая модернизация как основа антисанкционной политики // Проблемы прогнозирования. 2023. № 4 (199). С. 54–66.

17. Ясинский В.А., Кожевников М.Ю. Борьба за технологический суверенитет: опыт Китая и уроки для России // Проблемы прогнозирования. 2023. № 5 (200). С. 196–209. URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2023/09/kitajskij-opyt-po-upravleniyu-razvitiem-nauki-i-tehniki.pdf?ysclid=lou1ygkq7p328825922>

18. Фонд развития промышленности. URL: <https://frprf.ru/>.

## TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY AND PROMOTION FOR DOMESTIC ENTERPRISES

V.P. Balakin,<sup>1</sup> Yu.O. Plekhova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ministry of Industry, Trade and Entrepreneurship of the Nizhny Novgorod Region

<sup>2</sup>Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

In the article, the strengthening of technological sovereignty is considered as increasing the state's capabilities for the independent implementation of the national strategy of scientific and technological development by reducing the scientific and technological vulnerability of the country and conducting an industrial policy expressing the ideas of increasing the competitiveness of the country and the resilience of its development. There are three groups of policy instruments that are used to strengthen technological sovereignty: protection (limiting technology flows and reducing the risks of technological interdependence); promotion (industrial policy to increase domestic innovation potential); projection (expansion and deepening of international relations in the scientific and technological field). The need to strengthen the complementarity of scientific, technological, industrial, monetary and educational policies as an integral and comprehensive system is emphasized. An analysis of the country's development results in 2023 leads the authors to the conclusion that the Russian economy is beginning to transition from stagnation to economic growth, and at this transitional stage it is necessary to strengthen promotion for new and developing high-tech enterprises capable of accelerating labor productivity growth. The experience of financing manufacturing industries by the Industrial Development Fund is considered; it is shown that regional autonomy in the IDF system helps to develop and implement a more targeted and effective regional policy to promote industry. The higher and more diverse barriers grow in the way of strengthening national technological sovereignty, the more flexible and comprehensive the system of promotion for technological renewal of domestic enterprises should be.

**Keywords:** technology sovereignty, protection, promotion, projection, inflation, loans, economic growth.

УДК 336.7

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_23

## ТРАНСГРАНИЧНЫЕ ПЛАТФОРМЫ ОПТОВЫХ ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ В ЭВОЛЮЦИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ

© 2025 г.

*А.А. Бардаков, Д.А. Корнилов*

Бардаков Артем Анатольевич, к.э.н.; доцент кафедры финансов, налогов и кредита учебно-научного комплекса противодействия экономическим и налоговым преступлениям НА МВД России, Н. Новгород  
abardakov@gmail.com

Корнилов Дмитрий Анатольевич, д.э.н.; проф.; профессор кафедры управления  
инновационной деятельностью

Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева, Н. Новгород  
kornilov-d@yandex.ru

*Статья поступила в редакцию 26.12.2024**Статья принята к публикации 27.01.2025*

Развитие международной системы трансграничных платежей неразрывно связано с фундаментальными экономическими циклами, обусловленными научно-техническим прогрессом. В эпоху киберфизических систем и нейросетей логичным было предположить, что ставшие уже классическими безналичные расчеты уступят место более дешевым и быстрым платежным инструментам. В данном исследовании проанализированы основные различия и сходства электронных средств платежа в контексте свойств и функций денег посредством экономико-биологической экстраполяции эволюции цифровых валют центральных банков. Проанализированы преимущества и недостатки розничных и оптовых концепций моделей цифровых валют центральных банков. Цель исследования состоит в обосновании необходимости внедрения оптовой модели цифрового рубля через призму экономико-биологической экстраполяции эволюции цифровых финансовых активов и международных трендов в диверсификации трансграничных платежей. Методы исследования: системный подход применительно к различным моделям эмиссии и функционирования цифровых валют центральных банков, метод сравнения, обобщения, анализа, синтеза и структурирования, прогнозирование. Результаты: обоснована необходимость дополнения Концепции цифрового рубля мероприятиями по реализации пилотирования оптовой модели ЦВЦБ в трансграничных расчетах для диверсификации работы субъектов национальной платежной системы и снижения негативных последствий экономических санкций на банковский сектор.

**Ключевые слова:** эволюция, цифровая валюта, деньги, клиринг, волатильность, риск, стейблкоин, крипто-валюта.

### Введение

Перед тем как анализировать потенциальные последствия для национальной денежной системы от введения в обращение цифровой формы фиатной валюты (далее – ЦВЦБ) [1], которая помимо характеристик классических (наличных и безналичных) денежных единиц обладает некоторыми свойствами, присущими криптовалюте, следует систематизировать ключевые характеристики и, собственно, виды денег (рис. 1).

При этом необходимо подчеркнуть, что эмитируемая частными негосударственными объединениями криптовалюта представляет собой подвид электронных денег, выполняющий ряд классических денежных функций, при этом не являющийся ни результатом денежной эмиссии центрального банка или казначейства ни обязательством эмитента электронной денежной системы, например: «ЮMoney», Tether USDT и

т.д., которое обязательно должно быть исполнено в одной из фиатных валют [2].

В общем виде цифровая валюта представляет собой эмитируемое центральным банком государства платежное средство, юридически идентичное наличным и безналичным деньгам по функциям, но технически реализованное по алгоритмам технологии распределенного реестра, что наделяет ее некоторыми сущностными характеристиками криптовалют, позволяющими данной денежной единице обладать конкурентными преимуществами по сравнению с классическими видами денег [2].

Также следует упомянуть, что безналичная эмиссия реализована в формате учета денежных транзакций в виде записей на банковских счетах, ведущихся в специализированном программном обеспечении, наличные деньги воплощены в виде бумажных банкнот с уникальным номером и различными элементами ти-

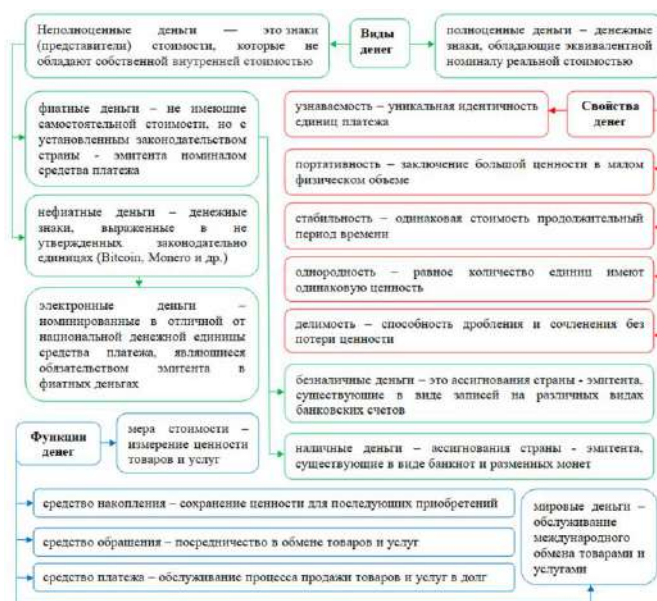


Рис. 1. Основные свойства, виды и характеристики денег составлено авторами

пографической защиты, тогда как в цифровой валюте предусмотрена программная запись платежных операций с криптографической защитой.

То есть ЦВ ЦБ представляет собой «фиатный токен» государственной блокчейн платформы с распределенным реестром учета и хранения информации о транзакциях не обладающий при этом свойством анонимности (так как в части персонализации идентичен безналичным деньгам) и лимитированный в части объема эмиссии (в отличие от классического майнинга криптовалют) спросом субъектов экономики на расчетную единицу в данном агрегатном состоянии за счет ее функциональных свойств [3].

Актуальность вопроса использования различных по архитектуре цифровых валют центральных банков обусловлена, с одной стороны, отказом подавляющего большинства центральных банков государств от легализации в качестве средства платежа частных криптовалют, с другой – невозможностью отрицать превосходства технологии распределенного реестра (блокчейн) заложенную в их основу над классической системой безналичных платежей и необходимости ее внедрения в международную платежную инфраструктуру. Анализ существующих позиций центральных банков государств по вопросу выпуска и использования цифровых валют продемонстрировал, что 86% из них, на страны которых приходится 91% мирового ВВП, озабочены вопросом внедрения нового средства платежа и находятся на разных стадиях его изучения от разработки концепции до фактического использования в платежном обороте [4, 5].

Гипотеза исследования заключается в обосновании неизбежности принятия цифровых валют центральных банков в качестве основного платежного инструмента в рамках международной торговли за счет конкурентных преимуществ над архаичной инфраструктурой безналичных расчетов и необходимости внедрения оптовой модели цифрового рубля в национальную платежную систему. Задачами настоящего исследования являются структурирование этапов эволюции цифровых финансовых активов и четкое разграничение определений различных их представителей с учетом особенностей использования в том или ином сегменте платежной инфраструктуры.

### Методология

Элементом новизны настоящего исследования позволим себе обозначить обоснование необходимости внедрения оптовой модели цифрового рубля через призму экономико-биологической экстраполяции эволюции цифровых финансовых активов и международных трендов в диверсификации трансграничных платежей, что позволит в перспективе скорректировать программу развертывания национальной системы фиатной цифровой валюты после ее апробации и внедрения по розничному сценарию.

Перед рассмотрением авторской интерпретации истории эволюции цифровых финансовых активов (далее – ЦФА) необходимо ознакомиться с их определением, закрепленном в национальном законодательстве. При этом подчеркнем, что характеристику ряда подвидов ЦФА, таких как криптовалюта и ЦВЦБ мы

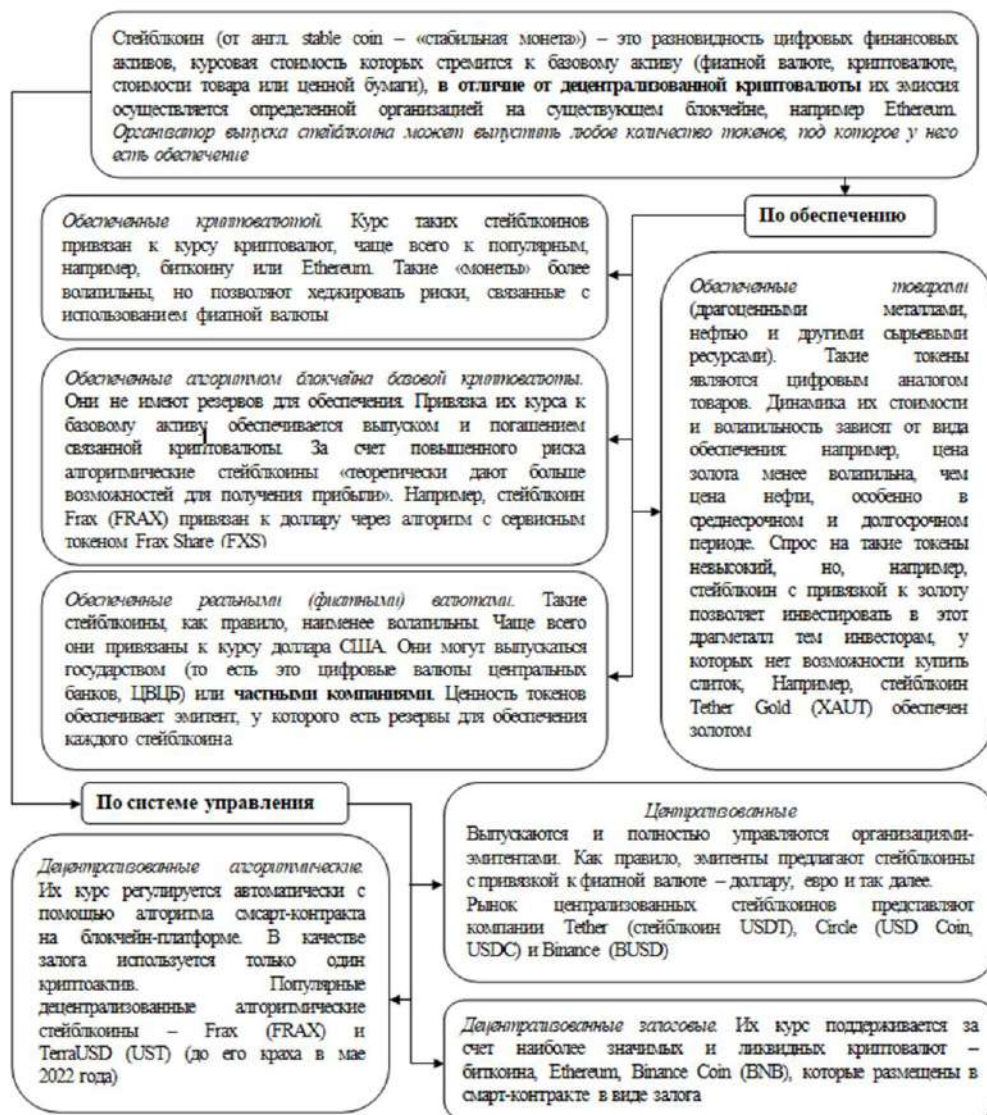


Рис. 2. Классификация стейблкоинов составлено авторами

привели выше, а понятие стейблкоинов целесообразно интерпретировать через раскрытие их классификации [3], схематично проиллюстрированной на рисунке 2.

Так, согласно одноименному закону, ЦФА признаются цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества, право требовать передачи эмиссионных ценных бумаг, выпуск, учет и обращение которых возможны только путем внесения (изменения) записей в информационную систему на основе распределенного реестра, а также в иные информационные системы [6].

Также считаем целесообразным упомянуть интересный пример отечественной практики в части использования во взаиморасчетах хозяйствующих субъектов некоторого подобия стей-

блкоинов – «Яндекс.Деньги». В настоящее время данная электронная платежная система входит в экосистему Сбера и после ребрендинга, который не затронул существенных характеристик данных электронных денег, называется «ЮMoney».

Изначально сервис электронных расчетов «Яндекс.Деньги» предоставлял пользователям возможность проведения платежных транзакций без открытия банковского счета, то есть через цифровой кошелек, что в 2002 году для потенциальных пользователей больше походило на современный для того периода аналог почтовых переводов, а не попытку ввода в эксплуатацию системы расчетов на технологии блокчейн, которая в то время еще не была широко известна и не обладала известным нам сейчас функционалом. По своей сути «Яндекс.Деньги» были первым отечественным

стейблкоином, так как цифровая единица данного платежного средства приравнивалась в своей номинальной стоимости к одному фиатному рублю и являлась обязательством выпускавшего ее эмитента, являвшегося юридическим лицом.

По результатам анализа представленных выше терминов и определений следует уточнить, что согласно законодательству под понятие ЦФА подходят и такие элементы, как утилитарные цифровые права (далее УЦП), являющиеся по своей сути цифровым воплощением эмиссионных ценных бумаг, тогда как в рамках нашей экономико-биологической экстраполяции в качестве основных элементов будут представлены лишь те из них, которые обладают классическими свойствами денег (рис. 1). Считаем необходимым обозначить это допущение, хотя многие исследователи и так включают ценные бумаги в состав последнего денежного агрегата, обладающего наименьшей ликвидностью.

Помимо прочего подчеркнем, что в международной практике к ЦФА также относят NFT (англ. non-fungible token - «невзаимозаменяемый токен»), позволяющий в цифровом формате удостоверить право собственности на различные объекты интеллектуальной собственности. При этом NFT сам по себе свойствами денег не обладает.

В основу авторской экономико-биологической экстраполяции эволюции ЦФА заложены параллели развития современных цифровых валют с трансформацией различных ветвей гоминидов, описанных в опубликованной в 1859 году работе Чарльза Дарвина «Происхождение видов путем естественного отбора или сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь». Напомним, что под классической экстраполяцией понимается инструментарий прогнозирования значений, выходящий за рамки известных статистических данных на основе формирующих их тренд характеристик. То есть экстраполирование представляет собой способ опережающего отражения действительности. Под экономико-биологической экстраполяцией в рамках настоящего исследования будем понимать прогнозирование трендов развития экономической подсистемы через схожую по трендовым характеристикам объектов биологическую систему.

Стоит подчеркнуть, что сама идея таких естественнонаучных аналогий базируется на трех основных составляющих эволюционного подхода, описанных Ч. Дарвином: наследственности, то есть корреляции между прародителями и потомками, изменчивости, то есть влиянии условий среды на появление индивидуальных

отличий у представителей одной общности, и отборе – когда приобретенные в результате изменчивости новые характеристики позволяют успешнее конкурировать с оппонентами за ограниченные ресурсы. Таким образом, система идей данной эволюционной теории может быть интерпретирована к описанию и изучению любых развивающихся сложных систем, что уже находило свое отражение в работах таких небезызвестных в экономике ученых, как Т. Веблен, Й. Шумпетер, Р. Нельсон, С. Уинтер, К. Маркс, А. Маршалл, Л. Вальрас, К.А. Айрес, Д. Норт и др. Так, Й. Шумпетер подчеркивал, что того же К. Маркса от современных ему экономистов и его предшественников отличало именно понимание экономической эволюции как особого, обусловленного самой экономической системой процесса, в том числе, и в историческом аспекте, понятием денег. Он рассматривал деньги как некоторый эволюционный институт, который появился и видоизменялся именно в процессе эволюционного развития [7]. Еще одним классическим примером сопоставления трендов биологических и экономических систем являются теории жизненных циклов отраслей, организаций и их продуктов Г.Л. Липпитта, Л.Е. Грейнера, И.К. Адизеса, Д. Нортон и др.

Подчеркнем, что приводимые нами далее аналогии носят условный характер и интерпретированы через призму вышеобозначенной триады Ч. Дарвина в отношении небиологической подсистемы, проходящей в процессе своего развития и становления через схожие с гоминидами этапы реактивного взаимодействия с условиями среды функционирования (обитания). Стоит упомянуть, что подобные аналогии возможны благодаря общесистемным принципам эволюционизма и универсальности их применения и интерпретации в различных научных отраслях.

В исследованиях антропологов [8–11] указывается, что в отличие от распространенной у обывателей неверной интерпретации теории Ч. Дарвина, у человека и известных нам приматов был общий предок, которого исследователи именуют Проконсул, от которого, собственно, в дальнейшем распространились отличающиеся друг от друга по ряду признаков, но схожие генетически на 90 процентов разнообразные виды гоминидов. Результаты исследований упомянутых выше ученых только подтверждают базовую триаду эволюционизма в виде наследственности, изменчивости и результатах отбора для получения важных для выживаемости преимуществ. Экстраполировав развитие цифровых средств платежа через призму вышеобозначенной теории возьмем в качестве их единого предка проект eCash [12, 13], разработанный в

начале восьмидесятых годов двадцатого века американским программистом Дэвидом Чаумом в виде технологии криптографического шифрования платежных транзакций, которая, правда, так и не была взята на вооружение кредитными учреждениями и к середине девяностых годов проект был полностью свернут.

Новаторство Д. Чаума опередило свое время, но в силу недостаточной развитости электронной коммерции в те годы не стало популярной альтернативой существовавшим формам расчетов в фиатных валютах, тогда как сама технология криптографического шифрования информации получила хвалебные отзывы в кибернетическом сообществе, да и впоследствии все же эволюционировала до статуса платежного эквивалента.

Произошло это уже в 2009 году, когда на базовой концепции eCash была создана первая известная нам классическая криптовалюта – Биткоин. На одноименном сайте в день релиза был в открытом доступе опубликован программный алгоритм, лежавший в основе eCash и известный нам сейчас под наименованием «Блокчейн». В связи с этим не заставили себя долго ждать аналогичные частные криптовалюты, которых в настоящее время насчитывается десятки тысяч наименований, что, собственно, свидетельствует о практичности и перспективности самой технологии проведения цифровых платежных транзакций и заинтересованности со стороны потенциальных пользователей.

Параллельно с криптовалютами существовал и продолжает использоваться по сей день иной способ онлайн-расчетов, предполагающий проведение транзакций без открытия банковского счета и номинированный в нефиатных платежных единицах, имеющих при этом жесткую конвертационную привязку к национальным валютам – электронные деньги.

Их операторами и эмитентами являются небанковские кредитные организации, в Российской Федерации они известны как операторы электронных денежных средств (ЭДС), получающие на данную деятельность соответствующее разрешение центрального банка той юрисдикции, где реализуется их деятельность и осуществляющие сопровождение транзакций и хранение информации об их содержании в едином процессинговом центре без какой бы то ни было анонимности, столь полюбившейся отдельной категории пользователей классических криптовалют. Данное существенное технологическое отличие с одной стороны позволило существенно удешевить процессинг таких транзакций, а с другой – будучи законной альтернативой фиатным деньгам, не несущей угрозы эмиссионному механизму национальной экономики, выйти

на более высокий уровень развития и стать легитимным представителем электронных платежных средств в своих юрисдикциях.

Принимая во внимание указанные факты о классических электронных деньгах, а также анализируя прочие подвиды стейблкоинов, можно предположить, что даже имеющие фиатное обеспечение представители данного подвида являются «тупиковой ветвью эволюции» цифровых денег по сравнению с ЦВЦБ, равно как и в конкурентной борьбе за ограниченные ресурсы из всех разнообразных подвидов людей победил, когда то, единственный представитель – кроманьонец, обладавший наилучшей комбинацией характеристик для доминирования в общей для всех среде обитания.

Основным конкурентным преимуществом современных ЦВЦБ над прочими фиатнообеспеченными стейблкоинами является гарантированная прозрачность реального обеспечения платежной единицы и контролируемость ее легитимной эмиссии центральным банком государства – эмитента, в то время как коммерческие версии данного платежного средства являются обязательством выпускающих их юридических лиц, доверия к которым у потенциальных пользователей цифровых средств платежа явно меньше, чем к государственным институтам. Таким образом, можно предположить, что с внедрением в практику хозяйственного оборота и платежей ЦВЦБ популярность прочих фиатнообеспеченных стейблкоинов с течением времени «сойдет на нет» в силу объективных обстоятельств и характеристик среды их функционирования [3].

Для придания большей убедительности представленному тезису разберем пример с упомянутыми в рамках данного исследования NFT токенами, популярность и стоимость которых существенно снизились в связи с распространением графических нейросетей, способных с высочайшей точностью копировать любое сколько угодно уникальное изображение, выдавая неограниченное количество идентичных экземпляров. Получается, что NFT в своей эволюции «зашли в тупик» и так и не смогли противостоять новому конкуренту, освободив для него ранее занимаемую нишу «жизненного пространства».

Что касается частных криптовалют, то в процессе своей эволюции как подвида электронных денег они на самом деле деградировали, утратив почти все классические денежные функции и стали, скорее спекулятивным финансовым инструментом, на непредсказуемости курсовой стоимости которого можно разбогатеть, нежели новым средством обращения и платежа. При этом оставшиеся функциональные

возможности в совокупности с анонимностью транзакций делают их востребованными в криминальном секторе и его сетевом воплощении в виде даркнета. Таким образом, как в биологическом, так и экономическом аспекте произошло разграничение «ареалов обитания» сопоставляемых нами объектов.

По мнению авторов, частные криптовалюты, благодаря вышеобозначенным свойствам анонимизации, просуществуют еще долгое время внутри теневой экономики, пока она будет обеспечивать для них благоприятную среду обитания и условия, способствующие эволюции представителей данного денежного подвида. Таким образом, в одном и том же временном интервале функционирования экономической модели параллельно существуют и частные криптовалюты и ЦВЦБ, равно также как люди и приматы в биологической системе.

Если первая известная нам современная криптовалюта - Биткоин появилась в 2009 году, то уже спустя всего пять лет правительство Эквадора попыталось внедрить, хоть и как показало время – не совсем успешно в силу отсутствия стабильного спроса, национальную цифровую валюту под названием Dinero Electronico.

В настоящее же время десятки государств озабочены вопросом внедрения ЦВЦБ в платежный оборот, как на уровне розничных концепций, так и оптовых моделей. При этом стоит обратить внимание на положительный опыт Китая, реализующий пилотные проекты ЦВЦБ по обоим сценариям, правда такой масштабный эксперимент может быть слишком дорогостоящим для подавляющего числа государств, хотя в ряде африканских стран розничные модели уже внедрены и относительно успешно функционируют [3].

Выделяют две базовые концепции моделей системы ЦВЦБ – оптовая (wholesale) и розничная (retail), на основе которых разрабатываются и внедряются разноуровневые архитектуры их эмиссии и функционирования. Первые предполагают использование цифровых денег как третьего вида фиатной валюты во внутрибанковском секторе и трансграничных платежах, вторые – во внутрихозяйственном обороте между организациями и физическими лицами в пределах своей страны. У обеих концепций есть свои преимущества и недостатки, подтвержденные, в частности, опытом их внедрения в разных странах и межгосударственных объединениях [14, 15].

При этом стоит подчеркнуть, что розничная фрагментированность, обусловленная многообразием ЦВЦБ государств на базе различных технологий, стандартов и протоколов, может привести к ограничению возможности предпри-

ятий и потребителей осуществлять трансграничные транзакции в новой глобальной экосистеме цифровых платежей. Стоит при этом подчеркнуть, что именно эта «транснациональная» идея и была заложена в основу электронных денег для упрощения взаимодействия контрагентов из разных стран за счет снижения транзакционных издержек, обусловленных множеством факторов, в том числе и волатильностью курсов национальных валют.

В подтверждение данных тезисов в пользу оптовой концепции модели ЦВЦБ можно рассмотреть опыт Китая, который, впрочем, не отказался от идеи внедрения ЦВЦБ по розничному сценарию, но при этом активно участвует в совместных с другими странами проектах по апробации ЦВЦБ в транснациональных расчетах [14, 16, 17].

### Результаты и обсуждение

Подытожив некоторые выводы из изложенного выше следует подчеркнуть, что благодаря синергетическому эффекту (рис. 3) технических характеристик цифровых валют центральных банков в части контроля объема массы платежных инструментов в рамках государственной денежно-кредитной политики, безопасности, себестоимости и скорости транзакций, а также иных функциональных возможностей, данную форму денег можно условно представить «апогеем эволюции» когда либо существовавших платежных средств.

Что касается моделей реализации ЦВЦБ, то все они обладают локальными преимуществами и недостатками, при этом многие эксперты [14, 19, 20, 21] сходятся во мнении, что тестируемая Банком России двухуровневая розничная архитектура эмиссии цифровой валюты является наилучшим из основных вариантов с учетом потенциальных рисков (рис. 4).

Банк России предусматривал несколько базовых сценариев эмиссионных систем при разработке платформы цифрового рубля, в частности, розничные варианты моделей с прямым и гибридным выпуском ЦВЦБ [1].

Одноуровневая розничная эмиссионно-расчетная система предполагает единоличное участие эмитента в сопровождении транзакций от открытия цифровых кошельков до осуществления фрод-мониторинга по проведенным операциям.

Данная архитектура априори не вписывается в концепцию двухуровневой банковской системы, законодательно закрепленной в Российской Федерации, так как в этом случае эмитент ЦВЦБ в лице Банка России выполнял бы

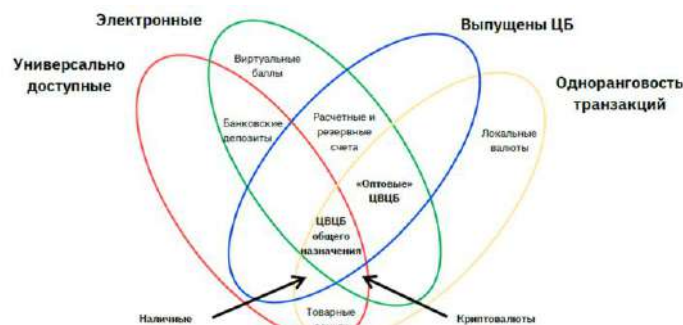


Рис. 3. «Денежный цветок»: таксономия денег [18]



Рис. 4. Основные преимущества и риски цифрового рубля.

Составлено авторами

функционал рядового кредитного учреждения в части обслуживания платежного оборота, номинированного в цифровой валюте между физическими и юридическими лицами, при этом коммерческие банки вообще бы оказались не вовлечены в данный процесс.

Резонным стал бы вопрос о целесообразности существования второго уровня кредитной системы в лице розничных банков и иных представителей данного сегмента, в связи с чем та-

кой вариант реализации платформы ЦБЦБ не рассматривался в качестве приоритетного.

Гибридные двухуровневые модели эмиссии ЦБЦБ предполагают разделение полномочий в части обслуживания платежного оборота, номинированного в цифровой валюте, между центральным и коммерческими банками. Основным их отличием является подход к денежным требованиям, напрямую или опосредованно предъявляемым центральному банку.

В первом случае коммерческие банки инициируют открытие цифровых кошельков и проведение самих платежных операций с реализацией всех проверочных процедур, но процессинг транзакций осуществляется на платформе центрального банка, оператором которой он является.

Во втором случае центральный банк делегирует практически все полномочия коммерческим банкам путем открытия на их имя цифровых кошельков и наделения контрольными полномочиями в части сопровождения транзакций, номинированных в ЦВЦБ, проходящих через конкретное кредитное учреждение.

Считаем необходимым обратить внимание на тот факт, что все рассматриваемые модели эмиссии российской цифровой валюты носят розничный характер, то есть предусматривают возможность осуществления платежей только внутри страны, при этом в документе «Концепция цифрового рубля» не рассмотрен вариант реализации оптовой модели, предусматривающей использование цифровой валюты в трансграничных расчетах.

Специалисты считают главным преимуществом розничных моделей большую вовлеченность потребителей внутри страны, в том числе физических и юридических лиц, которым, к примеру, будет доступен функционал маркировки денежных единиц и создания смарт-контрактов. Причем данный функционал в виде формализованного бизнес-процесса расчетов между контрагентами представляет собой современный, защищенный механизм холдирования, интересный также с точки зрения контроля расходования целевых бюджетных денежных потоков.

При всем этом, симбиоз цифровой и классической кредитной безналичной эмиссии позволяет усилить контроль регулятора в лице центрального банка над объемом и структурой денежной массы в рамках таргетирования инфляции в ходе реализации денежно-кредитной политики [3].

Переходя к оценке эффективности оптовых моделей ЦВЦБ следует подчеркнуть, что в настоящее время большая часть трансграничных транзакций реализуется по агентской модели через банки-корреспонденты, подключенные к системе SWIFT, которая сама по себе не выполняет функции клиринга между участниками расчетов, а предоставляет своим участникам набор унифицированных стандартов и защищенный канал связи [15]. При этом расчеты в основных валютах реализуются в формате PvP (платеж против платежа), что обязывает кредитные учреждения депонировать значительное количество иностранных валют на соответствующих корреспондентских счетах для обес-

печения своевременной конвертации и осуществления кросс-валютных платежей. В характеристике данного аспекта нельзя не упомянуть Банк CLS, представляющий собой международную систему конверсионных валютных операций (CLSNet), обеспечивающую неттинг (взаимную компенсацию обязательств для балансирования сальдо), при этом доступ к данному функционалу имеют кредитные учреждения далеко не из всех стран, ведущих активную международную торговлю [22].

Стоит также упомянуть один очень существенный аспект, крайне негативно влияющий на динамику развития трансграничной торговли через классический банковский сектор – политический фактор, выражающийся во введении экономических санкций в виде отключения субъектов платежных систем определенных государств от международных расчетных и клиринговых институтов, что приводит не к глобализации мировой платежной инфраструктуры, а ее регионализации по различным признакам.

Снижение уровня доверия к таким системам прослеживается, в частности, в обилии прецедентов разработки и пилотирования транснациональных проектов ЦВЦБ с обеспечением интероперабельности национальных цифровых валют за счет функционала API (программный интерфейс взаимодействия различных компьютерных программ), автоматизированных маркет-мейкеров (обмен токенами через пулы ликвидности внутри смарт-контрактов) и использования единого стандарта ISO 20022. Подчеркнем, что под пулом ликвидности в данном контексте принято понимать определенный набор активов, связанный в торговые пары.

Самым ярким примером такой международной ЦВЦБ платформы является проект mBridge, реализуемый Китаем, Гонконгом, Таиландом, ОАЭ и Саудовской Аравией, основная цель которого заключается в обеспечении возможности оперативного обмена несколькими ЦВЦБ в единой сети и проведения экспортно-импортных взаиморасчетов в национальных денежных единицах, а не в долларах США [17].

Благодаря использованию алгоритмов технологии блокчейн данная мультивалютная платформа ЦВЦБ позволяет проводить взаиморасчеты контрагентов из разных стран в течение нескольких секунд, что сокращает объем депонируемой на корреспондентских счетах межбанковской ликвидности и дает возможность ее использования в платежном обороте снижая при этом объем пассивной денежной массы в каждой из стран-участниц. Кроме того данная технология позволяет снизить биржевые издержки за счет использования многоуровневых

трансграничных смарт-контрактов в виде алгоритмированных самоисполняемых сделок без использования производных финансовых инструментов в виде фьючерсов и опционов.

Эксперимент с mBridge не является единственным в своем роде, следует также упомянуть инициированный центральными банками Норвегии, Швеции и Израиля проект Icebreaker, мультивалютную ЦВЦБ платформу Dunbar, участниками которой являются Сингапур, Австралия, Малайзия и ЮАР, кросс-валютная платформа Канады и Сингапура Jasper-Ubin, в рамках которой был апробирован протокол HTLC (hash time-locked contracts), позволяющий соединять разнородные DLT-сети с применением PVP расчетов без участия доверенной третьей стороны для проведения клиринга и другие [23].

Главное, что продемонстрировали эти проекты – это возможность инклюзивности и масштабирования национальных ЦВЦБ для их подключения к любой мультивалютной цифровой платформе для осуществления так называемых «бесшовных транзакций» с минимальными издержками для задействованных контрагентов.

Следует также упомянуть, что мультивалютные ЦВЦБ платформы предоставляют возможность проводить трансграничные платежи несмотря на вышеупомянутые экономические санкции в отношении отдельных государств, что позволяет таковым диверсифицировать платежную инфраструктуру с учетом экспортно-ориентированной экономики и необходимости безопасных расчетов за свою продукцию, что крайне актуально в современных реалиях для Российской Федерации.

В пользу смещения фокуса внимания на развитие оптовой модели ЦВЦБ свидетельствует, в частности, негативный опыт внедрения чисто розничных систем (Эквадор, Венесуэла, Нигерия и др.) в силу отсутствия достаточного интереса со стороны потенциальных пользователей из числа собственного населения, тогда как преимущества такого платежного инструмента для хозяйствующих субъектов в рамках международной торговли куда более полезны, прозрачны и понятны, нежели для среднестатистического обывателя.

На основании вышеизложенного считаем необходимым рассмотреть и закрепление на законодательном уровне инициативы по пилотированию оптовой модели ЦВЦБ в трансграничных расчетах в форматах ЕАЭС и БРИКС, так как большинство участников этих объединений не только уже разработали собственные концепции цифровых валют, но и активно тестируют их как в розничном, так и в оптовом формате.

## Заключение

Диверсификация платежной инфраструктуры в современных геополитических реалиях является не только важнейшей составляющей финансовой политики государства, но и соответствует глобальным трендам трансформации интеллектуально-информационной экономики и рыночных отношений за счет распространения высокотехнологичных инструментов обработки информации. Причем это обусловлено глобальными циклическими процессами развития общества.

В условиях усиления санкционного давления на Российскую Федерацию Банк России уже реализовал и эффективно эксплуатирует ряд успешных и высокотехнологичных проектов, таких как СПФС (система передачи финансовых сообщений) и СБП (система быстрых платежей), как минимум не уступающих иностранным аналогам по своей функциональности.

Развитие системы ЦВЦБ и внедрение цифрового рубля в данном контексте представляется логичным продолжением тренда диверсификации национальной платежной системы с учетом глобальных общемировых процессов по цифровизации платежей.

При этом, не смотря на все потенциальные преимущества розничной модели ЦВЦБ, необходимо заранее прорабатывать концепцию по масштабированию платформы цифрового рубля для возможности включения в трансграничные проекты по расчетам в новой форме фиатных средств платежа или изыскивать возможности для создания собственной мультивалютной платформы ЦВЦБ с учетом достижений и просчетов уже существующих подобных проектов.

Подчеркнем, что успех реализации внедрения как розничной, так и оптовой модели ЦВЦБ зависит от вовлеченности потенциальных пользователей, в связи с чем необходимо не только активно информировать их о потенциальных функциональных преимуществах использования новой формы расчетов, но и создавать условия, которые косвенно простимулируют их к принятию данных инноваций. Так, практика использования налоговых преференций для предприятий, чьей основной сферой деятельности стали информационные технологии, уже показала свою эффективность в виде быстрого насыщения некоторых отраслей национальной экономики отечественным программным обеспечением и соответствующим оборудованием. В связи с этим можем сделать вывод о целесообразности применения налоговых льгот для хозяйствующих субъектов, которые будут готовы в части обслуживания своих экспортно-импортных операций перейти на расчеты в ЦВЦБ на базе мультивалютных платформ.

## Список литературы

1. Банк России. Концепция цифрового рубля. 2021. Апрель. 30 с. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept\\_08042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf) (дата обращения: 10.04.2024).
2. Бардаков А.А., Корнилов Д.А. Ключевые особенности цифрового рубля Банка России // На страже экономики. 2023. № 3 (26). DOI: <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2023-3->
3. Бардаков А.А. Эволюция платежных систем через внедрение цифровых валют центральных банков // Управление и экономика: исследования, разработки: Монография (научное издание). Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. С. 119–138.
4. Financial Stability Board. G20 Roadmap for Enhancing Cross-Border Payments: First Consolidated Progress Report. 13.10.2021. URL: <https://www.fsb.org/2021/10/g20-roadmap-for-enhancing-cross-border-payments-first-consolidated-progressreport/> (дата обращения: 15.06.2024).
5. Boar C., Wehrli A. Ready, Steady, Go? – Results of the Third BIS Survey on Central Bank Digital Currency. Bank for International Settlements // BIS Papers. 2021. January, № 114. 23 p.
6. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)
7. Сопин В.С. Эволюционная теория в экономической науке: проблемы и перспективы // Проблемы современной экономики. 2009. № 3 (31). С. 68–72.
8. Дробышевский С.В. ПРОКОНСУЛ // Большая российская энциклопедия. Т. 27. М. 2015. С. 572–573
9. Cohen, J., Relative differences: the myth of 1%, Science 316(5833):1836, 2007 г.; DOI: 10.1126/science.316.5833.1836.
10. Gibbons, A., Bonobos join chimps as closest human relatives, Science Now, 13 июня 2012 г.
11. Tomkins J. и Bergman J., Genomic monkey business – estimates of nearly identical human-chimp DNA similarity re-evaluated using omitted data, J. Creation 26(1): 94–100, апрель 2012 г.
12. Martucci B. What Is Cryptocurrency - How It Works, History & Bitcoin Alternatives. [Electronic resource]. URL: <https://www.moneycrashers.com/cryptocurrency-history-bitcoin-alternatives/> (дата обращения: 10.06.2024).
13. Rice M. Cryptocurrency: History, Advantages, Disadvantages, and the Future / M. Rice. 2019. Senior Honors Theses. 933. [Electronic resource]. URL: <https://digitalcommons.liberty.edu/honors/933> (дата обращения: 10.06.2024).
14. Кочергин Д.А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16. № 1. С. 51–78.
15. Маслов, А.В. mBridge. Новый шаг в использовании ЦВЦБ для международных расчетов // Информационно-аналитический журнал ПЛИАС. 2022. № 10 (296).
16. DCEP Whitepaper. The Whitepaper Database. 2020. URL: <https://www.allcryptowhitepapers.com/dcep-whitepaper/> (дата обращения: 05.06.2024).
17. Данилова Е.А., Маслов А.В. Цифровые валюты в международных расчетах: проект mBridge // ЭКО. 2024. № 3. С. 80–94. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2024-3-80-94
18. M. Bech и R. Garrat, «Central bank cryptocurrencies» BIS Quarterly review, September 2017.
19. Кочергин Д.А. Современные модели систем цифровых валют центральных банков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2021. Т. 37. № 2. С. 205–240. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2021.202>
20. Bank for International Settlements. Annual Economic Report. CBDCs: An Opportunity for the Monetary System. 2021. June. P. 65–90.
21. Kumhof M., Noone C. Central Bank Digital Currencies – Design Principles and Balance Sheet Implications. Bank of England // Working Paper. 2018. № 725. 54 p.
22. Маслов А.В. Перспективы появления новых платежных систем в России на примере создания аналога CLS // Финансовый журнал. 2021. Т. 13. № 3. С. 27–37. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-3-27-37>
23. Маслов А.В., Швандар К.В. Новые международные проекты по использованию цифровых валют центральных банков в трансформации трансграничных расчетов // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 2. С. 47–58. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-2-47-58>.

#### CROSS-BORDER PLATFORMS OF WHOLESALE DIGITAL CURRENCIES OF CENTRAL BANKS IN THE EVOLUTION OF THE INTERNATIONAL PAYMENT SYSTEM

А.А. Bardakov<sup>1</sup>, Д.А. Kornilov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Nizhniy Novgorod academy of the Ministry of the Interior of Russia.

<sup>2</sup>Nizhny Novgorod State Technical University.

The development of the international system of cross-border payments is inextricably linked with fundamental economic cycles caused by scientific and technological progress. In the era of cyber-physical systems and neural networks, it was logical to assume that non-cash payments, which have already become classic, will give way to cheaper and faster payment instruments. This study analyzes the main differences and similarities of electronic means of payment in the context of the properties and functions of money through economic and biological extrapolation of the evolution of central bank digital currencies. The advantages and disadvantages of retail and wholesale concepts of central bank digital currency models are analyzed. The purpose of the study is to substantiate the need to introduce a wholesale model of the digital ruble through the prism of economic and biological extrapolation of the evolution of digital financial assets and international trends in the diversification of cross-border payments. Research methods: a systematic approach applied to various models of issuance

and functioning of central bank digital currencies, a method of comparison, generalization, analysis, synthesis and structuring, forecasting. Results: the need to supplement the Concept of the Digital Ruble with measures to implement piloting of the wholesale model of the Central Bank of the Russian Federation in cross-border settlements to diversify the work of subjects of the national payment system and reduce the negative consequences of economic sanctions on the banking sector is substantiated.

*Keywords:* evolution, digital currency, money, clearing, volatility, risk, stablecoin, cryptocurrency

УДК 339.9

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_34

## РОЛЬ СТРАН БРИКС В МИРОВОЙ ТОРГОВЛЕ «ЗЕЛЁНЫМИ» ТОВАРАМИ

© 2025 г.

*М.Л. Горбунова, Т.Е. Маслова, А.Н. Елецкий*

Горбунова Мария Лавровна, д.э.н.; доц.; заведующая кафедрой мировой экономики и таможенного дела  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
gorbunova@iee.unn.ru

Маслова Татьяна Евгеньевна, к.э.н.; доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
t.e.maslova@iee.unn.ru

Елецкий Алексей Николаевич, к.э.н.; заведующий кафедрой мировой экономики  
и международных экономических отношений Южного федерального университета, Ростов-на-Дону  
eletskii@sfedu.ru

*Статья поступила в редакцию 09.12.2024**Статья принята к публикации 15.01.2025*

Следование идеям «зелёной» технологической революции и формирования многополярного мира становится одним из ведущих направлений деятельности мирового сообщества в связи с отягощением экологической обстановки, реальным загрязнением окружающей среды, истощением запасов природных ресурсов и необходимостью создания низкоуглеродной мировой экономики и пропаганды производства и реализации экологически чистых товаров. В статье проведён обширный анализ деятельности государств-членов БРИКС в рамках «зелёной» повестки дня. Целями исследования можно назвать оценку значимости объединения БРИКС на мировой арене, в том числе преимущественно в разрезе эффективного сотрудничества, обмена ценными знаниями, опытом и инновационными технологиями в рамках глобального устойчивого развития, а также непосредственной реализации экологически чистых, «зелёных», товаров. Проведён последовательный анализ электронных и статистических источников и официальных сайтов ведущих мировых организаций с целью сбора и синтеза актуальной информации о развитии и текущей деятельности БРИКС. Авторами представлен анализ потоков экспорта и импорта экологически чистых товаров в странах-членах объединения БРИКС, а также вес этих значимых для международной торговли «зелёными» товарами показателей в общем мировом объёме. Обосновано растущее влияние государств-членов БРИКС на мировой арене и их весомый вклад в наиболее актуальные цели устойчивого развития.

**Ключевые слова:** БРИКС, «зелёные» товары, устойчивое развитие, ESG, «зелёные» инициативы, «зелёные» технологии.

### Введение

Массовый переход к идеям и реализации устойчивого развития, которое должно иметь в своей основе ответственное использование имеющихся природных ресурсов и низкоуглеродную экономику, является неоспоримым базовым условием современности. Загрязнение окружающей среды, изменение климатических условий, истощение ресурсов – всё это требует особого внимания всех стран мира [1]. Действительно, согласно оценке Всемирного банка, в случае перенаправления в развитие «зелёных» технологий около 10% средств наиболее вредных субсидий (с точки зрения сельского хозяйства) объём выгоды для окружающей среды, экономики и здоровья населения к рубежу 2040 года составит 2.4 трлн долларов США [2].

В авангарде решения обозначенных проблем стоят «зелёные» технологии, которые призваны уменьшать антропогенное воздействие. К таким

технологиям на данный момент относят следующие:

1. Переработка и утилизация мусора и отходов. К реализуемым методам минимизации и переработки отходов можно отнести, например, технологии переработки пластика и раздельного сбора мусора;

2. Возобновляемые источники энергии. Нефть и уголь, относимые к традиционным источникам энергии, заменяют современные системы ветровых, солнечных, геотермальных и гидротермальных электростанций;

3. Эффективное сельское хозяйство и ответственное землепользование. Технологии, связанные с повышением урожайности при минимизации использования пестицидов и химических удобрений;

4. Транспорт с минимальным уровнем выбросов вредных веществ (углекислого газа). Разработка и внедрение электромобилей, гибридных автомобилей и экологичного общественного транспорта;

5. Энергоэффективность. Сокращение потребления энергии за счёт использования таких современных технологий, как лампы на светодиодах, система «умный дом».

Развитие этих «зелёных» технологий позволяет значительно улучшить экологическую ситуацию, стимулировать инновации, обеспечивает экономический рост, а также способствует созданию новых рабочих мест.

Государства, входящие в состав БРИКС, можно смело назвать влиятельной группой развивающихся экономик, озабоченных вопросами устойчивого развития и защиты окружающей среды, которые регулярно обсуждаются на самитах и встречах. Стремление стран БРИКС к экологической устойчивости на глобальном уровне реализуется в рамках активного сотрудничества и продвижения экологически чистых, так называемых «зелёных» инициатив. Страны БРИКС наряду с остальными странами мира придерживаются целей ESG (environmental, social, governance, англ. – природа, общество, управление) и вкладываются в разработку углеродного регулирования на национальном уровне [3].

Истоки ESG-подхода предопределяются концепцией устойчивого развития, которая в наших национальных масштабах реализуется на основе адаптации мировой повестки в российских условиях. Изначально разработка и продвижение концепции устойчивого развития обусловлены осознанием приближения современной цивилизации к пределу допустимого антропогенного и техногенного воздействия на экосистему Земли и обострения этих тенденций под влиянием комплекса глобальных причин:

- 1) ускорение роста и усиление диспропорций в демографии и расселении;
- 2) неокOLONиальная политика мироустройства и сопротивление этому;
- 3) дисбаланс локализации и потребления редких ресурсов и продовольствия;
- 4) изменение климата под влиянием деятельности человечества.

В прикладном контексте концепция устойчивого развития определяет управленческую проблематику на международном, государственном и корпоративном уровне в долгосрочной перспективе. Диалектика распространения и доминирования этих идеологических подходов в управленческих кругах определила сегодняшнее состояние применения этой концепции. При общемировом консенсусе относительно научной обоснованности угроз сохранения траектории экстенсивного развития и последствий для человечества их игнорирования сохраняются препятствия для полномасштабной и всеохватной реа-

лизации концепции в силу проведения неокOLONиальной политики ведущими странами Запада (США, Великобритания, Франция).

Институциональное оформление и продвижение в глобальном масштабе концепции устойчивого развития развёртывалось с принятием ООН основополагающих документов:

– Декларация Конференции ООН по проблемам окружающей человека среды (Стокгольм, 1972);

– Рио-де-Жанейрская Декларация по окружающей среде и развитию (Конференция ООН, Рио-де-Жанейро, 1992);

– Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (2015).

Действительно, международное экономическое сотрудничество является критически важным в условиях глобальных экологических вызовов изменения климата, истощения запасов природных ресурсов и загрязнения окружающей среды. Ключевая роль «зелёных» инициатив стран, входящих в состав БРИКС, способствует международной кооперации, совместным действиям, обмену знаниями и опытом и взаимной поддержке, а также стимулированию торговли «зелёными» товарами. Кооперация знаний, опыта, инновационного потенциала и коллективных ресурсов позволяет странам БРИКС вносить серьёзный вклад в устойчивое будущее следующих поколений [4].

Поддержка и развитие мировой торговли «зелёными» товарами странами БРИКС становится важным вкладом в общую систему устойчивого развития и охраны окружающей среды. Эти страны провоцируют продвижение и поддержку производства и реализации экологически чистых, «зелёных», товаров, тем самым стимулируя общий экономический рост и улучшая глобальную мировую экологическую ситуацию.

Важно оценить детально, что даёт странам БРИКС следование «зелёной» повестке дня и что конкретно реализуется в её рамках.

– Внедрение экологически чистых, «зелёных», технологий и продуктов. В странах БРИКС осуществляется разработка, развитие и внедрение инновационных технологий, которые способствуют уменьшению выбросов парниковых газов, использованию возобновляемых источников энергии и росту энергоэффективности. Так, страны БРИКС производят и реализуют электромобили, ветряные турбины, солнечные панели и иные продукты, в основе которых лежат экологически чистые технологии.

– Организация и поддержка международного сотрудничества. В структуре объединения стран

БРИКС происходит взаимный обмен знаниями, опытом и инновационными технологиями в области торговли «зелёными» товарами. Реализация совместных инициатив и проектов позволяет укрепить международные отношения и продвинуть экологически чистые товары на мировой рынок.

– Экономические выгоды. Осуществление торговли «зелёными» товарами странами из состава БРИКС обеспечивает им значительные экономические выгоды. Положительным эффектом от торговли экологически чистыми товарами также можно считать создание и развитие новейших отраслей, создание дополнительных рабочих мест и общее улучшение экономической ситуации.

– Экологические преимущества. Вследствие реализации «зелёных» инициатив и торговли экологически чистыми товарами снижаются выбросы парниковых газов и улучшается общая экологическая ситуация. Таким образом, сохраняются природные ресурсы для будущих поколений и улучшается качество жизни населения.

В качестве реальных примеров успешных экологических проектов внутри стран БРИКС можно отметить Китай как лидера в области производства ветряных турбин и солнечных панелей, который осуществляет активный экспорт этих инновационных технологий в другие страны; Бразилию как активного пользователя возобновляемых источников энергии, одной из статей экспорта которого является биотопливо наряду с другими экологически чистыми продуктами; Индию как производителя возобновляемых источников энергии и электромобилей, что улучшает экологическую ситуацию в стране.

Торговля «зелёными товарами» в странах БРИКС играет ключевую роль в их стремлении к устойчивому развитию и охране окружающей среды. Это не только способствует экономическому росту, но и улучшает экологическую ситуацию в мире, делая его более устойчивым и безопасным для будущих поколений.

Современная «зелёная» повестка делает чрезвычайно важным анализ динамики торговли экологичными товарами всеми странами мира, в том числе странами в составе БРИКС, а также оценку вклада этих стран в мировое устойчивое развитие.

### **Теоретико-методологические подходы**

Методологической базой данного исследования являются общенаучные методы обобщения, сравнения, наблюдения, моделирования социально-экономических процессов и анализа, системно-структурный и комплексный подхо-

ды. Результаты исследования сформированы на основе международных статистических данных о торговом балансе, объёмах экспорта и импорта экологически чистых товаров стран мира за период 2012–2021 гг.

### **Результаты и обсуждение результатов**

В первую очередь важно оценить вес и уровень влияния объединения стран БРИКС в мире, в том числе в мировой торговле и производстве «зелёных» технологий и товаров.

Международное содружество стран БРИКС было основано с целью укрепить и поддержать многополярный мир, а также развивать эффективное экономическое сотрудничество. С самого момента своего создания в 2006 году объединение стран БРИКС стремится достичь и укрепить взаимопонимание между государствами, которые имеют совместные цели, интересы и инициативы. Страны БРИКС сфокусированы на совместных проектах в области политики, безопасности, экономического и гуманитарного развития. История в более чем пятнадцать лет совместной деятельности государств БРИКС указывает на последовательный рост эффективности по ключевым показателям глобальной безопасности и благосостояния.

Смело можно говорить о том, что объединение стран БРИКС, которое охватывает около 3.6 млрд человек населения (45% всего мира) и обеспечивает около 36.8% общемирового объёма ВВП по ППС, способно превратиться в драйвер устойчивого развития, трансформации энергетического сектора и центр экологических инициатив. Кроме того, немаловажно отметить, что страны БРИКС занимают около 32.6% территории мира, на которой расположено 40% площадей лесов (рис. 1).

Страны БРИКС вносят весомый вклад в общемировой объём промышленного производства. Доля промышленного производства, приходящаяся на объединение БРИКС, составляет примерно 36% от общего производства в мире. Например, производство пшеницы в государствах-членах БРИКС составляет около 48% общемирового объёма, а производство риса – более половины общемирового объёма (около 54.6%, рис. 2).

Интересно оценить обеспеченность энергетическими ресурсами государств-членов БРИКС. В общемировом объёме доказанных запасов природного газа доля стран содружества БРИКС составляет более 48.6%. Доля стран-членов БРИКС в общемировом объёме доказанных запасов нефти составляет более 45.8% (рис. 3). Государства объединения БРИКС значительно меньше



Рис. 1. Общие показатели стран БРИКС по отношению к другим странам мира [2, 5]



Рис. 2. Промышленное производство, производство риса и пшеницы в странах БРИКС по отношению к другим странам мира [2, 5]



Рис. 3. Обеспеченность энергетическими ресурсами стран БРИКС по отношению к другим странам мира [2, 6, 7]



Рис. 4. Отдельные показатели устойчивого развития стран БРИКС по отношению к другим странам мира [2, 5]

зависимы от импортных поставок ископаемого топлива и энергетических ресурсов в сравнении со странами Европейского союза и другими развитыми экономиками мира. Таким образом, это обеспечивает БРИКС значительную гибкость и устойчивость в условиях глобального энергетического перехода.

Известно, что страны-члены БРИКС становятся на ведущие позиции на международном рынке труда в сфере возобновляемой энергетики. Они обеспечивают около 80% рабочих мест в угольной промышленности, 60% рабочих мест в сфере возобновляемой энергетики и 50% рабочих мест в сфере ветровой и солнечной энергетики. Энергетический сектор государств-членов БРИКС обеспечивается ценным опытом и взаимодополняющими инновационными знаниями в энергетике [1].

Доля государств-членов БРИКС в общемировом объеме производства электроэнергии из возобновляемых источников составляет более 46.7%, по прогнозам, это значение увеличивается с каждым годом. Страны-члены БРИКС обеспечивают 3/5 общемировых продаж электромобилей (более 60%), что подтверждает следование государств БРИКС глобальной идее сокращения загрязнения окружающей среды выхлопными газами. К «зеленым» облигациям относят ценные бумаги, обеспечивающие эффективное финансирование устойчивого развития в разрезе улучшения экологической ситуации и поддержки природоохранных проектов. Доля стран БРИКС в общемировом объеме вы-

пущенных «зеленых» облигаций составляет более 16.9% (рис. 4).

Странами БРИКС был учрежден Новый банк развития (НБР), который является структурированным эффективным институтом объединения, работа которого среди прочего направлена на поддержку и реализацию общемировой повестки устойчивого развития и построение новой низкоуглеродной экономики. Новый банк развития БРИКС наряду с другими важными функциями осуществляет всеобщую поддержку «зеленой» технологической революции, а также актуального портфеля инновационных проектов, которые становятся базой низкоуглеродного развития стран-членов [8]. В качестве реального примера вклада стран БРИКС в ускорение «зеленой» технологической революции за счёт объединения своих ресурсов, влияния, знаний и опыта можно назвать прогнозируемый рост доли государств БРИКС в общемировом производстве и потреблении энергии до 41% к рубежу 2040 года [1].

Важно отметить пристальное мировое внимание к деятельности БРИКС и его вклад в глобальное устойчивое развитие, с каждым годом растёт число государств, которые принимают активное участие в проектах объединения, поддерживая его инициативы в вопросах «зеленой» повестки в том числе, а также выражают желание присоединиться к БРИКС. Претенденты на вступление в состав БРИКС в случае положительного решения получают реальную возможность серьёзного сокращения уровня зависи-

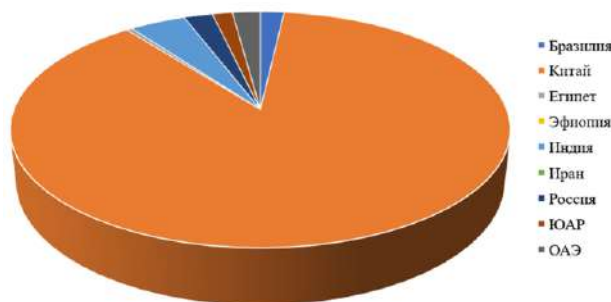


Рис. 5. Экспорт «зелёных» товаров стран БРИКС, 2021 г., млн долларов США [10]

мости от государств ЕС и других развитых стран, а также пополняют эффективное, основанное на взаимных выгодах, объединение развивающихся государств. Кроме того, заинтересованные во взаимовыгодном сотрудничестве с БРИКС государства реально заинтересованы в отказе от использования доллара в качестве основной валюты, используемой при расчётах на международном рынке, и формировании многополярного мира [1].

В подтверждение значимости сотрудничества со странами БРИКС можно привести примеры вопросов, обсуждаемых на одном из последних саммитов в Казани, в котором также принимали участие главы стран СНГ.

Со слов президента Узбекистана Шавката Мирзиёева, «Узбекистан намерен установить тесное сотрудничество с Новым банком развития БРИКС для реализации приоритетных инвестиционных и социальных проектов. Мы также заинтересованы в расширении практического взаимодействия в таких сферах, как инновации, цифровая экономика, «зеленое» развитие» [9].

Согласно заявлению президента Республики Казахстан Касыма-Жомарта Токаева, «Казахстан твердо настроен на совместную активную работу в формате БРИКС для укрепления всестороннего сотрудничества в интересах устойчивого и безопасного развития государств» [9].

Президент Таджикистана Эмомали Рахмон отметил, что «являясь горной страной, не имеющей выхода к морю, Таджикистан заинтересован в стабильном развитии своих торгово-экономических партнеров и расширении сотрудничества с ними. Крайне важным является принятие практических шагов по реальному переходу к «зеленой» экономике. Страны Глобального Юга в полной мере способны реализовать усилия для строительства лучшего мира» [9].

Государства-члены БРИКС принимают активное участие как в производстве, так и в реализации «зелёных» товаров, что подтверждается официальными статистическими данными МВФ. Представляется интересным оценить динамику экспорта и импорта экологически чистых товаров стран БРИКС, а также выявить лидеров по этим показателям.

Несомненным лидером по объёму экспорта «зелёных» товаров в составе государств-членов БРИКС является Китай, который за 10 лет нарастил этот показатель более чем в два раза (88% общего объёма экспорта стран БРИКС на 2021 год) (рис. 5). Большая часть стран постепенно наращивает объёмы экспорта. Среди быстрорастущих рынков экологически чистых товаров объединения БРИКС также можно назвать рынок Индии, что подтверждает стоимостной рост экспорта страны по состоянию на 2021 год в сравнении с тем же показателем на 2012 год также в два раза (4.27% общего объёма экспорта стран БРИКС на 2021 год). ОАЭ увеличили показатель экспорта «зелёных» товаров за десятилетний период на 61% (2.13% общего объёма экспорта стран БРИКС на 2021 год), этот показатель у Египта за тот же период вырос на 53%, у России – на 44%, у ЮАР – на 23%. Общий стоимостной объём экспорта экологически чистых товаров БРИКС за период с 2012 до 2021 год вырос почти в два раза, доля государств-членов БРИКС в общемировом объёме экспорта показала рост почти на 3%, что говорит о последовательном росте рынка (табл. 1).

Доля стран, входящих в состав БРИКС, в общемировом объёме импорта «зелёных» товаров уменьшилась за десять лет на 2.3% к 2021 году. Стоимостной показатель импорта государств-членов БРИКС показал рост на 14% за период с 2012 до 2021 год (табл. 2). Лидерами по импорту экологически чистых товаров на 2021 год можно назвать Китай с долей 63.7%, Индию с долей 11.6%, Россию с долей 9.4% и Бразилию с долей 7.6% (рис. 6).

Таким образом, несмотря на последовательный рост объёмов экспорта «зелёных» товаров государств-членов БРИКС, всё ещё значительной остаётся зависимость от поставок экологически чистых товаров из-за рубежа. Однако в процентном соотношении данный показатель

Таблица 1

## Динамика экспорта «зелёных» товаров стран БРИКС, 2012–2021 гг., млн долларов США [10]

| Страна БРИКС / Год                    | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Бразилия                              | 9385          | 7855          | 6811          | 6183          | 5969          | 5923          | 6416          | 6447          | 5536          | 7246          |
| Китай                                 | 170276        | 183108        | 192690        | 196459        | 180487        | 197697        | 219534        | 235946        | 258635        | 351476        |
| Египет                                | 1160          | 1160          | 1096          | 832           | 743           | 1112          | 1352          | 1013          | 1069          | 1782          |
| Эфиопия                               | 9             | 6             | 21            | 16            | 8             | 9             | 11            | 13            | 19            | 1             |
| Индия                                 | 8503          | 9551          | 9736          | 9637          | 9761          | 10559         | 12174         | 13498         | 12563         | 17130         |
| Иран                                  |               | 2314          | 2693          | 2062          | 2458          | 2669          | 2626          | н.д.          | н.д.          | н.д.          |
| Россия                                | 6067          | 6842          | 6574          | 5754          | 6326          | 7860          | 7267          | 7029          | 6491          | 8746          |
| ЮАР                                   | 4989          | 4514          | 4640          | 4378          | 3880          | 4104          | 4246          | 4158          | 4244          | 6148          |
| ОАЭ                                   | 5302          | 3124          | 3706          | 3815          | 3625          | 6211          | 7303          | 7555          | 7253          | 8527          |
| <b>БРИКС</b>                          | <b>205691</b> | <b>218474</b> | <b>227967</b> | <b>229136</b> | <b>213257</b> | <b>236144</b> | <b>260929</b> | <b>275659</b> | <b>295810</b> | <b>401056</b> |
| Доля БРИКС<br>в общемировом объеме, % | 8.6           | 8.9           | 9.1           | 9.8           | 9.4           | 9.2           | 9.3           | 9.8           | 10.4          | 11.4          |

Таблица 2

## Динамика импорта «зелёных» товаров стран БРИКС, 2012–2021 гг., млн долларов США [10]

| Страна БРИКС / Год                    | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Бразилия                              | 18656         | 20459         | 18608         | 14958         | 13170         | 14393         | 16414         | 17186         | 15632         | 21854         |
| Китай                                 | 162992        | 171045        | 168021        | 154369        | 143098        | 158020        | 171439        | 159755        | 159814        | 183755        |
| Египет                                | 2902          | 3450          | 3266          | 3221          | 3794          | 3833          | 4425          | 4020          | 3059          | 3280          |
| Эфиопия                               | 712           | 667           | 1197          | 1102          | 1071          | 1013          | 945           | 979           | 814           | 768           |
| Индия                                 | 21160         | 19491         | 19458         | 21178         | 23292         | 25139         | 28089         | 27954         | 22945         | 33449         |
| Иран                                  |               | 3337          | 3615          | 3082          | 3568          | 4843          | 4416          | н.д.          | н.д.          | н.д.          |
| Россия                                | 26148         | 27758         | 24947         | 17234         | 30784         | 35449         | 20794         | 21650         | 21975         | 27233         |
| ЮАР                                   | 6416          | 7483          | 6727          | 6202          | 5349          | 5237          | 5145          | 5288          | 4588          | 5391          |
| ОАЭ                                   | 14059         | 7432          | 8950          | 10045         | 9515          | 12761         | 11685         | 12289         | 12473         | 12580         |
| <b>БРИКС</b>                          | <b>253045</b> | <b>261122</b> | <b>254789</b> | <b>231391</b> | <b>233641</b> | <b>260688</b> | <b>263352</b> | <b>249121</b> | <b>241300</b> | <b>288310</b> |
| Доля БРИКС<br>в общемировом объеме, % | 10.7          | 10.8          | 10.4          | 10            | 10.2          | 10.2          | 9.6           | 9             | 8.7           | 8.4           |

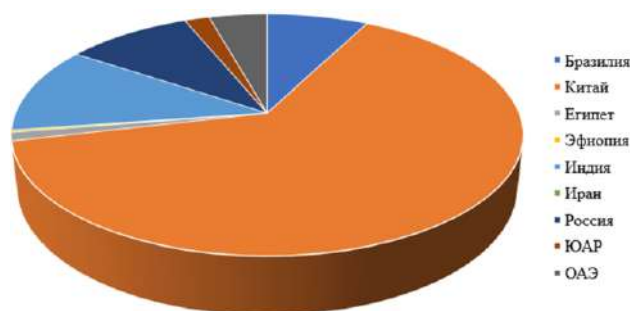


Рис. 6. Импорт «зелёных» товаров стран БРИКС, 2021 г., млн долларов США [10]

показывает позитивные изменения, также можно отметить положительный торговый баланс в 2021 году.

### Заключение

Страны-члены объединения БРИКС с готовностью включились в реализацию актуальной «зелёной» повестки дня. Каждое государство в составе БРИКС и те страны, которые изъявляют желание присоединиться к странам БРИКС и активно сотрудничают с ними, открыто высказываются по вопросам «зелёных» инициатив. Страны БРИКС имеют довольно обширную базу, обладая масштабной территорией, внушительными лесными площадями и сырьевыми запасами. Реализуется внедрение инновационных «зелёных» технологий в производство, а также пропаганда «зелёных» инициатив мировому сообществу. Государства-члены сообщества БРИКС принимают активное участие в мировой торговле экологически чистыми товарами, их доля на рынке с каждым годом последовательно увеличивается. Интенсификация развития «зелёного» экспорта товаров и технологий стран БРИКС во многом будет зависеть от эффективности гармонизации экологической повестки и стандартов в рамках объединения, создания единого рынка углеродных единиц в рамках БРИКС, формирования альтернативной финансовой инфраструктуры, задающей стандарты мирового «зелёного» развития для прочих экономик Глобального Юга и в целом мирового большинства.

*Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда, соглашение № 23-28-00160 (внутренний номер темы Н-235-2\_2023-2024).*

### Список литературы

1. Инновации для устойчивого будущего: ключевые направления развития «зелёных» технологий

стран БРИКС / Российский совет по международным делам [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/sandbox/inovatsii-dlya-ustoychivogo-budushchego-klyuchevye-na-pravleniya-razvitiya-zelenykh-tehnologiy-stra/?sphraseid=163079929&ysclid=m31if5731s929765756> (дата обращения: 03.11.2024).

2. Официальный сайт Всемирного банка [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vseмирnyjbank.org/ext/ru/home> (дата обращения: 03.11.2024).

3. Как повестка устойчивого развития может быть реализована в рамках БРИКС // РБК.Отрасли [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6720dae79a79471d46b81e3c?ysclid=m31ie7bxoz886179146> (дата обращения: 03.11.2024).

4. BRICS Green Cooperation: Pioneering Sustainable Development for a Greener Future // BRICS portal [Электронный ресурс]. URL: <https://infobrics.org/post/40652> (дата обращения: 04.11.2024).

5. Технологии выживания. GreenTech в странах БРИКС / Сбербанк [Электронный ресурс]. URL: <https://sbergreentech.tass.ru> (дата обращения: 04.11.2024).

6. Официальный сайт Международного энергетического агентства / International Energy Agency [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iea.org> (дата обращения: 05.11.2024).

7. Официальный сайт ОПЕК [Электронный ресурс]. URL: [https://www.opec.org/opec\\_web/en/index.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/index.htm) (дата обращения: 05.11.2024).

8. Официальный сайт Нового банка развития / New Development Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ndb.int> (дата обращения: 05.11.2024).

9. Торговля, экономика, культурные связи. О чём говорили лидеры СНГ на саммите БРИКС в Казани? // Мир24 [Электронный ресурс]. URL: <https://mir24.tv/news/16606510/torgovlya-zelenaya-ekonomika-kulturnye-svyazi-o-chem-govorili-lidery-sng-na-sammite-briks-v-kazani> (дата обращения: 05.11.2024).

10. Trade in Environmental Goods / IMF: Climate Change Indicators Dashboard [Электронный ресурс]. URL: [https://climatedata.imf.org/datasets/8636ce866c8a404b8d9baeaffa2c6cb3\\_0/explore](https://climatedata.imf.org/datasets/8636ce866c8a404b8d9baeaffa2c6cb3_0/explore) (дата обращения: 08.11.2024).

## TRADE IN «GREEN» GOODS: ROLE OF BRICS COUNTRIES

*M.L. Gorbunova<sup>1</sup>, T.E. Maslova<sup>2</sup>, A.N. Yeletsky<sup>3</sup>*<sup>1,2</sup> Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod<sup>3</sup> Southern Federal University, Rostov-on-Don

Following the ideas of the «green» technological revolution and the formation of a multipolar world is becoming one of the leading areas of activity of the world community in connection with the aggravation of the environmental situation, real pollution of the environment, depletion of natural resources and the need to create a low-carbon world economy and promote the production and sale of environmentally friendly goods. The article provides an extensive analysis of the activities of the BRICS member states within the framework of the «green» agenda. The objectives of the study include an assessment of the significance of the BRICS association on the world stage, including primarily in the context of effective cooperation, exchange of valuable knowledge, experience and innovative technologies within the framework of global sustainable development, as well as direct sale of environmentally friendly, «green» goods. A consistent analysis of electronic and statistical sources and official websites of leading world organizations was carried out in order to collect and synthesize up-to-date information on the development and current activities of BRICS. The authors present an analysis of the flows of export and import of environmentally friendly goods in the BRICS member countries, as well as the weight of these indicators significant for international trade in «green» goods in the global volume. The growing influence of BRICS member states on the world stage and their significant contribution to the most pressing sustainable development goals are substantiated.

*Keywords:* BRICS, «green» goods, sustainable development, ESG, «green» initiatives, «green» technologies.

УДК 338.2, 316.4

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_42

## ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И СТРАН СНГ С УЧЁТОМ АКТИВИЗАЦИИ ФАКТОРОВ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

© 2025 г.

*Л.П. Зенькова, С.Н. Яшин, С.Г. Захарова, Н.В. Крицкая*

Зенькова Лариса Петровна, д.э.н.; профессор кафедры экономики и управления  
Белорусского государственного экономического университета, Минск, Республика Беларусь  
Lovekak@mail.ru

Яшин Сергей Николаевич, д.э.н.; проф.; заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
jashinsn@yandex.ru

Захарова Светлана Германовна, к.э.н.; доц.; доцент кафедры менеджмента и государственного управления  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
svetlana-nngu@mail.ru

Крицкая Наталья Викторовна, к.э.н.; преподаватель кафедры корпоративной экономики и менеджмента  
Ташкентского государственного экономического университета, Республика Узбекистан  
pinkcherty@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 10.12.2024**Статья принята к публикации 17.01.2025*

Проводится сравнительная характеристика факторов человеческого капитала в инновационном развитии России, Беларуси и стран Средней Азии, входивших в состав бывшего Советского Союза. С помощью статистических и эконометрических методов проведена оценка воздействия качества человеческого капитала на уровень инновационного развития в рейтинге глобального инновационного индекса. Анализ проведен на основе данных национальной статистики и глобального инновационного индекса по итогам 2020–2023 гг. В статье проводится сравнение трёх важнейших направлений данной области: образования, высшего образования, а также масштабов и результативности научных исследований, разработок. Из общего перечня показателей, отражающих многообразие инновационных процессов и их влияние на развитие территорий, выделены ведущие, характеризующие качество человеческого капитала и интенсивность научных исследований. Анализ влияния факторов человеческого капитала дает основу оценки потенциальных возможностей стран к дальнейшему развитию.

**Ключевые слова:** глобальный инновационный индекс, человеческий капитал, занятость, инновационное развитие, научные разработки.

### Введение

Инновационное развитие стран мира оценивается различными рейтинговыми шкалами. Наиболее известные из них: глобальный инновационный индекс (ГИИ); индекс глобальной конкурентоспособности, оцениваемый Всемирным экономическим форумом (ИГК); индекс Европейского инновационного табло; индекс экономики знаний (ИЭЗ), рассчитываемый Всемирным банком.

Авторский коллектив остановился на выборе глобального индекса инновационного развития (ГИИ), считая, что его компоненты наиболее четко отражают как затратность, так и результативность инновационных разработок (рис. 1). В данном рейтинге традиционно лидирующие места занимают Швейцария, Сингапур, Швеция, Соединенные Штаты Америки, Корея, Нидерланды, Великобритания.

Известны отдельные исследования результативности социально-экономического развития в

увязке с этим индексом по ряду стран, особенно в Евразии. Так, по России ведутся аналитические исследования Е.В. Дробот [1], О.В. Ильиновой и В.С. Кривошлыковым [2], А.А. Алейниковым [3]; по Беларуси – В.А. Триллер [4], А.Б. Дудкиным и Ю.Ю. Королевым [5]; по Узбекистану – А.А. Абдувалиевым [6], З. Тешабоевой [7]; по Таджикистану – Д.Т. Назаровым [8]; по Китаю – Е. Лю [9].

Тем не менее имеется ряд концептуальных подходов, требующих дискуссии. В частности, мы учли в значительной степени наработки ученых Р. Dobrzanski, S. Bobowski [10], изучавших инновационную активность стран АСЕАН за длительный период 2000–2016 гг., однако мы не имели возможности принять во внимание ряд показателей в связи с отсутствием централизованной системы их государственного учета в странах СНГ. Например, данные экономисты предложили включить в орбиту инновационных исследований заявки на товарные знаки, объем государственных и частных расходов на иннова-

Рис. 1. Компоненты глобального инновационного индекса (ГИИ)<sup>1</sup>

ции. Такие показатели не подсчитываются по республикам Средней Азии, входившим ранее в состав СССР. Имеется в доступности только объем государственных расходов на науку и образование.

Следует отметить необходимость учёта миграционных процессов высококвалифицированных специалистов и научных работников как между странами СНГ, так и в другие страны, что существенным образом отражается на уровне человеческого капитала, учитываемого в показателях ГИИ [11]. При этом весьма интересна стратегия «мягкой силы» КНР, в рамках которой сделан упор на привлечение в экономическую деятельность специалистов с высоким уровнем человеческого капитала из других стран, в том числе России и стран СНГ [12].

Кроме того, предложения экономистов N. Salimi, J. Rezaei (Нидерланды) [13] поддерживаем, считаем их правомерными. Эти ученые обосновали необходимость уточнить измерение эффективности НИОКР (R&D) путем введения разных весовых коэффициентов важности различных мер НИОКР. Метод, предложенный указанными экономистами, известен как «Лучший из наихудших методов» (BWM), который используется в условиях неопределённости [13]. Однако данный метод требует конкретных измерений отдачи отдельных НИОКР после стадии внедрения на микроуровне, а также наличия достаточно высококвалифицированных экспертных групп для определения границ таких коэффициентов. В связи с этим не представляется возможным практически его реализовать для России, Беларуси, Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана и тем более для Таджикистана (статистический учет здесь

очень ограничен, а временные ряды показателей довольно прерывны).

**Цель.** Из общего перечня показателей, отражающих многообразие инновационных процессов, выделить ведущие показатели качества человеческого капитала и рассмотреть перспективу их влияния на рейтинг ГИИ.

### Методы

В отношении подробной аналитики ГИИ в разрезе субиндексов, входящих в его состав, в сопоставимости с основными результирующими показателями инновационной активности, исследования проводились, в частности, в Беларуси – В.А. Триллер (БГЭУ, Минск) [4], в России – В.П. Самариной, А.Н. Старосельцевым, Д.С. Кузисовой (по Беларуси и России в контексте стран с транзитивной экономикой методом корреляционного анализа ВВП–ГИИ) [14], Ф. Мехди (по 66 странам, включая страны ЕАЭС) [15].

По результатам исследований у В. Триллер, например, выявлено, что к основным преимуществам в рассматриваемой сфере Беларуси являются объем государственного финансирования образования, количество выпускников в области науки и техники, объем экспорта IT-услуг [4, с. 54–55]. Такой вывод сделан на основе изучения долгосрочной динамики отдельных субиндексов ГИИ и показателей, входящих в их состав.

### Результаты и дискуссия

Тем не менее мы считаем, что при расчете ГИИ данным методом не учтен ряд данных: доля населения, обеспеченного Интернетом



Рис. 2. Сравнительная динамика значений ГИИ и доли лиц с высшим образованием среди занятых в экономиках России и Беларуси за период 2017–2023 гг.<sup>2</sup>

всех форм, удельный вес лиц с высшим образованием среди занятых, количество патентов (оптимальнее: количество патентов в расчете на 10000 чел. населения). Мы считаем необходимым также иначе оценивать их роль в формировании субиндексов «затратности» и «отдачи» в совокупном ГИИ. В частности, обеспеченность населения сетью Интернет одновременно является не только основой для прорывных нововведений, но и их продуктом: результаты инноваций расширяют границы оцифровки взаимоотношений населения с госаппаратом, банками, торговыми субъектами, сервисом. А выданные патенты также неправомерно однобоко считать характеристикой только результирующего субиндекса ГИИ (Innovation Output Sud-Index), так как сам по себе патент, законодательно фиксирующий факт инновации, в то же время является основой для формирования кластера ТПП – технологий широкого применения и приводит к повышению инновационной активности экономики. В связи с этим считаем, что такие показатели следует изучать не в сопоставлении с каждым из составных субиндексов ГИИ, а в целом с его значением.

К подобным выводам, на основе корреляционного анализа между субиндексами и собственно значением ГИИ, пришел Ф. Мехди, рассчитав вклады двух субиндексов в рост ГИИ: «увеличение процентного роста субиндекса ввода инноваций на один пункт приводит к росту ГИИ в целом на 0.54 пункта, а увеличение процентного роста субиндекса выхода инновационной продукции на один процентный пункт – к увеличению процентного роста совокупного ГИИ на 0.34 пункта» [15, с. 76].

Удельный вес лиц с высшим образованием среди занятых мы считаем также необходимо учитывать и как компонент субиндекса вклада в инновации (Sud-Index Innovation Input), и как компонент субиндекса результата инноваций (Sud-Index Innovation Output). Этому же мнения придерживается С.Н. Яшин [16]. Авторами про-

водится сравнительная оценка факторов инновационного развития бизнеса, где субиндекс «занятость в наукоёмкой деятельности» является одним из ключевых факторов [17].

Для оценки влияния человеческого капитала на значение ГИИ были избраны показатели: удельные веса лиц с высшим образованием среди занятых, доля занятых в сфере информации и связи, а также в сфере R&D (НИОКР) во всей численности занятых, численность научного персонала, количество выданных патентов в расчете на 10000 жителей, доля домохозяйств с любым доступом к Интернету.

Анализ влияния удельного веса лиц с высшим образованием среди занятых стран Союзного государства (СГ) на уровень ГИИ выявил следующие особенности (рис. 2):

1) намечившаяся положительная тенденция уровня ГИИ России, сопровождаемая нарастанием доли лиц с высшим образованием в 2020–2021 гг., прервалась, обозначив четкую нисходящую тенденцию ГИИ в последующие 3 года, несмотря на продолжающийся рост уровня высшего образования среди работающих;

2) динамика значения ГИИ Беларуси, являясь традиционно положительной, с 2021 г., как и в России, резко пошла вниз, хотя точно так же, как и в России, сопровождалась приростом удельного веса лиц с высшим образованием.

Следует отметить, что уровень ГИИ Беларуси принципиально ниже ГИИ России, но при этом по политике наращивания удельного веса занятых с высшим образованием она перегнала Россию.

Анализ влияния удельного веса лиц с высшим образованием среди занятых азиатских стран бывшего Советского Союза на уровень ГИИ выявил следующие тенденции (рис. 3):

1) во всех республиках, за исключением Узбекистана, отмечается долгосрочная тенденция падения уровня ГИИ, причем с 2022 г. этот процесс, несмотря на прирост доли лиц с высшим образованием среди работающих, интенсифицировался;



Рис. 3. Сравнительная динамика значений ГИИ и доли лиц с высшим образованием среди занятых в экономиках Казахстана, Узбекистана и Кыргызстана, за период 2017–2023 гг.<sup>3</sup>

2) торможение скорости падения уровня ГИИ в Узбекистане и Казахстане было, на наш взгляд, обусловлено резким нарастанием доли лиц с высшим образованием в секторе занятых с 2020 г.;

3) недостаточные усилия правительства Кыргызстана по повышению качества образования вылились в одну из самых резких отрицательных динамик значения индекса ГИИ среди стран ЕАЭС.

На наш взгляд, для более глубокого анализа воздействия качества человеческого капитала на уровень ГИИ в условиях формирования экономики знаний следует проанализировать не только уровень высшего образования, но и долю лиц, занимающихся в сфере НИОКР. Аналитическое сравнение этих статистических баз и наших расчетов выявило следующие тенденции, представленные в таблице.

1. Ведущими странами данной региональной группировки по степени обеспеченности экономической системы научными кадрами являются Россия, Беларусь и Казахстан, это же и обусловило высокие исходные уровни ГИИ в данных странах; при этом в последние годы к ним очень сильно подтянулся Узбекистан.

2. Нисходящая тенденция значений ГИИ в России, Беларуси напрямую обусловлена снижением удельного веса контингента, занятого научными разработками, хотя удельный вес занятых в сфере профессиональной, научно-технической и конструкторской деятельности в период 2017–2023 гг. сохранялся или даже увеличивался.

3. В более отсталых экономиках Казахстана, Кыргызстана падение уровня ГИИ, начавшееся с 2020 г., отмечается при падении как удельного веса лиц, занятых в НИОКР, так и доли занятых научными разработками.

4. Узбекистан включен в перечень стран для подсчета ГИИ только с 2020 г., однако даже при таком малом временном периоде достаточно точно отслеживается тенденция изменения индекса ГИИ вслед за колебаниями удельного веса занятых в научных разработках.

Применение продвинутого метода динамической корреляции подтвердило предварительные эмпирические выводы: с лагом запаздывания длительностью 1 год выявлена тесная связь между динамикой удельного веса научных кадров и уровня ГИИ (коэффициенты парной корреляции достигали 0.82–0.93). Исключение составляет Беларусь, так как за счет роста ИКТ-услуг и, соответственно, IT-персонала отмечается более значительная корреляция индекса ГИИ с научно-техническим контингентом занятых.

Кроме вышеприведенных показателей влияния человеческого капитала на уровень ГИИ экономики имеет значение, на наш взгляд, также «плотность» патентных разработок в расчете на 10000 жителей. В отличие от общепринятого подхода к абсолютному значению (количество патентов), ее следует учитывать в двух аспектах: в качестве отдачи от функционирования человеческого капитала и в качестве ресурсной базы для его дальнейшего наращивания (рис. 4). Тем более что среди заявителей фиксируются как отечественные разработчики нововведений, так и иностранные.

Нами проведены расчеты указанного показателя и выявлены результаты сравнительного анализа с динамикой ГИИ (табл.): имеется непосредственная прямо пропорциональная зависимость уровня ГИИ от патентной «активности» во всех республиках СНГ без исключения, с лагом запаздывания реакции в один год.

Таблица

**Сравнительная динамика удельного веса работников научной сферы  
и уровня ГИИ по России, Беларуси и среднеазиатским республикам бывшего Советского Союза  
за период 2017—2023 гг.<sup>4</sup>**

| Годы                                      | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------------------------|------|-------|-------|-------|------|------|------|------|
| <b>Россия</b>                             |      |       |       |       |      |      |      |      |
| доля работников сферы НИОКР, % от занятых | 4.1  | 4     | 4     | 3.9   | 3.9  | 3.9  | 4.1  |      |
| доля научных кадров от занятых, %         | 0.99 | 0.95  | 0.96  | 0.98  | 0.94 | 0.94 | 0.92 |      |
| ГИИ, значение                             | 38.8 | 37.9  | 37.6  | 35.6  | 36.6 | 34.3 | 33.3 | 29.7 |
| <b>Беларусь</b>                           |      |       |       |       |      |      |      |      |
| доля работников сферы НИОКР, % от занятых | 3.2  | 3.2   | 3.3   | 3.5   | 3.6  | 3.6  | 3.6  |      |
| доля научного персонала от занятых, %     | 0.61 | 0.63  | 0.64  | 0.59  | 0.60 | 0.60 | 0.64 |      |
| ГИИ, значение                             | 29.9 | 29.35 | 32.1  | 31.3  | 32.6 | 27.5 | 26.8 | 24.2 |
| <b>Узбекистан</b>                         |      |       |       |       |      |      |      |      |
| доля работников сферы НИОКР, % от занятых | 1.04 | 1.07  | 1.04  | 0.99  | 1.02 | 0.99 | 0.99 |      |
| доля научного персонала от занятых, %     | 0.10 | 0.10  | 0.10  | 0.11  | 0.12 | 0.12 | 0.10 |      |
| ГИИ, значение                             | ...  | ...   | ...   | 24.54 | 27.4 | 25.3 | 26.2 | 24.7 |
| <b>Казахстан</b>                          |      |       |       |       |      |      |      |      |
| доля работников сферы НИОКР, % от занятых | 2.9  | 2.86  | 2.9   | 2.9   | 2.8  | 2.8  | 2.9  |      |
| доля научного персонала от занятых, %     | 0.26 | 0.26  | 0.25  | 0.26  | 0.25 | 0.25 | 0.25 |      |
| ГИИ, значение                             | 31.5 | 31.42 | 31.03 | 28.56 | 28.6 | 24.7 | 26.7 | 25.7 |
| <b>Кыргызстан</b>                         |      |       |       |       |      |      |      |      |
| доля работников сферы НИОКР, % от занятых | ...  | 1.13  | 1.02  | 0.98  | 0.83 | 0.81 | 0.87 |      |
| % научного персонала от занятых           | ...  | 0.19  | 0.18  | 0.18  | 0.17 | 0.17 | 0.17 |      |
| ГИИ, значение                             | 28   | 27.56 | 28.38 | 24.51 | 24.5 | 21.1 | 20.2 | 20.4 |
| <b>Таджикистан</b>                        |      |       |       |       |      |      |      |      |
| доля работников сферы НИОКР, % от занятых | ...  | ...   | ...   | ...   | ...  | 0.47 | 0.46 |      |
| доля научного персонала от занятых, %     | ...  | ...   | ...   | ...   | ...  | 0.18 | 0.16 |      |
| ГИИ, значение                             | 28.2 | 26.51 | 26.43 | 22.23 | 23.9 | 18.8 | 18.3 | 18.6 |

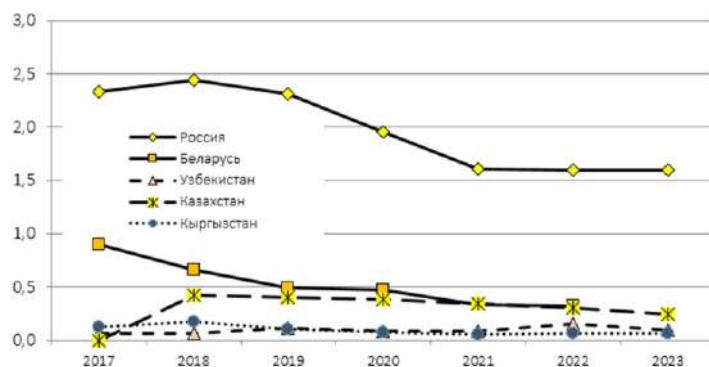


Рис. 4. Динамика числа патентов в расчете на 10000 жителей в странах ЕАЭС за период 2017—2023 гг.<sup>5</sup>

### Заключение

Значение ГИИ в большей степени складывается под влиянием динамики контингента занятых в чисто научной сфере, чем в профессиональной и научно-технической. Нами также установлено, что «плотность» регистрации патентов в расчете на 10000 жителей более точно,

чем удельный вес занятых с высшим образованием, отражает инновационность экономики и соответствующий уровень ГИИ.

Считаем преждевременным выявлять влияние динамики лиц с высшим образованием, занятых в научно-технической и конструкторской сфере, количества патентов в расчете на 10000 жителей на валовой внутренний продукт (ВВП),

так как такие вложения в человеческий капитал и отдача от него являются долгосрочными процессами, пролонгированными во времени воздействия с отставленным лагом реакции со стороны ВВП в десятки лет.

В связи с масштабной цифровизацией экономических систем в дальнейшем возрастет влияние на ГИИ доли занятых в секторе ИКТ. К сожалению, не во всех странах СНГ последняя статистически фиксируется. Следовательно, необходимо совершенствование статистического учета, связанного с отдельной от услуг связи регистрацией занятости в ИКТ-сфере.

В своих исследованиях мы использовали корреляционный анализ динамического типа со сдвигом во времени, с учетом запаздывания реакции системы на влияющий импульс-фактор [18]. Исследование позволяет сделать вывод о тесной зависимости уровня ГИИ от доли занятых в научной сфере, что противоречит выводам Р.В. Кулагина (Россия), которым «установлено отсутствие должного уровня корреляции динамик показателей человеческого капитала с динамикой результатов инноваций», а значит, с ГИИ [19]. Причина такого рода разногласий, на наш взгляд, кроется в применении им парного теста Грэнджера и корреляционного анализа статичного типа, в результате которого, действительно, статичный коэффициент корреляции между этими параметрами незначителен (0.25–0.30). Однако при включении в расчеты сдвига ответной реакции со стороны индекса ГИИ на 1 год коэффициенты корреляции резко возрастают до 0.8 и выше.

В динамике контингента лиц с высшим образованием, научных работников и занятых в научно-технической сфере, следовательно, в уровнях ГИИ рассматриваемых стран прослеживается резкий спад после 2020 г., связанный, на наш взгляд, с пандемией (ухудшилось качество образования при переходе на дистанционный режим обучения, недополучены значительные объемы прибыли, а значит, и будущих инвестиций в НИОКР, из-за перевода части предприятий на карантин, снижения посещаемости населением торговых точек). Поэтому делать выводы о долгосрочном неуклонном снижении уровня инновационности экономик стран азиатской группы бывшего СССР, России и Беларуси рано.

Однако пандемия вызвала и положительный эффект: возросло влияние IT-сферы на экономику в целом, а следовательно, доли человеческого капитала, привлеченного для работы в этой сфере, на индекс ГИИ. Здесь мы солидарны с ученым Е. Лю [9]. В связи с этим требуется и переосмысление концептуального подхода к методике подсчета ГИИ в условиях тотальной цифровизации.

### Примечания

1. <https://tind.wipo.int/record/50062?v=pdf>
2. <https://new.cisstat.org/cis-stat-home>; <https://tind.wipo.int/record/50062?v=pdf>
3. <https://new.cisstat.org/cis-stat-home>; <https://tind.wipo.int/record/50062?v=pdf>
4. Там же.
5. <https://new.cisstat.org/cis-stat-home>; <https://www3.wipo.int/ipstats/ips-search/search-result?type=IPS&selecte dTab=patent&indicator=23&reportType=11&fromYear=2017&toYear=2023&ipsOffSelValues=UZ,KZ,KG,TJ&ipsOriSelValues=&ipsTechSelValues=900>.

### Список литературы

1. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Горелова И.Е., Евсин М.Ю. Оценка инновационного потенциала стран БРИКС и возможности его повышения // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 8. С. 3169–3182. <https://doi.org/10.18334/ce.15.8.112060>.
2. Ильинова О.В., Кривошлыков В.С., Гальченко С.А. Инновационные прорывы, или торможение социально-экономического развития территории: интерпретация глобального и регионального инновационного индекса // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 10. С. 3895–3908. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54899409\\_5487333.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54899409_5487333.pdf); <https://doi.org/10.18334/epp.13.10.119327>.
3. Алейников А.А. Анализ инновационной деятельности России с использованием глобального инновационного индекса // Копирайт (Вестник Академии интеллектуальной собственности). 2024. № 3. С. 110–119. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_71142395\\_92119729.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_71142395_92119729.pdf).
4. Триллер В.А. Позиционирование Беларуси в глобальных индексах инноваций // Вестник БГЭУ. 2023. № 3 (158). С. 50–57. URL: [http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/99189/1/Triller\\_50\\_57.pdf](http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/99189/1/Triller_50_57.pdf)
5. Дудкин А.Б., Королев Ю.Ю. Оценка инновационного развития Беларуси через призму международных рейтингов // Бизнес. Инновации. Экономика. 2023. Вып. 8. С. 16–25. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_66988920\\_53744485.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_66988920_53744485.pdf).
6. Абдувалиев А.А. Инновационное развитие Узбекистана по информации глобального инновационного индекса // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. 2022. № 4. С. 19–26. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48613590\\_28949715.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48613590_28949715.pdf); <https://doi.org/10.36535/0548-0019-2022-04-3>
7. Teshaboeva Z. Основные пути улучшения позиций Республики Узбекистан в глобальном инновационном индексе // Economics & Education. 2022. Т. 23. № 4. [https://doi.org/10.55439/ECED/vol23\\_iss4/a559](https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss4/a559).
8. Назаров Д.Т. Особенности трансформации классической модели экономического роста в инновационную форму на базе перехода к неоиндустриализации в Таджикистане // Экономика Таджикистана. 2024. № 2. С. 16–27. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_67915987\\_97078683.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67915987_97078683.pdf)

9. Е. Лю. Человеческий капитал как фактор долгосрочного развития инновационных предприятий в Китае // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 4. С. 201–206. <https://doi.org/10.23672/o1486-1088-7021-u>.

10. Dobrzanski P., Bobowski S. The Efficiency of R&D Expenditures in ASEAN Countries // Sustainability. 2020. 12 (7). P. 2686. <https://doi.org/10.3390/su12072686>.

11. Зенькова Л.П., Захарова С.Г., Назарова С.Р. Креативные предложения по обеспечению экономической безопасности России и Беларуси с учетом миграционных процессов высококвалифицированных специалистов и научных работников // На страже экономики. 2023. № 2 (25). С. 28–39. DOI: 10.36511/2588-0071-2023-2-28-39.

12. Yuhan, Popov S.I., Zakharova S.G., rova G.V. China's strategy to strengthen soft power in the Asia-Pacific region // Dela Press Conference Series: Economics, Business and Management 016, 001016/2022. The III International Applied Research Conference «Human resource management within the framework of realization of national development goals and strategic objectives». URL: <https://dpcsebm.delapress.com/index.php/dpcsebm/article/view/68>; <https://doi.org/10.56199/dpcsebm.chla9607> (дата обращения: 04.09.2022).

13. Salimi N., Rezaei J. Evaluating firms' R&D performance using best worst method // Evaluation and Program Planning. 2018. 66. P. 147–155. URL: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.10.002>.

14. Самарина В.П., Старосельцев А.Н., Кузвисова Д.С. Анализ взаимосвязи глобального инновационного индекса и экономического роста европейских стран с транзитивной экономикой // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 3 (68). С. 41–45. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69612071\\_80979592.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69612071_80979592.pdf); <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2024.68.1028>.

15. Мехди Ф.З. Количественная оценка роли субиндексов в формировании глобального инновационного индекса // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2021. № 12. С. 74–78. URL: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/1/2021/%E2%84%9612/70d8556c-0821-4629-aec1-a55807d67652>; <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2021.12.25>.

16. Yashin S., Yashina N., Koshelev E., Kashina O., Pronchatova-Rubtsova N. Foresight of Volga Federal District Innovation System Development using a Multi-Objective Genetic Algorithm // International Journal of Technology. 2020. 11 (6). P. 1171–1180. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4432>.

17. Zakharova S., Li, H., Tumanov S., Lapshina E., Akimov L. Business sophistication level in the rankings of the Global Innovation Index of Russia, Kazakhstan and China // In: Popadyuk T., Gulyamov S. and Khashimkhodzhaev S. (eds.) Managerial Sciences in the modern World. Geneva, Switzerland, EurAsian Scientific Editions, 2022. P. 183–190. URL: <http://www.eurasian-scientific-editions.org/managerial.pdf>; <https://doi.org/10.56948/ZAJH8343> (дата обращения: 04.09.2022).

18. Зенькова Л.П., Захарова С.Г., Крицкая Н.В., Мозоль А.А. Параметры рынка труда в Беларуси и Узбекистане как упреждающие индикаторы современных экономических кризисов // Белорусский экономический журнал. 2024. № 1. С. 85–98. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/102407>; <https://doi.org/10.46782/1818-4510-2024-1-85-98>

19. Кулагин Р.В. Влияние человеческого капитала на показатели глобального инновационного индекса // ЦИТИСЭ. 2022. № 4 (34). С. 601–611. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50147781\\_70241830.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50147781_70241830.pdf); <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.4.54>.

#### PROSPECTS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RUSSIA AND THE CIS COUNTRIES TAKING INTO ACCOUNT THE ACTIVATION OF HUMAN CAPITAL FACTORS

*L.P. Ziankova<sup>1</sup>, S.N. Yashin<sup>2</sup>, S.G. Zakharova<sup>2</sup>, N.V. Kritskaya<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Belarusian State University of Economics

<sup>2</sup>Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

<sup>3</sup>Tashkent State University of Economics

The article provides a comparative analysis of human capital factors in the innovative development of Russia, Belarus and the Central Asian countries that were part of the former Soviet Union. Using statistical and econometric methods, an assessment was made of the impact of human capital quality on the level of innovative development in the Global Innovation Index ranking. The analysis was based on national statistics and the Global Innovation Index (GII) for 2020–2023. The article compares three key areas of this field: education, tertiary education, and the scale and effectiveness of research and development. From the general list of indicators reflecting the diversity of innovation processes and their impact on territorial development, the leading ones characterizing the quality of human capital and the intensity of scientific research are identified. Analysis of the impact of human capital factors provides the basis for assessing the potential of countries for further development.

**Keywords:** global innovation index (GII), human capital, employment, innovative development, scientific developments.

УДК 338.12

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_49

## ВОСПРОИЗВОДСТВО НАУЧНЫХ КАДРОВ КАК ОСНОВА ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

© 2025 г.

*С.С. Кудрявцева, М.В. Шинкевич*

Кудрявцева Светлана Сергеевна, д.э.н.; доц.; профессор кафедры логистики и управления  
Казанского национального исследовательского технологического университета  
sveta516@yandex.ru

Шинкевич Марина Владимировна, д.э.н.; доц.; профессор кафедры логистики и управления  
Казанского национального исследовательского технологического университета  
leotau@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 14.01.2025**Статья принята к публикации 31.01.2025*

Цель данного исследования состоит в выявлении трендов модернизационных преобразований в области кадрового и финансового обеспечения научно-технологического развития российской экономики и прогнозировании их развития на среднесрочную перспективу для выработки корректирующих действий и механизмов научно-технической государственной политики на всех уровнях управления экономической системой. Методами в исследовании послужили описание, методы аналогий, сравнения, анализ динамических рядов, дескриптивная статистика, регрессионные модели, анализ трендов, графический анализ, визуализация, сценарное прогнозирование. Представленные в статье выводы и результаты могут быть применены как аналитическая исследовательская база по вопросам воспроизводства научных кадров и финансового обеспечения научно-исследовательской деятельности, что может составлять базис для дальнейших научных исследований в области решения вопросов наращивания научного потенциала в целях достижения устойчивого технологического развития российской экономики. Результаты исследования могут иметь значение при выработке и совершенствовании научно-технической государственной политики на всех уровнях управления экономической системой.

*Ключевые слова:* воспроизводство научных кадров, технологическое развитие, научно-исследовательская деятельность, кадровое и финансовое обеспечение науки, финансирование науки, внутренние затраты на исследования и разработки.

### Введение

На фоне усиливающейся турбулентности в развитии мировых и национальных экономических систем перед российским научным сообществом и реальным сектором экономики ставится насущная задача роста научной, технической, высокоинтеллектуальной наполняемости последующего развития и модернизации экономики Российской Федерации, ее структурной модификации, достижения положительных решений в вопросах укрепления мощи технологического суверенитета и осуществления политики импортозамещения, преимущественно в сфере высоких технологий. Научные кадры, с их компетенциями, знаниями, квалификацией – это фундамент технологической трансформации российской экономики, способный повысить уровень конкурентоспособности государства. Ориентация государственной политики на повышение уровня воспроизводства кадров науки, в том числе кадров высшего квалификационного уровня, вписывается в совокупность целей и задач отечественного научно-технологического и инновационного развития экономики Россий-

ской Федерации. Доказательством данного утверждения выступает совокупность государственных программных документов, в частности, в майском указе Президента Российской Федерации [1], в указе Президента Российской Федерации о национальных целях [2], в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [3], в Государственной программе по развитию промышленности и повышению её конкурентоспособности [4] и ряде других документов.

Однако, несмотря на это, проблема воспроизводства научных кадров для различных областей знаний остро стоит на повестке дня в современной российской экономике. Оценить реализацию усилий государства, науки и реального сектора экономики по развитию кадрового и научного потенциала российской экономики на сегодняшний момент довольно трудно. Однако делать это необходимо для разработки мероприятий по дальнейшему совершенствованию программ и проектов научно-технологического обеспечения государства. Исходя из этого, можно предположить гипотезу исследования о фрагментарности устойчивого технологического развития российской экономики на основе

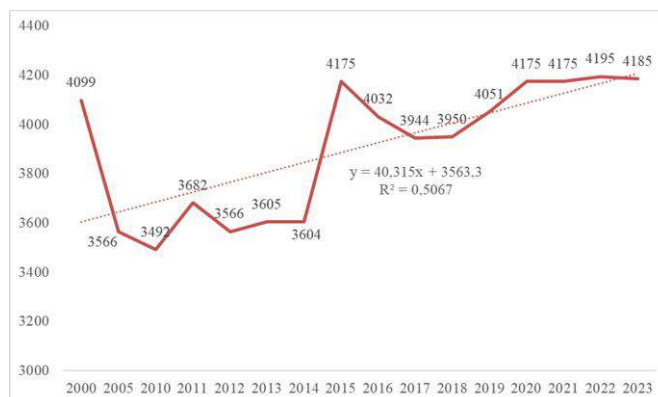


Рис. 1. Динамика числа организаций, выполняющих научные исследования и разработки, ед. (построено по данным [19, 20])

кадрового и финансового обеспечения научно-исследовательской и научно-технической деятельности. Цель данного исследования состоит в выявлении трендов модернизационных преобразований в области кадрового и финансового обеспечения научно-технологического развития российской экономики и прогнозирования их развития на среднесрочную перспективу для выработки корректирующих действий и механизмов научно-технической государственной политики на всех уровнях управления экономической системой. Цель статьи раскрывается решением следующих научных задач:

- 1) проанализировать тенденции и перспективы развития научных организаций и воспроизводство научных кадров;
- 2) выявить тренды финансового обеспечения научно-исследовательской деятельности;
- 3) спрогнозировать среднесрочные перспективы развития научно-исследовательской сферы на основе сценарных прогнозов ее кадрового и финансового обеспечения.

### Теоретико-методологические подходы

Проблематика воспроизводства научных кадров не является новой для российской научной мысли. Эти вопросы всегда имели значимость и актуальность в развитии государства, что подчеркивает важность исследователя, учебного для различных областей деятельности. Несмотря на бурное развитие средств и инструментов цифровизации экономики, знания, способности, компетенции человека формируют основу для совершенствования экономической системы на всех уровнях управления. Среди основных вопросов, которыми занимались и которые продолжают исследовать российские ученые в области научно-исследовательской сферы, — условия заработной платы в воспроизводстве и закреплении кадров в науке [5–7], обеспеченность науч-

ными кадрами регионов [8, 9], проблемы финансирования науки [10–12], подготовка научных кадров [13–15], оценка эффективности научной деятельности [16–18].

Несмотря на широкое освещение в исследованиях многих аспектов развития кадрового потенциала российской науки, актуальность дальнейшего изучения данной тематики на основе анализа динамических рядов, построения прогностических оценок продолжает иметь место.

Методами в исследовании, согласно обозначенной тематике, послужили описание, методы аналогий, сравнения, анализ динамических рядов, дескриптивная статистика, регрессионные модели, анализ трендов, графический анализ, визуализация, сценарное прогнозирование.

### Научные организации и научные кадры: тенденции и перспективы развития

Говоря о тенденциях развития науки, научных кадров, как основы для обеспечения технологического развития российской экономики, необходимо определить тренды их деятельности и воспроизводства. Позитивная динамика отмечается по количеству единиц предприятий, которые задействованы в выполнении научных исследований и разработок; число которых увеличилось с 4099 единиц в 2000 г., 3492 единиц в 2010 г. до 4185 единиц в 2023 г., прирост составил, соответственно, 2,1% и 19,8% (рис. 1).

Характеристика структурного состава предприятий, которые задействованы в выполнении научных исследований и разработок, складывается следующим образом: 37,8% из них — это научно-исследовательские организации, 23,6% — учреждения высшего образования, 11,8% — промышленные организации, имеющие в организационной структуре научно-исследовательские подразделения и конструкторские бюро, 5,9% — конструкторские организации. Структура орга-

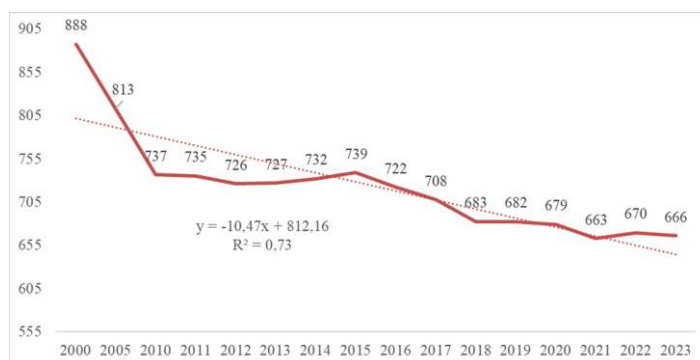


Рис. 2. Динамика численности персонала, выполняющего научные исследования и разработки, тыс. чел. (построено по данным [19, 20])

низаций, выполняющих научные исследования и разработки, является достаточно стабильной и практически не изменилась относительно начала 2000 г. Однако в структуре научных организаций увеличилась доля государственных научных организаций – с 30,4% в 2000 г. до 36,3% в 2023 г.; доля предпринимательского сектора, напротив, сократилась с 55,6% до 33,2%; сектора высшего образования – возросла практически в 2 раза – с 12,8% до 25,9%.

Майские указы Президента Российской Федерации стали начальной точкой отсчета крупномасштабной кампании по модернизации научно-исследовательского сектора, активная стадия которой приходилась на 2014–2016 гг., а ее отличительными особенностями были, во-первых, рост заработной платы ученых до 200% к среднемесячной оплате труда в субъекте Российской Федерации; во-вторых, повышение требований к результатам научно-исследовательской деятельности, преимущественно публикационной активности в высокорейтинговых зарубежных и российских журналах.

Однако, несмотря на реформы в сфере науки, ежегодно наблюдается отток научных кадров из сферы науки. Так, число кадров науки, привлекаемых к выполнению научных исследований и разработок, уменьшилось с 888 тыс. человек в 2000 г. до 737 тыс. человек в 2010 г. и 666 тыс. человек в 2023 г., что в процентном отношении составило, соответственно, 25% и 10% (рис. 2). Отрицательный наклон линии тренда, а также регрессионная модель свидетельствуют о том, что в будущем данная тенденция будет иметь место, что, в свою очередь, является негативным фактом в вопросах воспроизводства научных кадров.

Не ограничиваясь только абсолютными значениями в анализе трендов в области науки и научных кадров, был проведен расчет количества кадров науки, которые задействованы в выполнении научных исследований и разработок, в расчете на одну научную организацию.

Здесь также выявлен негативный тренд – сокращение с 217 человек в 2000 г. до 211 человек в 2010 г. и 159 человек в 2023 г., что в процентном отношении составило, соответственно, 26% и 25% (рис. 3).

Ротация научных кадров в последние годы характеризуется как ростом числа принятых сотрудников в научные организации, так и ростом выбывших. Так, по итогам 2023 г. в научные организации было принято 109 тыс. человек, что больше, чем в 2020 г., на 27,3%. В структуре принятых сотрудников 13,1% пришли из других научных организаций, 3,8% – после окончания высшего учебного заведения со степенью магистра, 2,9% – после окончания национального исследовательского университета. Отток кадров из научных организаций составил 14,3 тыс. человек, что также больше уровня 2020 г. на 13,3%; при этом 8,8% из них выбыло в связи с сокращением штатов (в 2020 г. – 17,8%).

Негативная тенденция наблюдается по динамике числа исследователей: их количество сократилось с 369 тыс. человек в 2010 г. до 340 тыс. человек в 2023 г. (снижение на 7,3%). При этом ежегодно уменьшается численность исследователей, имеющих ученую степень кандидата или доктора наук. В среднем численность исследователей, имеющих ученую степень кандидата или доктора наук, в общей численности исследователей остается стабильной и составляет около 28% (рис. 4).

В структуре численности исследователей по сферам исследований свыше половины – 59,2% – составляли представители технических наук, около четверти – 24,8% – естественных наук, 5,5% – общественных, 4,2% – медицинских и 3,2% – гуманитарных наук.

Анализ динамики численности исследователей по возрастным группам показал, что ежегодно сокращается численность молодых исследователей в возрасте до 29 лет – с 71,2 тыс. человек в 2010 г. до 53,7 тыс. человек в 2023 г. (снижение на 24,5%). Однако численность ис-

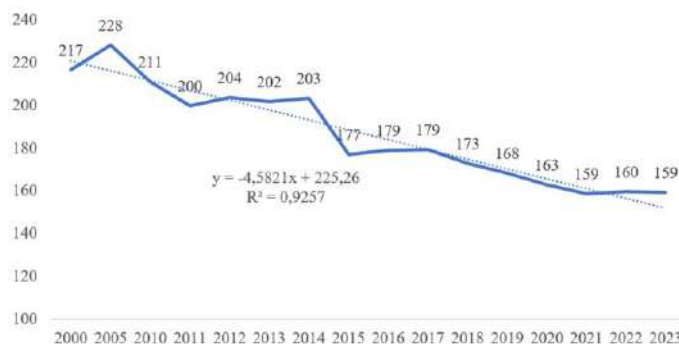


Рис. 3. Динамика численности персонала, выполняющего научные исследования и разработки, в расчете на одну научную организацию, чел. (построено по данным [19, 20])

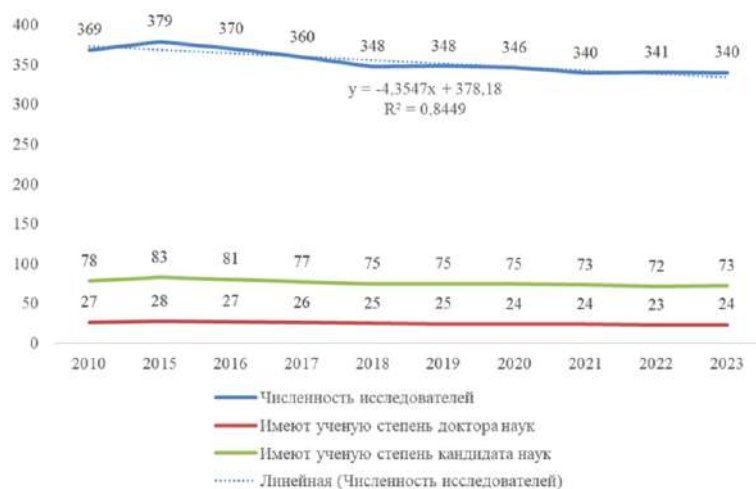


Рис. 4. Динамика численности исследователей, тыс. чел. (построено по данным [19, 20])

следователей более старших возрастных групп – свыше 50 лет – также уменьшилась. При этом увеличилась в возрастных группах 30–39 лет – с 59,9 тыс. человек в 2010 г. до 96,0 тыс. человек в 2023 г. (прирост на 60,3%) и 40–49 лет – с 54,1 до 64,3 тыс. человек (18,8%) (рис. 5).

В структуре численности исследователей по возрастным группам около четверти – 24,9% – составляли исследователи в возрасте 50–59 лет, 25,8% – в возрасте свыше 60 лет, 19,3% – в возрасте до 29 лет, 16,2% – 30–39 лет и 14,7% – 40–49 лет.

Отчасти тренды снижения количества исследователей по возрастным группам можно объяснить следующими положениями. Самая возрастная категория исследователей, имеющая возраст более 60 лет, совместно с выходом на пенсию, попадала под сокращение и перевод сотрудников на частичную занятость в период реализации административной реформы Российской академии наук и развития системы годовых договоров с дальнейшим увольнением сотрудника по истечении срока действия договора [21]. Также самая молодая (до 29 лет) и самая возрастная (свыше 60 лет) категории ис-

следователей оказались под грозным ударом новых организационно-управленческих инноваций, регламентирующих ключевые показатели эффективности сотрудников организаций при оплате труда, что сопровождалось ростом требований к показателям результативности исследователей преимущественно в плане роста публикационной активности.

Уменьшение численности исследователей в возрасте до 29 лет – так называемого «будущего науки», ее фундамента, – имеет две основные причины:

1) сокращение численности аспирантов – с 157,4 тыс. человек в 2010 г. до 99,9 тыс. человек в 2023 г. (снижение на 36,5%);

2) недостаток мер поддержки в вопросах трудоустройства и закрепления на научных ставках в научных учреждениях [22].

Сокращение численности исследователей в возрастной группе 50–59 лет может быть связано с их низкой, в силу возраста, адаптируемостью к проводимым модернизационно-административным реформам в области науки, а также с уменьшением штатных единиц в организационной структуре научных организаций при

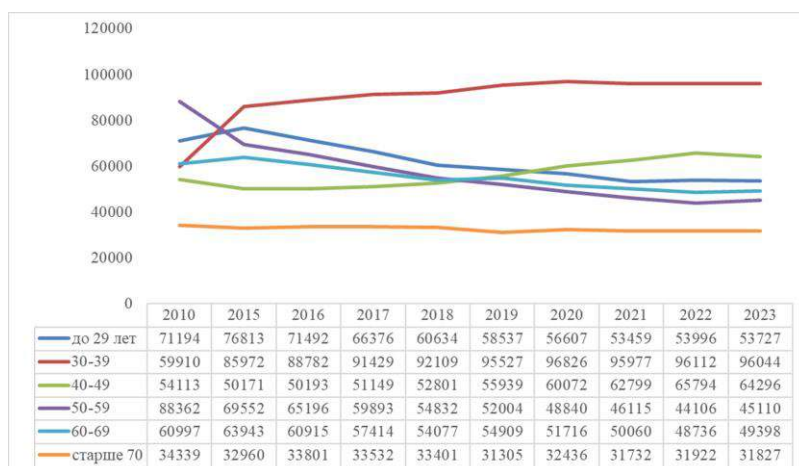


Рис. 5. Динамика численности исследователей по возрастным группам, чел. (построено по данным [19, 20])

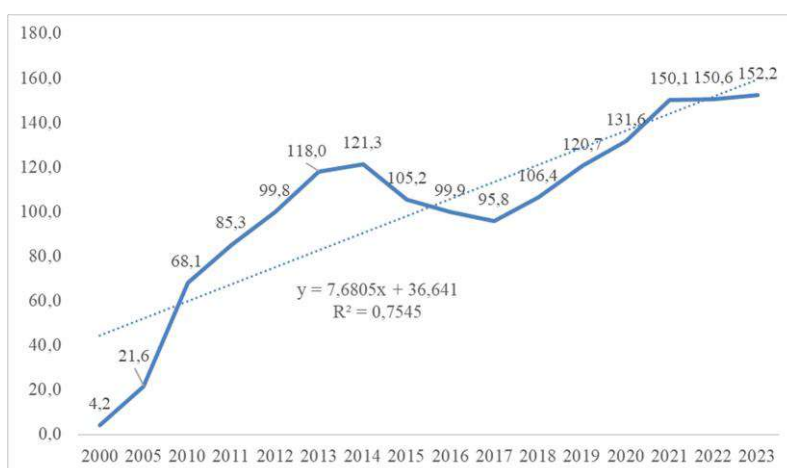


Рис. 6. Динамика расходов на финансирование гражданской науки из средств федерального бюджета в расчете на одну научно-исследовательскую организацию, млн руб. (построено по данным [19,20])

ограничении финансирования из бюджета, вкупе с естественным старением населения и высвобождением научных работников [23].

Таким образом, ряд мероприятий в научно-исследовательской сфере, которые должны были повысить квалификацию и уровень качества научных кадров, усугубили бюрократический процесс в вопросах присвоения ученых степеней и тем самым оказали негативное воздействие на повышение научного и кадрового потенциала.

### Тренды финансового обеспечения научно-исследовательской деятельности

Пристальное внимание к научно-исследовательской деятельности со стороны государства не оставляет без внимания вопрос финансирования расходов на гражданскую науку. В этом аспекте имеется устойчивая положительная тенденция ежегодного роста финансовых вложений на развитие гражданской науки из средств федерального бюджета. Так, они увеличи-

лись с 17 млрд рублей в 2000 г., 238 млрд рублей в 2010 г. до 637 млрд рублей в 2023 г., прирост составил, соответственно, 36 и 3 раза (без поправки на инфляцию). В то же время в расчете на одну научно-исследовательскую организацию расходы на гражданскую науку из средств федерального бюджета также увеличились с 4,2 млн рублей в 2000 г., 68,1 млн рублей в 2010 г. до 152,2 млн рублей в 2023 г. (рис. 6).

Однако в расчете к общей величине расходов федерального бюджета и в процентном отношении к ВВП динамика расходов на финансирование гражданской науки из средств федерального бюджета не была столь уверенной. В структуре расходов федерального бюджета затраты на финансирование гражданской науки возросли с 1,69% в 2000 г., 2,35% в 2010 г. до 2,52% в 2023 г. (прирост относительно 2000 г. составил 49,1%); к ВВП – с 0,24% в 2000 г., до 0,51% в 2010 г., и к 2023 г. значение показателя составило лишь 0,45% (прирост относительно 2000 г. – 87,5%, относительно 2010 г. – снижение на 11,8%) (рис. 7).



Рис. 7. Динамика расходов на финансирование гражданской науки из средств федерального бюджета к расходам федерального бюджета и к ВВП, % (построено по данным [19, 20])

Таблица 1

**Внутренние затраты на научные исследования и разработки**

| Год  | Внутренние затраты на научные исследования и разработки, млн руб. | В процентах к валовому внутреннему продукту |
|------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 2000 | 76697                                                             | 1.05                                        |
| 2005 | 230785                                                            | 1.07                                        |
| 2010 | 523377                                                            | 1.13                                        |
| 2011 | 610427                                                            | 1.02                                        |
| 2012 | 699870                                                            | 1.03                                        |
| 2013 | 749798                                                            | 1.03                                        |
| 2014 | 847527                                                            | 1.07                                        |
| 2015 | 914669                                                            | 1.10                                        |
| 2016 | 943815                                                            | 1.10                                        |
| 2017 | 1019152                                                           | 1.11                                        |
| 2018 | 1028248                                                           | 1.00                                        |
| 2019 | 1134787                                                           | 1.04                                        |
| 2020 | 1174534                                                           | 1.10                                        |
| 2021 | 1301491                                                           | 1.00                                        |
| 2022 | 1435914                                                           | 0.94                                        |
| 2023 | 1584221                                                           | 1.00                                        |

Составлено авторами на основе [19, 20].

Другим значимым показателем финансового обеспечения научной деятельности являются внутренние затраты на научные исследования и разработки. За период 2000–2023 гг. внутренние затраты на научные исследования и разработки в фактически действовавших ценах возросли в 20,7 раза, достигнув 1,6 трлн рублей, при этом в процентном отношении к ВВП их доля остается стабильной и в среднем составляет 1% (табл. 1).

В структуре внутренних затрат на научные исследования и разработки 2/3 приходилось на сектор научной, технической и профессиональной деятельности – 75%, 12,6% – на предприятия обрабатывающего сектора, 10% – на сектор высшего образования, 2,6% – на сектор информационно-коммуникационных технологий, 1% – на отрасль информационных технологий.

Структура затрат по видам исследований не претерпела существенных изменений: большую долю занимают разработки – 62,5% от общего объема внутренних затрат на исследования и разработки, далее идут прикладные исследования – 19,7% и фундаментальные исследования – 17,9%.

**Среднесрочные перспективы развития сферы науки**

На основе проведенных аналитических исследований по вопросам кадрового и финансового обеспечения сектора науки, а также с опорой на рассчитанные модели линейной регрессии по динамике основных показателей в данной области были проведены расчеты среднесрочного прогноза по изменению следующих относительных показателей:

Таблица 2

**Среднесценарный прогноз кадрового и финансового обеспечения научно-исследовательской сферы**

| Год  | Число исследователей в расчете на 1 научную организацию, чел. | Доля расходов на финансирование гражданской науки в структуре расходов федерального бюджета, % | Внутренние затраты на научные исследования и разработки, % к ВВП |
|------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 2000 | 217                                                           | 1.69                                                                                           | 1.05                                                             |
| 2005 | 228                                                           | 2.19                                                                                           | 1.07                                                             |
| 2010 | 211                                                           | 2.35                                                                                           | 1.13                                                             |
| 2011 | 200                                                           | 2.87                                                                                           | 1.02                                                             |
| 2012 | 204                                                           | 2.76                                                                                           | 1.03                                                             |
| 2013 | 202                                                           | 3.19                                                                                           | 1.03                                                             |
| 2014 | 203                                                           | 2.95                                                                                           | 1.07                                                             |
| 2015 | 177                                                           | 2.81                                                                                           | 1.10                                                             |
| 2016 | 179                                                           | 2.45                                                                                           | 1.10                                                             |
| 2017 | 179                                                           | 2.30                                                                                           | 1.11                                                             |
| 2018 | 173                                                           | 2.52                                                                                           | 1.00                                                             |
| 2019 | 168                                                           | 2.69                                                                                           | 1.04                                                             |
| 2020 | 163                                                           | 2.41                                                                                           | 1.10                                                             |
| 2021 | 159                                                           | 2.53                                                                                           | 1.00                                                             |
| 2022 | 160                                                           | 2.51                                                                                           | 0.94                                                             |
| 2023 | 159                                                           | 2.52                                                                                           | 1.00                                                             |
| 2024 | 147                                                           | 2.53                                                                                           | 1.01                                                             |
| 2025 | 142                                                           | 2.55                                                                                           | 1.00                                                             |
| 2026 | 138                                                           | 2.56                                                                                           | 1.00                                                             |
| 2027 | 133                                                           | 2.57                                                                                           | 0.99                                                             |
| 2028 | 129                                                           | 2.59                                                                                           | 0.99                                                             |

Рассчитано авторами. 2024–2028 гг. – прогнозная оценка.

– число исследователей в расчете на одну научную организацию, человек;

– доля расходов на финансирование гражданской науки в структуре расходов федерального бюджета, процент;

– внутренние затраты на научные исследования и разработки, процент к ВВП.

При построении прогноза были сделаны допущения, что тренды, полученные по результатам анализа и моделирования за период 2000–2023 гг., сохранятся, прогноз построен на среднесрочную перспективу на период 2024–2028 гг. Результаты построения среднесценарного прогноза кадрового и финансового обеспечения научно-исследовательской сферы сведены в таблицу (табл. 2).

Сценарные прогнозы отражают отрицательный тренд по числу исследователей в расчете на одну научную организацию, количество которых может сократиться с существующих 159 человек до 147 человек в 2024 г. и 129 человек к 2028 г. При этом на основе прогноза предполагается, что доля расходов на финансирование гражданской науки в структуре расходов федерального бюджета может возрасти с нынешнего уровня 2.52% до 2.53% в 2024 г. и 2.59% к 2028 г. Внутренние затраты на научные исследования и разработки останутся аналогичными существующему в 2023 г. значению – 1% к ВВП или незначительно сократятся до 0.99% к ВВП к 2028 г.

Полученные результаты прогноза обладают сравнительно высоким качеством: средняя абсолютная ошибка прогноза (MASE) составила, соответственно, 0.31, 0.43 и 1.35; средняя абсолютная процентная ошибка (SMAPE) – 2%, 5% и 4% для каждой из представленных прогностических моделей.

Таким образом, при сохранении существующих тенденций в области воспроизводства научных кадров и финансового обеспечения научно-исследовательского сектора говорить о реализации научного потенциала во благо возрождения технологической мощи российской экономики становится проблематично. Несмотря на рост абсолютных показателей по финансированию научных исследований и разработок, их доля в структуре федерального бюджета и в процентном отношении к ВВП не изменяется и остается сравнительно низкой – в среднем 2.5% и 1% соответственно.

### Заключение

Масштабная модернизация научно-исследовательской сферы, вызванная прежде всего необходимостью наращивания научно-технической мощи государства, на данный момент дает фрагментарные результаты. Проведенное исследование подтверждает сформулированную научную гипотезу о фрагментарности воспроизвод-

ства кадрового потенциала науки для достижения устойчивого технологического развития российской экономики. В процессе обоснования научной гипотезы и достижения цели исследования получены следующие научные выводы:

– выявлена тенденция сокращения числа научных организаций и оттока научных кадров, преимущественно в возрастной группе до 29 лет, а также в возрастной группе старше 50 лет; сокращение численности аспирантов, что ставит под сомнение возможность укрепления кадровой основы дальнейшего развития научно-исследовательской деятельности;

– научно обосновано, что, несмотря на ежегодный рост расходов на финансирование научных исследований и разработок, их доля в структуре федерального бюджета и в процентном отношении к ВВП остается низкостабильной, не превышая 1–2,5%;

– спрогнозирована динамика основных показателей кадрового и финансового обеспечения научно-исследовательского сектора: число исследователей в расчете на одну научную организацию к 2028 г. может сократиться относительно 2023 г. на 19%; внутренние затраты на научные исследования и разработки останутся примерно на уровне 2023 г. (1% к ВВП) или уменьшатся до 0,99% к ВВП к 2028 г.; при этом доля расходов на финансирование гражданской науки в структуре расходов федерального бюджета может возрасти с 2,52% в 2023 г. до 2,59% к 2028 г.

Таким образом, можно заключить, что определенные в исследовании проблемы в развитии научных кадров и вопросах финансирования науки и технологий слабо коррелируют с декларируемыми национальными целями и стратегией научно-технологического развития Российской Федерации. Подтверждением этого утверждения является снижение количества организаций науки, исследователей, аспирантов, а также недостаточная результативность политики государства по закреплению передовых научных кадров, ученых; повышению престижа их деятельности.

Представленные в статье выводы и результаты могут быть применены как аналитическая исследовательская база по вопросам воспроизводства научных кадров и финансового обеспечения научно-исследовательской деятельности, что может составлять базис для дальнейших научных исследований в области решения вопросов наращивания научного потенциала в целях достижения устойчивого технологического развития российской экономики.

Представленные результаты исследования, изложенные в статье, могут иметь решающее значение при модернизации и развитии основ

научно-технической политики государства в области науки и техники на всех уровнях управления экономической системой.

#### Список литературы

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». URL: <https://base.garant.ru/70170946/> (дата обращения: 27.03.2024).
2. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://base.garant.ru/74404210/> (дата обращения: 27.03.2024).
3. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1305071057> (дата обращения: 27.03.2024).
4. Государственная программа «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/862/events/> (дата обращения: 27.03.2024).
5. Балацкий Е.В. Повышение зарплаток научных работников: итоги реформы 2014–2016 годов // Управление наукой и наукометрия. 2017. № 1 (23). С. 5–24.
6. Емельянова Е.Е., Лапочкина В.В., Шкилев И.Н. Позиция России в мире по уровню научно-технологического развития // Экономическая политика. 2022. Т. 17. № 1. С. 64–101.
7. Емельянова Е.Е., Лапочкина В.В. Научные кадры России: тенденции, проблемы, перспективы // ЭКО. 2022. № 4. С. 31–55.
8. Удалцов И.О. Кадровое обеспечение науки Ставропольского края // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. № 3 (72). С. 110–116.
9. Краснова О.М., Кудрявцева С.С. Тенденции развития инновационной деятельности в Республике Татарстан // Экономический вестник Республики Татарстан. 2017. № 2. С. 50–59.
10. Унтура Г.А. Интеграция науки и образования в университетах регионов: многоканальное финансирование и различные модели организации // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2021. № 54. С. 53–92.
11. Коваленко А.А., Полушкина А.О., Полушкина Е.А. Финансирование вузовской науки: проблемы эффективности // Экономическое развитие России. 2022. Т. 29. № 1. С. 51–55.
12. Браткова В.С., Куликова И.В. Финансирование фундаментальной и прикладной науки в Российской Федерации // Ростовский научный журнал. 2019. № 5. С. 36–44.
13. Бедный Б.И., Чупрунов Е.В. Современная российская аспирантура: актуальные направления развития // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 3. С. 9–20.
14. Красинская Л.Ф., Климова А.С. Аспирантура в ожидании перемен: насколько к ним готовы аспиранты и их научные руководители? // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 3. С. 24–36.
15. Барсегян Н.В. Ведение кадровой политики в условиях преодоления кризиса // В сб.: Современные тенденции формирования кадрового потенциала агропромышленного комплекса в условиях научно-технологических вызовов и устойчивого развития сельских территорий: Материалы I Международной науч-

но-практической конференции. Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2017. С. 18–23.

16. Соколова Е.В., Бегичева С.В. Оценка эффективности научной деятельности преподавателей вузов с применением кластерного анализа // Фундаментальные исследования. 2022. № 10-1. С. 105–110.

17. Шигапов И.И., Кадырова А.М., Краснова О.Н. Эффективность использования мониторинга вузов как формы контроля показателей научной деятельности // Парадигма. 2020. № 3. С. 143–149.

18. Шинкевич А.И., Кудрявцева С.С., Шинкевич М.В. Тенденции бизнес-решений в развитии интеллектуального производства // Вестник университета. 2020. № 8. С. 41–47.

19. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2024).

20. Власова В.В., Гохберг Л.М., Дитковский К.А. и др. Индикаторы науки: 2023: Статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2023. 416 с.

21. Дежина И.Г., Егоров С.В. Сколько же ученых в современной России и на что они способны // Независимая газета. 2020. 7 апреля. URL: [https://www.ng.ru/science/2020-04-07/10\\_7837\\_scientists.html](https://www.ng.ru/science/2020-04-07/10_7837_scientists.html) (дата обращения: 15.11.2021).

22. Ратай Т., Тарасенко И. Научные кадры: тенденция снижения сохраняется // Наука. Технологии. Инновации. Экспресс-информация. 2019. № 145. С. 1–4.

23. Возовикова Т. Диагноз – перекося. Как достичь возрастного баланса в науке? // Поиск. 2018. № 11–12. URL: <https://poisknews.ru/magazine/34251/> (дата обращения: 23.11.2021).

## REPRODUCTION OF SCIENTIFIC PERSONNEL AS A BASIS FOR TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF RUSSIA

*S.S. Kudryavtseva, M.V. Shinkevich*

Kazan National Research Technological University

Against the background of increasing turbulence in the development of world and national economic systems, the Russian scientific community and the real sector of the economy are faced with an urgent need to increase the scientific, technical, intellectual component of the future improvement of the Russian economy, transform its structure, resolve issues of strengthening technological sovereignty and import substitution, especially in the field science and technology. Scientific personnel, with their competencies, knowledge, and qualifications, are the foundation of the technological transformation of the Russian economy, capable of increasing the level of competitiveness of the state. The purpose of this study is to identify trends in modernization transformations in the field of personnel and financial support for scientific and technological development of the Russian economy and forecast their development in the medium term to develop corrective actions and mechanisms for scientific and technical government policy at all levels of management of the economic system. The methods used in the study were description, analogy methods, comparisons, time series analysis, descriptive statistics, regression models, trend analysis, graphical analysis, visualization, scenario forecasting. The conclusions and results presented in the article can be used as an analytical research base on the issues of reproduction of scientific personnel and financial support for research activities, which can form the basis for further scientific research in the field of addressing issues of building scientific potential in order to achieve sustainable technological development of the Russian economy. The results of the study may be important in developing and improving scientific and technical state policy at all levels of management of the economic system.

**Keywords:** reproduction of scientific personnel, technological development, research activities, personnel and financial support for science, financing of science, internal costs for research and development.

УДК 331.5

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_58

## МЕТОД АНАЛИЗА СООТВЕТСТВИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ НА РЫНКЕ ТРУДА

© 2025 г.

*С.Н. Митяков, Е.М. Колоскова*

Митяков Сергей Николаевич, д.ф.-м.н.; проф.; директор Института экономики и управления  
Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева  
snmit@mail.ru

Колоскова Евгения Максимовна, аспирант,  
ассистент кафедры управления инновационной деятельностью  
Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева  
zhevzhe.koloskova@yandex.ru

*Статья поступила в редакцию 29.11.2024**Статья принята к публикации 27.01.2025*

Проблема взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг в современных быстро изменяющихся условиях требует разработки новых подходов к решению. Существующие научные публикации лишь обозначают задачи либо решают их с использованием качественных методов. Целью исследования является разработка нового метода мониторинга соответствия номенклатуры выпускаемых специалистов с высшим образованием требованиям рынка труда. В процессе реализации метода были решены три ключевые задачи. Первая из них, которую пытались решить предшественники, состояла в разделении всех выпускников вузов страны на агрегированные группы направлений подготовки и выделения соответствующих им агрегированных групп по всем видам деятельности. Вторая задача – сопоставление относительных величин размеров соответствующих агрегированных групп с целью изучения баланса спроса на специалистов с высшим образованием со стороны рынка труда и предложения выпускников со стороны системы высшего образования, анализ соответствующих дисбалансов и их динамики. Третья задача, которую удалось решить впервые, – перераспределение выпускников по видам деятельности с использованием методов нелинейного программирования для достижения баланса спроса и предложения по всем агрегированным группам. Проведена успешная апробация метода по данным России в целом и Нижегородской области. Ценность результатов исследования заключается в возможности исследования динамики дисбаланса спроса и предложения выпускников университетов, практической реализации процесса перераспределения выпускников на рынке труда и анализа связанных с ним издержек. Дальнейшее развитие метода даст возможность решить задачу прогнозирования спроса со стороны рынка труда на разные специальности, что позволит предложить реальную схему корректировки контрольных цифр приема в профессиональные образовательные организации. Метод может быть практически использован для принятия решений в органах управления системой образования, а также предприятиями для корректировки кадровой политики.

*Ключевые слова:* рынок труда, высшее образование, дисбаланс спроса и предложения, перераспределение выпускников.

### Введение

Одним из приоритетов нового национально-го проекта «Кадры», провозглашенного в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», являются меры по увеличению эффективности межведомственной координации на этапах от выработки направлений обучения граждан до трудоустройства с учетом удовлетворения кадровых нужд работодателей<sup>1</sup>. Это касается сбалансированности рынка труда, необходимой для ликвидации избытка выпускников в одних отраслях экономики и их дефицита – в других. Системное изучение данного вопроса с выходом на конкретные решения практически отсутствует в

научной литературе. Это определяет актуальность исследования и его практическую значимость.

Проблема сбалансированности спроса и предложения специалистов с высшим образованием на микроуровне должна решаться путем активного взаимодействия университета с потенциальными работодателями. В статье Е.Б. Виноградовой и Е.Б. Мудровой [1] представлен алгоритм взаимодействия предприятий реального сектора экономики и университетов с участием ряда министерств, в соответствии с которым вузы привлекают предприятия в процесс образовательно-научной деятельности, а согласование потребностей предприятий в выпускниках осуществляется на уровне требуемых компетенций.

С.М. Васин и В.А. Скворцова показали, что взаимодействие университетов с реальным сек-

тором экономики должно осуществляться в двух дополняющих друг друга направлениях: удовлетворение потребностей работодателей в квалифицированных специалистах и удовлетворение потребностей выпускников в рабочих местах [2].

М.Ю. Похорукова в статье [3] рассмотрела проблему несоответствия профессиональных компетенций выпускников требованиям работодателей. Показано, что образовательные стандарты не в полной мере отвечают квалификационным требованиям рынка труда. В связи с этим автором разработаны методические подходы, позволяющие оценить, насколько соискатель подходит для выбранной должности.

В трудах ряда авторов публикаций содержится описание проблемы разбалансированности регионального рынка труда, предлагаются некоторые пути ее ликвидации. Н.А. Бухалова, О.А. Павлова и О.Н. Шумилова рассмотрели механизмы взаимодействия рынков труда и образовательных услуг на примере Нижегородской области [4]. Авторами предложены направления такого взаимодействия, в числе которых – развитие совместной инфраструктуры учебно-производственной деятельности, а также формирование новых программ подготовки выпускников, соответствующих требованиям реального сектора экономики.

В работе Р.А. Эльмурзаевой анализируются провалы регулирования рынка труда и рынка образовательных услуг регионов Сибири на основе анализа соответствия стратегическим приоритетам социально-экономического развития. Автором предложен алгоритм совершенствования аналитической деятельности при стратегическом планировании в рамках оценки потребности в трудовых ресурсах отраслей экономики и социальной сферы [5].

А.В. Карпушкина и А.С. Лаврентьев разработали методический подход к оценке и регулированию дисбаланса спроса и предложения профессиональных кадров на региональных рынках труда [6]. Он включает этапы оценки степени региональной дифференциации по критериям отраслевых структурных изменений в занятости и производстве; оценки динамических характеристик дисбаланса профессиональных кадров на основе показателей волатильности спроса и предложения; оценки детерминант дисбаланса профессиональных кадров на региональных рынках труда; мониторинга регулирования региональных рынков труда в соответствии с характеристиками дисбаланса профессиональных кадров.

Согласно оценкам, произведенным И.Н. Ивановой [7], система подготовки кадров не отвечает требованиям динамично развивающегося рынка труда. Это приводит к издержкам, связанным с необходимостью переподготовки выпускников

на предприятиях, усилению внутренней и внешней миграции и другим социальным последствиям. Возникает парадокс несоответствия рынков труда и образования. Университеты готовят не всегда востребованных специалистов как по структуре, так и по качеству подготовки. С другой стороны, работодателям требуются высококвалифицированные кадры, но их участие в их подготовке весьма ограничено.

Н.А. Ременцова в статье [8] отмечает, что рынок труда насыщается неравномерно: по ряду направлений подготовки ощущается дефицит кадров, по другим, наоборот, их избыток. Система образования весьма консервативна и не успевает следить за изменениями на рынке труда. Таким образом, для эффективного взаимодействия рынков труда и образовательных услуг необходима совместная работа. Е.В. Мартякова в статье [9] рассматривает основные меры гармонизации рынков труда и образования, включая анализ существующих методических подходов к определению основной и дополнительной потребности в кадрах.

Е.М. Колоскова в работе [10] обосновала важность вопроса о соответствии выпуска квалифицированных кадров запросам рынка труда. Она представила модель кадрового планирования, которая содержит основные этапы жизненного цикла работы с кадровым резервом (определение потребности, прогнозирование, отбор, развитие и использование резерва). Среди механизмов управления рынком труда в Российской Федерации Н.В. Мишина и С.С. Змияк выделяют участие работодателей в формировании регионального заказа на подготовку специалистов и контрольных цифр приема в профессиональные образовательные организации [11].

В.С. Федоляк в качестве причин несоответствия между рынками труда и образовательных услуг выделил необоснованные цифры приема абитуриентов, которые не соответствуют потребностям народно-хозяйственного комплекса региона и рынка труда [12]. По мнению К.Г. Кязимова, при формировании государственного заказа (номенклатуры специальностей) на подготовку кадров в университетах необходимо учитывать динамику региональных рынков труда, потребности предприятий реального сектора экономики в рабочей силе, профессионально-квалификационную структуру вакансий [13].

В статье С.Н. Митякова, О.И. Митяковой и Н.А. Мурашовой дана динамика изменения числа занятых в различных отраслях экономики за двадцать лет. При этом структура подготовки специалистов меняется в существенно меньшей степени [14].

В работе Т.Н. Блиновой, А.В. Федотова и А.А. Коваленко [15] исследуется необходи-

мость долгосрочного планирования потребностей рынка в выпускниках университетов различных направлений подготовки. Для анализа авторы используют информацию о занятых по видам деятельности, а также информацию по приёму на укрупненные группы направлений подготовки специалистов с высшим образованием. К сожалению, задача так и не была доведена до логического завершения, поскольку сделать модель, учитывающую все направления подготовки, не удалось. Однако было отмечено наличие избытка выпускников по одним направлениям подготовки и дефицита по другим.

Те же авторы в работе [16] проанализировали региональный аспект сбалансированности системы подготовки кадров с потребностями экономики соответствующего субъекта РФ. Анализ показал, что в более четверти регионов страны возникают локальные дефициты кадров для отдельных отраслей экономики. В первую очередь речь идет о специалистах в области машиностроения, химических технологий, сельского хозяйства. Кроме того, нехватка кадров может коснуться и сферы транспорта.

В работе М.В. Ширяева сделан вывод о наличии существенного дисбаланса спроса и предложения на рынке труда [17]. Разработана авторская методика анализа и прогнозирования потребности предприятий в выпускниках инженерных специальностей, которая сводится к решению системы линейных уравнений (аналог модели Леонтьева). Методика, однако, имеет ограниченное использование и работает для «моноотраслей» экономики (здравоохранение, сельское хозяйство, строительство и ряд других, в которых предполагается почти 100% распределение выпускников в соответствующие отрасли народного хозяйства).

Следует отметить, что хотя авторы трех последних публикаций наиболее близко подошли к решению задачи количественного анализа сбалансированности структуры подготовки специалистов с высшим образованием и отраслевой структуры экономики, полное решение задачи так и не было получено. В предлагаемой статье впервые даются инструменты ее количественного решения.

*Целью исследования* является разработка количественного метода мониторинга анализа соответствия номенклатуры выпускаемых специалистов с высшим образованием требованиям рынка труда.

*Задачи исследования:*

1) разбиение выпускников вузов на агрегированные группы направлений подготовки и выделение соответствующих им агрегированных групп видов деятельности;

2) анализ дисбаланса предложения выпускников университетов и спроса на специалистов с высшим образованием со стороны рынка труда и его динамики на основе сопоставления соответствующих агрегированных групп;

3) достижение полного баланса спроса и предложения по всем агрегированным группам путем перераспределения выпускников по видам деятельности с использованием методов нелинейного программирования.

### **Агрегированные группы предложения и спроса на рынке труда**

Первая половина первой задачи исследования заключалась в научно обоснованном разделении выпускников университетов страны на агрегированные группы направлений подготовки. С использованием экспертных оценок было сгенерировано двенадцать таких групп, которые формировались на основе ежегодных данных о выпускниках бакалавриата, специалитета и магистратуры в соответствии с размещаемой на официальном сайте Минобрнауки формой статистической отчетности ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования».

Вторая половина первой задачи исследования заключалась в научно обоснованном разделении видов деятельности в соответствии с ОКВЭД 2 на двенадцать агрегированных групп, которые примерно соответствуют агрегированным группам предложения специалистов. Формирование спроса со стороны реального сектора экономики на специалистов с высшим образованием производилось с учетом информации о среднегодовой численности занятых с высшим образованием по отраслям экономики, публикуемой ежегодно на официальном сайте Росстата.

Одним из важных принципов исследования явилась полная замкнутость системы, которая означает, что в процессе моделирования групп были охвачены все 100% направлений обучения и соответствующие им 100% видов деятельности.

Предполагая, вслед за авторами [15], что ожидаемая продолжительность активной деятельности примерно одинакова для всех отраслей, нам удалось перейти от абсолютных значений количества работающих в агрегированной группе отраслей к процентным значениям работников агрегированной группы по отношению ко всем занятым в экономике, а также от абсолютных значений числа специалистов агрегированной группы выпускников к процентным значениям числа выпускников группы по отношению ко всем выпускникам вузов страны в данном году.

Таблица 1

## Состав агрегированных групп направлений подготовки

| № агрегированной группы | Входящие в группу направления подготовки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Коды соответствующих укрупненных групп                 |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1                       | Сельское, лесное и рыбное хозяйство; ветеринария и зоотехника                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 35, 36                                                 |
| 2                       | Образование и педагогические науки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 44                                                     |
| 3                       | Фундаментальная медицина; клиническая медицина; науки о здоровье и профилактическая медицина; фармация; сестринское дело; психологические науки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 30 – 34, 37                                            |
| 4                       | Архитектура; техника и технологии строительства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 07, 08                                                 |
| 5                       | Информатика и вычислительная техника; информационная безопасность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 09, 10                                                 |
| 6                       | Физическая культура и спорт; искусствоведение; сценическое, музыкальное и изобразительное искусство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 49, 50 – 55                                            |
| 7                       | Науки о Земле                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 05, 21                                                 |
| 8                       | Химия. Электроника, радиотехника и системы связи. Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии. Ядерная энергетика и технологии. Машиностроение. Физико-технические науки и технологии. Оружие и системы вооружений. Химические технологии. Промышленная экология и биотехнологии. Техносферная безопасность и природообустройство. Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия. Технологии материалов. Нанотехнологии и наноматериалы. Технологии легкой промышленности | 04, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 28, 29 |
| 9                       | Электро- и теплоэнергетика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 13                                                     |
| 10                      | Экономика и управление. Средства массовой информации и информационно-библиотечное дело. Сервис и туризм                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 38, 42, 43                                             |
| 11                      | Техника и технологии наземного транспорта. Авиационная и ракетно-космическая техника. Аэронавигация и эксплуатация авиационной и ракетно-космической техники. Техника и технологии кораблестроения и водного транспорта                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 23 – 26                                                |
| 12                      | Прочие направления подготовки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 01 – 03, 06, 27, 39 – 41, 45 – 47                      |

Источник: составлено авторами.

После проведенного анализа было определено 12 агрегированных групп направлений подготовки (таблица 1) и соответствующих им видов деятельности (таблица 2).

#### Анализ дисбаланса предложения выпускников университетов и спроса на специалистов с высшим образованием со стороны рынка труда

На рис. 1 представлена динамика структуры предложения на рынке труда по агрегированным группам направлений подготовки, а на рис. 2 – динамика спроса на рынке труда по агрегированным группам видов деятельности. Отметим, что на рисунках приводятся сокращенные названия направлений подготовки и видов деятельности, приведенных, соответственно, в таблице 1 и таблице 2.

Из рисунков видно, что направление подготовки «Экономика и управление» имеет избыток предложения на рынке труда. Этот избыток, однако, постепенно уменьшается. Так, в 2017 году доля выпускников данного направления составляла 30.81%, а в 2022 году она снизилась

до 23.95%. При этом спрос на рынке труда составлял 23.26% от общего числа работающих, а в 2022 году – 21.94%. Группа «Образование и педагогические науки», напротив, имеет дефицит предложения, который постепенно сокращается. В 2017 году доля выпускников данного направления составляла 9.06%, а в 2022 году она увеличилась до 10.76%. При этом спрос на рынке труда с 12.92% от общего числа работающих в 2017 году сократился до 12.19% в 2022 году. Отметим также существенный дефицит выпуска специалистов в группе «Архитектура и строительство».

#### Перераспределение выпускников по видам деятельности

На заключительном этапе реализации нового метода предполагается решение задачи перераспределения выпускников для восстановления равновесия на рынке труда.

Связь спроса и предложения на рынке труда можно математически представить в виде матричного уравнения

$$AX = B,$$

Таблица 2

## Структура агрегированных групп видов деятельности

| № агрегированной группы | Наименование входящих в группу видов деятельности согласно ОКВЭД-2                                                                                                                                                                                                                   | Соответствующие коды деятельности классификатора |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1                       | Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство                                                                                                                                                                                                                         | 01 – 03                                          |
| 2                       | Образование                                                                                                                                                                                                                                                                          | 85                                               |
| 3                       | Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг                                                                                                                                                                                                                            | 86 – 88                                          |
| 4                       | Строительство                                                                                                                                                                                                                                                                        | 41 – 43                                          |
| 5                       | Деятельность в области информации и связи                                                                                                                                                                                                                                            | 58 – 63                                          |
| 6                       | Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений                                                                                                                                                                                                            | 90 – 93                                          |
| 7                       | Добыча полезных ископаемых                                                                                                                                                                                                                                                           | 05 – 09                                          |
| 8                       | Обрабатывающие производства                                                                                                                                                                                                                                                          | 10 – 32                                          |
| 9                       | Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений                                                                                           | 35 – 39                                          |
| 10                      | Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов. Деятельность почтовой связи и курьерская деятельность. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания. Деятельность финансовая и страховая. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом | 45 – 47, 53, 55 – 56, 64 – 66, 68                |
| 11                      | Транспортировка и хранение                                                                                                                                                                                                                                                           | 49 – 52                                          |
| 12                      | Прочие виды деятельности                                                                                                                                                                                                                                                             | 33, 69 – 75, 77 – 82, 84, 94 – 99                |

Источник: составлено авторами.

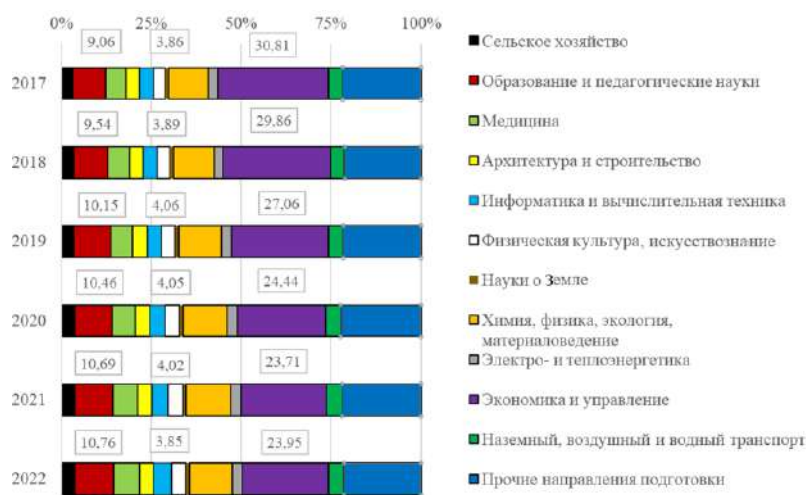


Рис. 1. Динамика структуры предложения на рынке труда по агрегированным группам направлений подготовки

Источник: составлено авторами с использованием данных сайта Минобрнауки

где  $X$  – вектор предложения, элементы которого представляют собой процентный вклад агрегированных групп выпускников университета в общий выпуск;  $B$  – вектор потенциального спроса на рынке труда, элементы которого представляют собой рассчитанный с использованием вектора предложения  $X$  процентный вклад агрегированных групп видов деятельности в экономику страны;  $A$  – матрица технологических коэффициентов, элементы которой вместе с элементами вектора предложения формируют вектор потенциального спроса на рынке труда.

Вектор  $S$  реального спроса на выпускников с высшим образованием включает элементы спроса со стороны агрегированных групп отраслей, измеряемые как процентное значение среднесписочного числа работников с высшим образованием в соответствующей агрегированной группе отраслей по отношению к общему числу занятых с высшим образованием в экономике.

Задача заключается в нахождении такой матрицы технологических коэффициентов  $A$ , которая обеспечивает минимум целевой функции

$$S = \sum_{j=1}^{12} (b_j - c_j)^2,$$

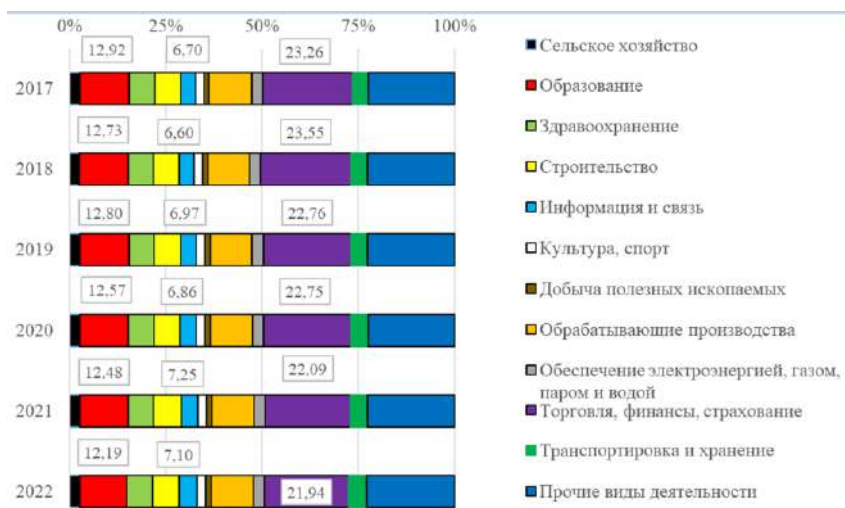


Рис. 2. Динамика структуры спроса на рынке труда по агрегированным группам видов деятельности  
Источник: составлено авторами с использованием данных сайта Росстата

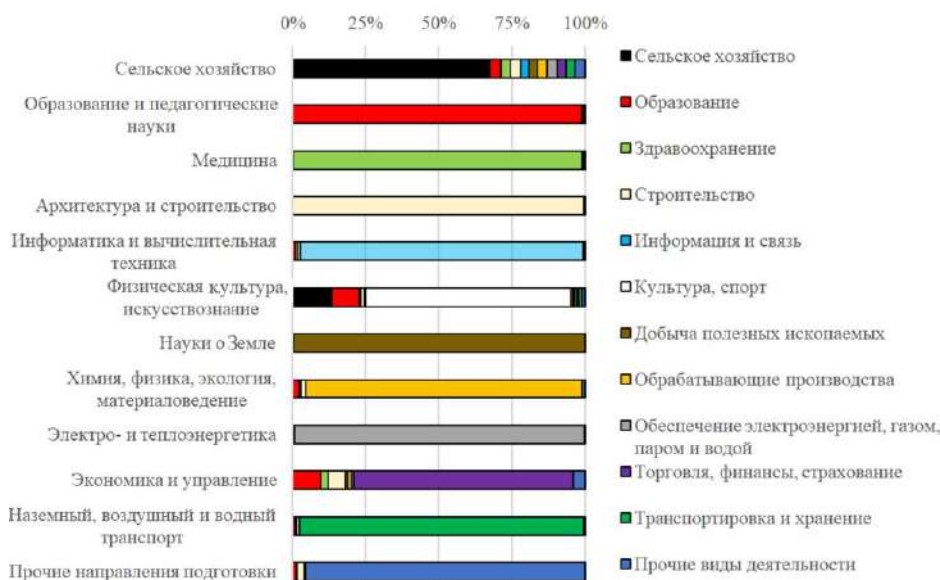


Рис. 3. Перераспределение выпускников по видам деятельности в соответствии с решением задачи нелинейного программирования (2017 год)  
Источник: составлено авторами на основе решения задачи нелинейного программирования

где  $b_i$  и  $c_i$  – элементы векторов потенциального и реального спроса.

При решении задачи использовался метод обобщенного понижающего градиента (ОПГ), который основан на идее минимизации целевой функции путем движения в направлении антиградиента с адаптацией шага на каждой итерации. В качестве инструмента для решения задачи был задействован пакет «Поиск решения» программы MS Excel.

На рис. 3 и рис. 4 приведены результаты решения задачи нелинейного программирования для 2017 года и 2022 года соответственно, в результате которого синтезированы соответствующие матрицы технологических коэффициен-

тов. При этом происходит перераспределение выпускников по видам деятельности.

Из рис. 3 видно, что такое перераспределение характерно для агрегированных групп подготовки специалистов «Сельское хозяйство», «Физическая культура и искусствознание», а также «Экономика и управление». В 2022 году (рис. 4) группа «Экономика и управление» почти полностью заняла соответствующую нишу на рынке труда.

В работе [18] приведена апробация изложенного метода на примере Нижегородской области (рис. 5, 6), которая является крупным промышленно развитым регионом с преобладанием обрабатывающих отраслей.

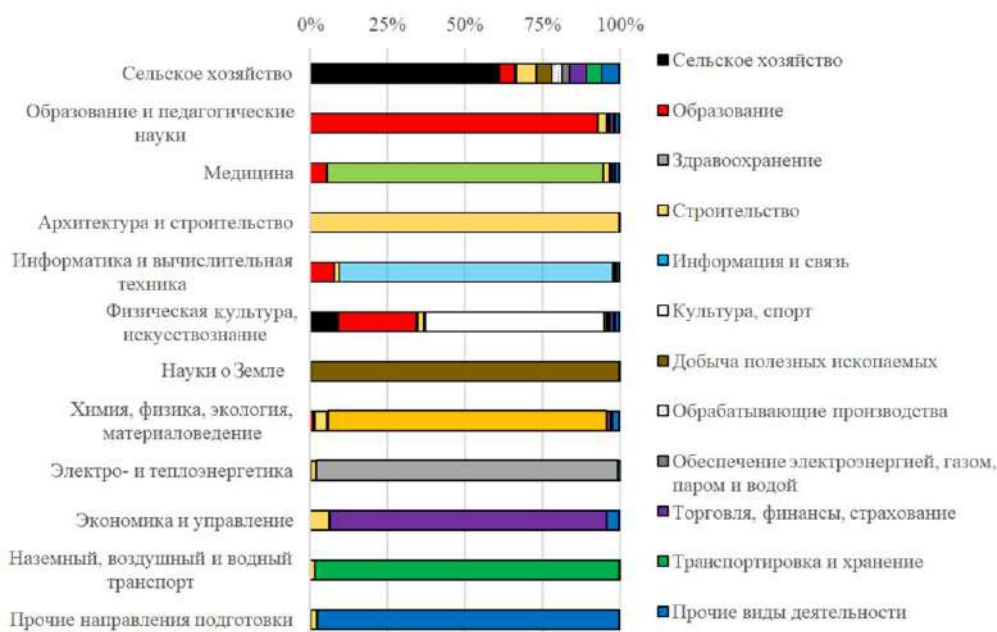


Рис. 4. Перераспределение выпускников по видам деятельности в соответствии с решением задачи нелинейного программирования (2022 год)  
Источник: составлено авторами на основе решения задачи нелинейного программирования

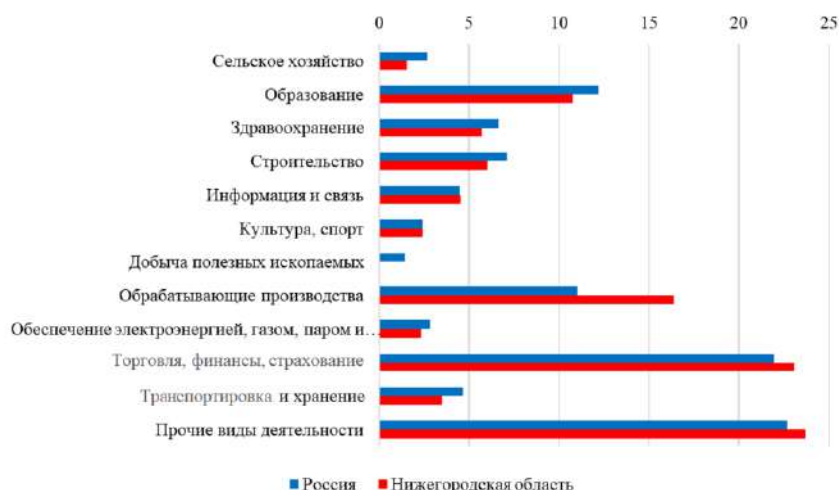


Рис. 5. Структура спроса на рынке труда по агрегированным группам видов деятельности (Россия и Нижегородская область, 2022)

Источник: составлено авторами с использованием данных сайта Росстата

В Нижегородской области расположены крупные университеты, которые являются поставщиками высококвалифицированных специалистов для реального сектора экономики. Анализ дисбаланса предложения выпускников университетов и спроса на специалистов с высшим образованием со стороны рынка труда в Нижегородской области показал существенную нехватку выпускников для обрабатывающих отраслей региона. При этом наблюдается избыток выпускников в области сельского хозяйства и транспорта. В целом разбалансированность рынка труда и образования в Нижегородской

области оказалась более значимой, чем в среднем по России.

### Обсуждение

Рассмотрим далее некоторые ограничения предложенного метода, снижающие возможности его практического использования.

1. Допущение о возможном равновесии на рынке труда в каждой из агрегированных групп является достаточно грубым и не отражает субъективных факторов, таких как уровень заработной платы и условия труда в различных отраслях.

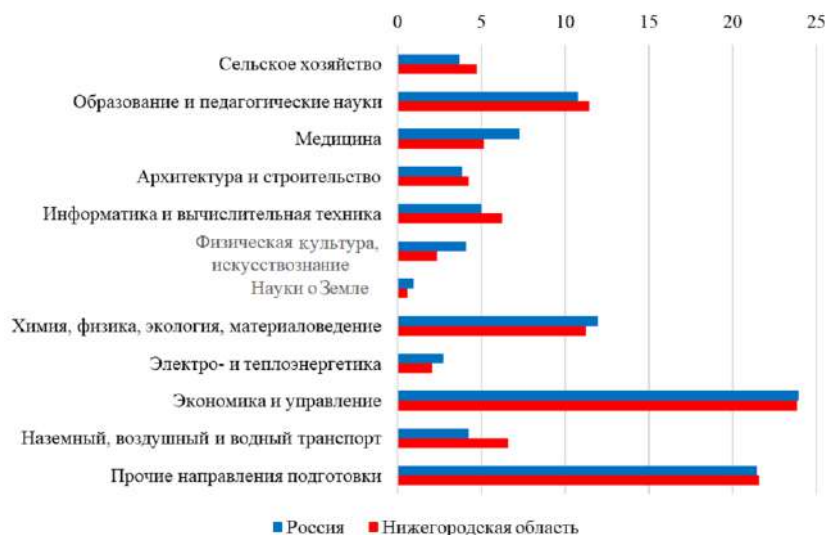


Рис. 6. Структура предложения на рынке труда по агрегированным группам направлений подготовки (Россия и Нижегородская область, 2022)

Источник: составлено авторами с использованием данных сайта Минобрнауки

2. Метод предполагает, что жизненный цикл работы специалистов одинаков для всех отраслей. Это допущение является важным для упрощения моделирования, однако для проведения более детального анализа рынка труда и разработки стратегий развития отраслей необходимо учесть возможные различия.

3. Применение метода для отдельных регионов (например, для Нижегородской области) ограничивают миграционные аспекты трудоустройства выпускников. В случае агрегированного рассмотрения в рамках страны данные проблемы нивелируются из-за пространственного усреднения.

Несмотря на то, что описанные ограничения в целом снижают информативность результатов, предложенный метод является незаменимым для определения общих тенденций изменений в структуре рабочей силы с высшим образованием в различных отраслях. Полученные результаты являются весьма обнадеживающими с точки зрения решения проблемы сбалансированности структуры подготовки специалистов с высшим образованием и отраслевой структуры экономики. Даже первая задача исследования, решенная впервые, результатом которой стало разбиение видов деятельности на 12 агрегированных групп и выделение соответствующих им 12 агрегированных групп номенклатуры подготовки специалистов с высшим образованием, представляется нам весьма важной. С учетом описанных выше ограничений метода решение данной задачи впервые позволило решить и вторую – количественно оценить дисбаланс спроса и предложения на рынке труда по всем видам деятельности и проанализировать его

динамику на основе сопоставления соответствующих агрегированных групп. Решение же задачи нелинейного программирования с нахождением матрицы технологических коэффициентов, учитывающих вклад  $i$ -й агрегированной группы направлений подготовки в формирование кадрового потенциала  $j$ -й агрегированной группы отраслей народного хозяйства, которое также получено впервые, дало возможность практической реализации процесса перераспределения выпускников на рынке труда и анализа связанных с ним издержек.

В дальнейшем предполагается провести региональный мониторинг соответствия номенклатуры выпускаемых специалистов с высшим образованием требованиям экономики с ранжированием субъектов РФ по уровню сбалансированности спроса и предложения на рынке труда. Кроме того, предполагается решение задачи прогнозирования спроса на разные специальности, что позволит предложить реальную схему корректировки контрольных цифр приема в университеты.

### Заключение

В работе приведен обзор литературы по проблеме сбалансированности рынка труда. Разработан новый метод мониторинга соответствия номенклатуры выпускаемых специалистов с высшим образованием требованиям рынка. На первом этапе реализации метода сформированы укрупненные группы направлений подготовки специалистов с высшим образованием и соответствующие им группы отраслей народного хозяйства. На втором этапе проведен анализ

дисбаланса предложения выпускников университетов и спроса на специалистов с высшим образованием со стороны рынка труда. На третьем этапе с помощью технологий нелинейного программирования решена задача перераспределения выпускников с целью достижения равновесия на рынке труда.

Метод может быть практически использован для принятия решений в органах управления системой образования, а также предприятиями для корректировки кадровой политики. Задача будет иметь исчерпывающее решение, если в дальнейшем к трем изложенным этапам прибавятся еще два. На четвертом этапе должна формироваться согласованная с работодателями оптимальная модель будущего распределения направлений подготовки, а на пятом – осуществляться ее реализация Министерством науки и высшего образования в виде изменений контрольных цифр приема в университеты.

#### *Примечание*

1. Национальный проект «Кадры» в России в 2024 году. <https://news.mail.ru/society/60470565/>

#### *Список литературы*

1. Виноградова Е.Б., Мудрова Е.Б. Вузы – промышленность: подходы к планированию заказа на специалистов // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 3 (103). С. 43–53.
2. Васин С.М., Скворцова В.А. Система обеспечения промышленности региона трудовыми ресурсами // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2016. № 1 (37). С. 173–184.
3. Похорукова М.Ю. Методика оценки эффективности взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг // Дискуссия. 2018. № 1 (86). С. 14–17.
4. Бухалова Н.А., Павлова О.А., Шумилова О.Н. Исследование механизмов взаимодействия рынка образовательных услуг и рынка труда // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 4 (23). С. 10–14.
5. Эльмурзаева Р.А. Провал регулирования рынка труда и рынка образовательных услуг // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 2–3. С. 154–158.
6. Карпушкина А.В., Лаврентьев А.С. Методический подход к оценке и регулированию дисбаланса спроса и предложения профессиональных кадров на региональных рынках труда // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2024. Т. 18. № 1. С. 90–104.
7. Иванова И.Н. Рынок труда и рынок образования: как устранить дисбаланс? // Высшее образование в России. 2004. № 7. С. 3–10.
8. Ременцова Н.А. Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2019. № 1. С. 66–74.
9. Мартякова Е.В. Гармонизация рынка труда в регионе // Качество, инновации, образование. 2017. № 11. С. 22–27.
10. Колоскова Е.М. Современные подходы кадрового планирования на примере Нижегородской области // VIII Молодежная конференция по управлению проектами: Сборник тезисов докладов. Н. Новгород: Литера, 2023. С. 18–19.
11. Мишина Н.В., Змияк С.С. Актуальные вопросы и перспективы управления рынком труда в Российской Федерации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 2 (69). С. 62–65.
12. Федоляк В.С. Несоответствие рынка образовательных услуг требованиям рынка труда: причины и способы преодоления // Профессиональная ориентация. 2018. № 2. С. 49–53.
13. Кязимов К.Г. Регулирование рынка труда и содействие занятости молодежи // Профессиональное образование и рынок труда. 2017. № 4. С. 68–75.
14. Митяков С.Н., Митякова О.И., Мурашова Н.А. Цифровая экономика: новые вызовы для системы образования // Инновации. 2019. № 10 (252). С. 40–47.
15. Блинова Т.Н., Федотов А.В., Коваленко А.А. Соответствие структуры подготовки кадров с высшим образованием потребностям экономики: проблемы и решения // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 2. С. 13–33.
16. Блинова Т.Н., Федотов А.В., Коваленко А.А. Механизмы и ограничения ликвидации дефицита кадров с высшим образованием – региональный и отраслевой аспект // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27. № 4. С. 7–22.
17. Ширяев М.В. Модель анализа потребности региона в выпускниках высших учебных заведений // Фундаментальные исследования. 2016. № 9-1. С. 213–218.
18. Митяков С.Н., Колоскова Е.М., Ершова А.А. Анализ соответствия структуры подготовки кадров с высшим образованием и отраслевой структуры экономики на примере Нижегородской области // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: Материалы XII Международной научно-практической конференции. Н. Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2024. С. 74–77.

**METHOD OF ANALYSIS OF MATCHING DEMAND AND SUPPLY OF SPECIALISTS  
WITH HIGHER EDUCATION IN THE LABOR MARKET**

***S.N. Mityakov, E.M. Koloskova***

Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev

The problem of interaction between the labor market and the educational services market in modern rapidly changing conditions requires the development of new approaches to the solution. Existing scientific publications only outline the problems or solve them using qualitative methods. The purpose of the study is to develop a new method for monitoring the compliance of the nomenclature of graduated specialists with higher education with the requirements of the labor market. In the process of implementing the method, three key problems were solved. The first of them, which our predecessors tried to solve, was to divide all graduates of the country into aggregated groups of training areas and to identify the corresponding aggregated groups for all types of activity. The second task is to compare the relative sizes of the corresponding aggregated groups in order to study the balance of demand for specialists with higher education from the labor market and the supply of graduates from the higher education system, and to analyze the corresponding imbalances and their dynamics. The third task, which was solved for the first time, is the redistribution of graduates by types of activity using nonlinear programming methods to achieve a balance of supply and demand for all aggregated groups by. The method was successfully tested using data from Russia as a whole and in the Nizhny Novgorod Region. The value of the research results lies in the possibility of studying the dynamics of the imbalance in supply and demand of university graduates, the practical implementation of the process of redistribution of graduates in the labor market and the analysis of the associated costs. Further development of the method will make it possible to solve the problem of forecasting demand from the labor market for different specialties, which will allow us to propose a real scheme for adjusting the control figures for admission to professional educational organizations. The method can be practically used for decision-making in the governing bodies of the education system, as well as by enterprises to adjust their personnel policy.

*Keywords:* labor market, higher education, imbalance in supply and demand, redistribution of graduates.

УДК 336.6

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_68

## АНАЛИЗ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ПОЛЯРИЗАЦИИ ЗАЕМНЫХ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2025 г.

*А.Ю. Румянцева*

Румянцева Анна Юрьевна, к.э.н.; доц.; проректор по науке и международной деятельности,  
доцент кафедры международных финансов и бухгалтерского учета  
Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики  
post\_graduate@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 10.01.2025**Статья принята к публикации 30.01.2025*

Цель настоящей статьи заключается в оценке пространственного распределения заемных финансовых ресурсов и инвестиционных вложений в основной капитал в разрезе субъектов РФ. Анализ публикаций различных авторов по вопросам регионального неравенства показал, что пространственные различия российских регионов продолжают свой рост в разрезе различных социально-экономических и финансовых показателей. Применение географических информационных систем для анализа территориальной поляризации различных показателей демонстрирует крайне высокий уровень информативности и наглядности полученных результатов. В статье представлен анализ объема кредитования юридических лиц, объема инвестиций в основной капитал, как в динамике, так и с учетом их пространственного распределения по регионам, а также относительного показателя, отражающего взаимосвязь двух указанных выше показателей. Согласно исследованию данных официальной статистики и произведенным расчетам, получен высокий уровень корреляции между показателем объема кредитования юридических лиц и показателем объема инвестиций в основной капитал. Распределение по регионам отношения объема инвестиций в основной капитал к суммарному объему кредитования юридических лиц, а также анализ влияния внешних факторов показали, что в среднесрочной перспективе заемное финансирование в форме кредита будет являться основным источником финансирования инвестиционных вложений в основной капитал.

*Ключевые слова:* финансовые ресурсы, заемные средства, инвестиции в основной капитал, региональное неравенство, ГИС.

### Введение

В условиях быстроменяющейся среды, повышения санкционного давления как на национальную экономику в целом, так и на представителей бизнес-сообщества в частности вопросы исследования финансовых ресурсов, их движения и распределения обретают все большую актуальность. Без четкого понимания того, где, у кого и в каком объеме находятся финансовые ресурсы, невозможно планировать дальнейшее социально-экономическое развитие страны и отдельных ее регионов, реализовывать крупные национальные проекты и определять реальное благополучие жителей страны. Под финансовыми ресурсами в настоящей статье будет пониматься трактовка, представленная в [1].

Анализ территориальной поляризации заемных финансовых ресурсов и инвестиционных вложений в развитие бизнеса в разрезе субъектов федерации позволит получить качественную и количественную оценку характера их пространственного распределения по территории государства.

Вопросы экономического развития, неравенства регионов, концентрации финансовой и

экономической активности, потенциала роста или, наоборот, падения – все это затрагивается в многочисленных научных работах. Однако, учитывая проработку этой экономической сферы, данное исследование привносит новые сведения и результаты. Несмотря на использование открытых статистических данных, способ их отображения посредством ГИС и последующая интерпретация обуславливают научную новизну.

Рассмотрение теоретических подходов в изучении субъектов РФ по качественным и количественным показателям приводится в работе Н.В. Зубаревич [2], где указаны различные прикладные методы обработки информации, в том числе статистической, и способы оценки дефектов статистики. Продолжают описание основных понятий, необходимых для анализа неравенства субъектов РФ, Т.Г. Нефедова, А.И. Трейвиш, А.В. Шелудков [3]. Группируя субъекты по различным экономическим показателям, оценкой неравенства и социально-экономического развития регионов занимались также Н.Е. Бондаренко и Р.В. Губарев [4]. При помощи сравнительного анализа сделан вывод о том, что пространственные различия российских регионов про-

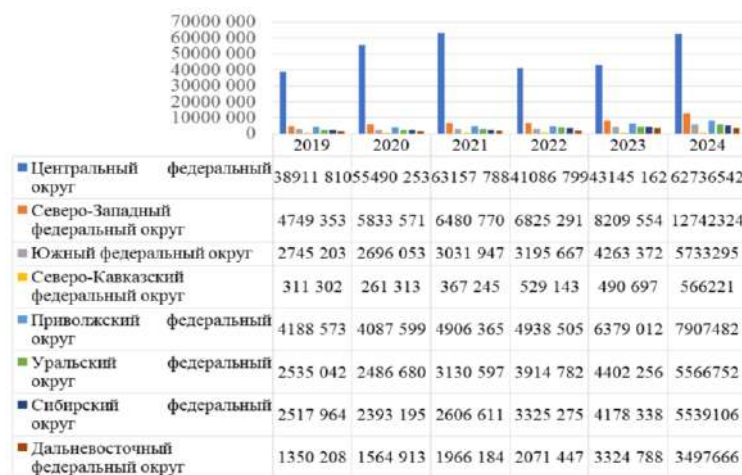


Рис. 1. Динамика объемов кредитования юридических лиц в 2019–2024 гг. в разрезе федеральных округов, млн руб.  
Составлено автором по данным [9]

должают свой рост – в заработной плате, инвестициях, доходах и при этом главным конкурентным преимуществом субъектов является либо агломерация (то есть большое население), либо источник сырья (так называемые «ресурсные регионы»).

### Цель исследования

Цель настоящей статьи заключается в оценке пространственного распределения заемных финансовых ресурсов и инвестиционных вложений в основной капитал в разрезе субъектов РФ.

### Материал и методы исследования

Производя исследование тех или иных показателей отдельных субъектов Российской Федерации, как никогда актуально использование методов пространственного анализа. Стандартные диаграммы MS Excel далеко не всегда удобны и визуальны информативны, особенно когда одновременно отображаются все субъекты РФ (в рамках данного исследования их количество принято за 85 единиц). Карта – это один из наиболее наглядных и понятных способов визуализации и анализа пространственных экономических данных. Однако обычные карты могут представлять ограниченный объем информации, что уменьшает их потенциал для анализа. В этом контексте ключевую роль приобретают географические информационные системы (ГИС).

Для того чтобы наглядно отобразить исследуемые показатели, используется программный комплекс GeoDa. Данный программный продукт предназначен в первую очередь для аналитических целей. Программный комплекс можно охарактеризовать узкой специализацией на пространственной статистике, что и обуславливает его использование.

В основу исследования положен анализ научных публикаций последних лет, практические расчеты и построение карт производились по данным, представленным в табличной форме на сайте Федеральной службы государственной статистики, а также результатов, рассчитанных на их основе.

### Результаты исследования и их обсуждение

Как показано в [5], расширение привлечения заемных финансовых средств способно обеспечивать инвестиции в развитие бизнеса, наращивание текущих прибылей и достижение более высоких результатов хозяйственной деятельности. Преимущества заемного финансирования отмечены, в частности, в работах Г.Г. Родивилова, Г.В. Корневой [6], М.С. Яндиевой, Ф.М. Картоевой [7], Н.В. Ткачук [8]. Несмотря на несомненные преимущества привлечения заемных финансовых ресурсов в условиях рынка, авторы вышеуказанных работ отмечают вполне закономерные опасности для бизнеса, связанные с отсутствием эффективной стратегии управления финансовыми ресурсами. Особенно важно учитывать недостатки заемного финансирования под влиянием на них внешних факторов (повышение ключевой ставки и рост социальной и экономической напряженности в некоторых отраслях и сферах хозяйствования). Однако в условиях реализации эффективной стратегии управления финансовыми ресурсами заемные финансовые ресурсы расширяют перспективы развития бизнеса.

На рисунке 1 представлена динамика объемов кредитования юридических лиц с 2019 по 2024 год в разрезе федеральных округов. Прогноз объемов привлекаемых юридическими лицами кредитов в 2024 году составлен на основе ретроспективных данных, а также фактических данных за январь–апрель 2024 года.

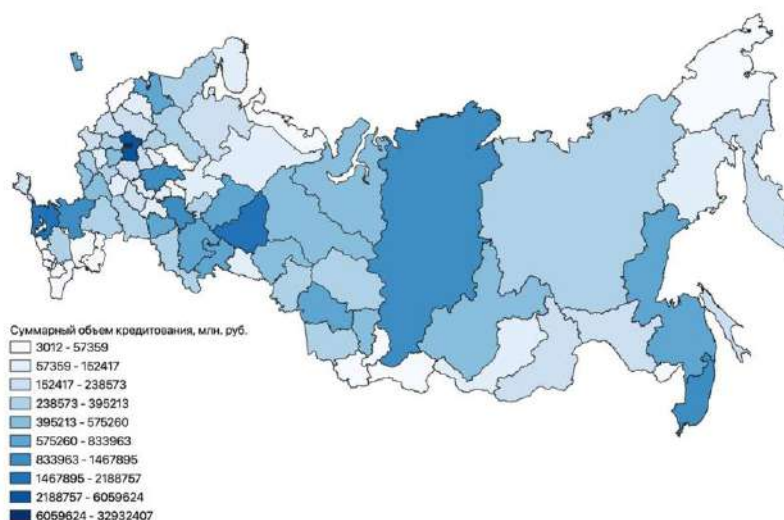


Рис. 2. Пространственное распределение объемов кредитования юридических лиц по регионам Российской Федерации в 2023 году, млн руб.

Составлено автором

По данным рисунка 1 видно, что в период с 2019–2021 гг. тренды в разрезе различных федеральных округов неодинаковы. Так, в Центральном федеральном округе наблюдается неуклонный рост объемов привлекаемых юридическими лицами заемных средств, тогда как после 2021 года значение данного показателя снизилось на треть, после чего продолжило рост более медленными темпами, тогда как по прогнозу в 2024 году показатель будет находиться на уровне, сопоставимом со значением 2021 года. По Северо-Западному федеральному округу за исследуемый период рассматриваемый показатель демонстрирует постоянный рост, среднее значение которого около 15% в год. Аналогичную ситуацию демонстрирует Дальневосточный федеральный округ, однако средний показатель роста тут находится на уровне 27% в год. Остальные федеральные округа демонстрируют примерно одинаковую динамику с небольшим снижением в 2020 году и совокупным ростом показателя к 2023 году (с 2019 года) в диапазоне 50–73% за весь период.

Для наглядного представления пространственного распределения объемов кредитования юридических лиц по регионам Российской Федерации отразим вышеуказанные данные за 2023 год на карте (рис. 2). На рисунке 2 распределение данных представлено «естественными интервалами» по Дженксу.

На рисунке 2 отражена вполне закономерная картина с абсолютным лидерством в объемах кредитования столичных агломераций (Москва и область, Санкт-Петербург). Однако интересным является тот факт, что следом идут Крас-

нодарский край, Свердловская область, опережая заведомо преуспевающие Татарстан и Нижегородскую область, в один ряд с которыми встали Ростовская область, Красноярский и Приморский край. Развитие национальной экономики является одной из ключевых тем научных дискуссий во все времена. Вопросы ускорения экономического роста, методов его достижения и исследования ключевых факторов, влияющих на него, обсуждаются как в научных публикациях, так и среди практиков. Исследования, связанные с факторами экономического развития, показывают, что далеко не последняя роль отводится объему инвестиций как драйверу экономического роста [10], а в монографии [11] рассмотрены инструменты факторного анализа инвестиционной привлекательности бизнеса.

В [12] отмечено, что суть концепции стратегического развития Столыпинского клуба заключается в том, что развитие экономики может быть достигнуто только в случае наращивания доли накопления при осуществлении инвестиций в основной капитал. Автор считает, что собственные источники финансирования для подавляющего большинства компаний окажутся незначительными для финансирования инвестиций в основной капитал, а бюджетные ресурсы будут в большей степени направлены на поддержание инфраструктуры и выполнение требований социальных программ. В сложившейся ситуации необходимо обратить взор на потенциал финансового рынка как механизма финансирования. Как отмечено в [13], сохранение устойчивого финансового положения сопряжено, в частности, с достижением опти-

Таблица

**Динамика инвестиций в основной капитал по субъектам Российской Федерации  
(в процентах к предыдущему году)**

| Наименование федерального округа    | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Центральный федеральный округ       | 115.0 | 101.2 | 114.5 | 101.9 | 103.6 |
| Северо-Западный федеральный округ   | 84.1  | 98.4  | 103.6 | 97.8  | 104.3 |
| Южный федеральный округ             | 89.1  | 98.3  | 100.1 | 109.8 | 108.2 |
| Северо-Кавказский федеральный округ | 107.7 | 106.5 | 98.9  | 106.4 | 108.0 |
| Приволжский федеральный округ       | 102.9 | 98.2  | 104.8 | 105.5 | 116.1 |
| Уральский федеральный округ         | 94.1  | 101.2 | 100.0 | 110.7 | 103.3 |
| Сибирский федеральный округ         | 106.8 | 100.4 | 110.8 | 108.0 | 103.0 |
| Дальневосточный федеральный округ   | 108.8 | 94.0  | 114.2 | 113.9 | 120.4 |

Составлено автором по данным [9]

мального соотношения между собственными и привлеченными ресурсами и наиболее рациональным будет считаться диверсифицированный портфель источников.

В [14] авторами построена математическая модель, произведены расчеты и выявлены различные тренды на их основе, которые позволили сделать подтвержденный данными вывод о наличии устойчивой связи прямых инвестиций в основной капитал с валовым региональным продуктом. Динамика инвестиций в основной капитал с 2019 года в разрезе федеральных округов в фактических ценах представлена в таблице.

По данным таблицы видно, что за пятилетний период в Центральном федеральном округе относительный показатель динамики инвестиций в основной капитал демонстрирует рост. Однако в 2019 и 2021 годах это рост составлял 14–15%, тогда как в 2020 и 2022 году всего около 1%, а по итогам 2023 года достиг значения 3.6%. Сибирский федеральный округ также может быть отмечен неуклонным ростом показателя в рассматриваемом периоде, хотя в 2020 году динамика имеет околонулевые значения. Северо-Кавказский, Приволжский и Уральский федеральные округа за период 5 лет в основном демонстрируют рост, отрицательные колебания каждый из округов показал только в одном году. Южный федеральный округ из отрицательной динамики и околонулевых значений последние два года демонстрирует положительную динамику. Дальневосточный федеральный округ последние три года показывает весьма существенный рост объемов инвестиций в основной капитал. Северо-Западный федеральный округ, пожалуй, показывает наибольшие колебания динамики из отрицательных в положительные значения, при росте 4% по итогам 2023 года.

Снижение инвестиционной активности в 2020 году в большинстве федеральных округов объясняется в первую очередь потрясениями, вызванными общемировой пандемией COVID-19. В целом по данным таблицы наблюдается прирост инвестиций в сравнении с предыдущим годом, однако данные в разрезе федеральных

округов не дают понимания картины по стране с учетом распределения по конкретным регионам. Динамика инвестиций в основной капитал за 2023 год по отношению к предыдущему году в разрезе субъектов РФ в сопоставимых ценах, наглядно отображающая пространственное распределение, представлена на рисунке 3. Красные оттенки демонстрируют отрицательную динамику, серые (белые) – околонулевую, а зеленые показывают прирост инвестиций в основной капитал.

Рисунок 3 дает понимание о более или, напротив, менее активных регионах в области инвестиций в основной капитал. Применение ГИС-технологий представляет нам уже совершенно иную картину. Наряду с общей тенденцией к росту инвестиций в разрезе федеральных округов (табл.), рисунок 3 обнаруживает следующую картину: Севастополь демонстрирует почти двукратное снижение объемов инвестиций, в Карачаево-Черкесии на Кавказе ситуация практически аналогичная. Калужская, Брянская и Орловская области также демонстрируют отрицательную динамику. Кроме того, Вологодская и Мурманская области по итогам 2023 года получили также более низкие значения, чем в предшествующем году, хотя регионы промышленные и в экономическом плане далеко не депрессивные, как, например, Новгородская, Смоленская области, которые, напротив, сильно увеличили объемы инвестиций в основной капитал. Республика Алтай демонстрирует высокий рост инвестиций в основной капитал, хотя регион сравнительно бедный и в экономическом плане имеющий весьма ограниченные перспективы развития. Правая часть карты вся зеленая, что наглядно показывает «поворот на Восток» с высоким ростом инвестиций.

Как отмечал академик РАН Сергей Глазьев, «без инвестиций не может быть экономического роста, а без кредита не получится профинансировать необходимый для расширенного воспроизводства экономики объем инвестиций. В современной рыночной экономике именно бан-

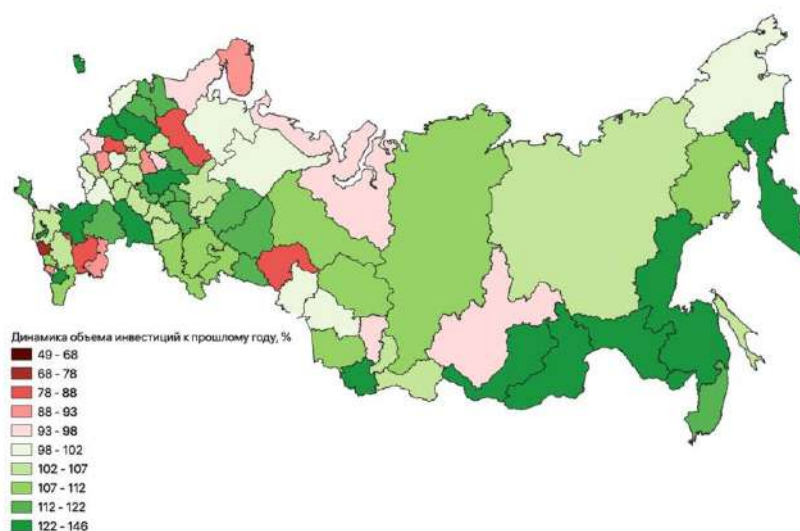


Рис. 3. Динамика инвестиций в основной капитал по субъектам Российской Федерации.  
Составлено автором

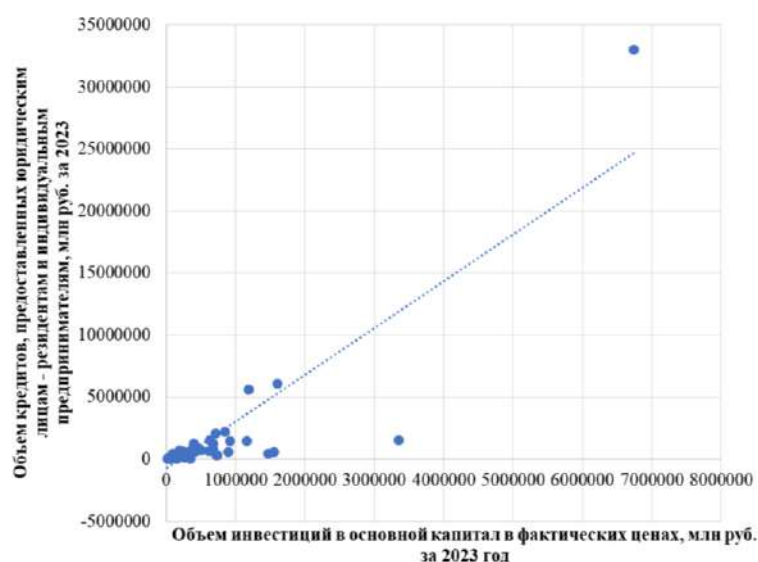


Рис. 4. Диаграмма рассеивания – потенциальные взаимосвязи между показателем объема кредитов, предоставленных юридическим лицам – резидентам и индивидуальным предпринимателям, млн руб. за 2023 год, и показателем объема инвестиций в основной капитал в фактических ценах, млн руб. за 2023 год.  
Составлено автором

ковский кредит выполняет функцию авансирования экономического роста» [15].

Для подтверждения вышеуказанного заявления рассчитаем значение корреляции между показателем объема кредитов, предоставленных юридическим лицам – резидентам и индивидуальным предпринимателям, млн руб. за 2023 год, и показателем объема инвестиций в основной капитал в фактических ценах, млн руб. за 2023 год. Данные по обоим показателям представлены в разрезе регионов Российской Федерации. Значение коэффициента корреляции составило 0.87, что наглядно представлено линией тренда

на рисунке 4, отражающем диаграмму рассеивания.

Учитывая взаимосвязь исследуемых показателей, а также информативность и наглядность применения ГИС-методик, целесообразно отразить распределение показателя, увязывающего объемы инвестиций в основной капитал и суммарный объем кредитования юридических лиц, на карте (рис. 5).

Отношение объема инвестиций в основной капитал к суммарному объему кредитования юридических лиц в 2023 году показывает, какая доля инвестиционных вложений могла

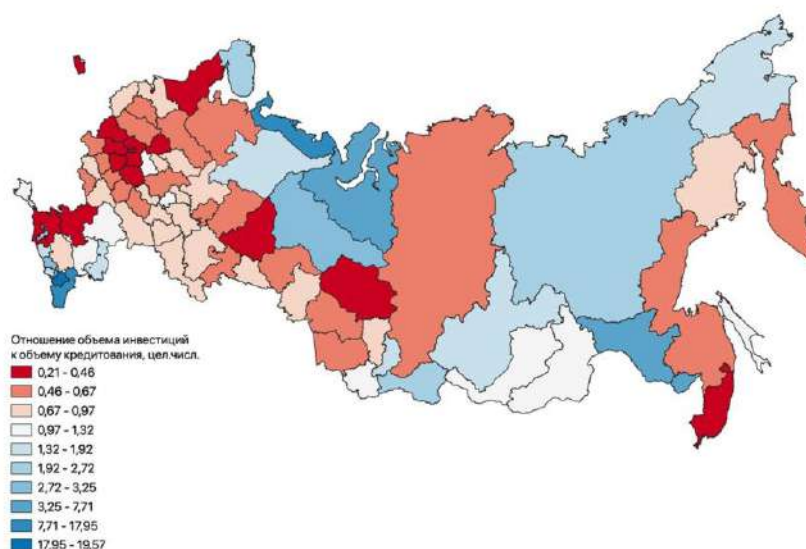


Рис. 5. Распределение по регионам отношения объема инвестиций в основной капитал к суммарному объему кредитования юридических лиц в 2023 году.  
Составлено автором

быть осуществлена за счет заемных финансовых ресурсов.

Красные оттенки на карте демонстрируют ситуацию в регионах, где объем инвестиций меньше объема кредитования, серые (белые) – примерно равны, синие – больший объем инвестиций относительно кредитования. Уравнение регрессии по двум этим показателям позволяет судить о наличии сильной взаимосвязи, что рост инвестиций связан с объемом кредитования. И шкала в легенде карты также намекает на это, поскольку с «негативной» стороны объем инвестиций меньше кредитования в пять раз, а с другой стороны этот объем достигает почти двадцатикратного разрыва.

Чем «краснее» участок на карте, тем выше доля заемных финансовых ресурсов в осуществляемых объемах инвестиций. В «синих» зонах же, напротив, объемы кредитования многократно ниже значений объемов инвестирования, что дает нам представление о том, что в «синих» регионах вложения осуществляются в большей степени за счет иных источников.

На основе анализа публикаций, посвященных исследованию факторов, воздействующих на инвестиционную активность, и объяснению их влияния, в [16] сформулирован набор шоков, к которым отнесены в частности: шок неопределенности (шок ухудшения институциональной среды), шоки внешней торговли, шок предложения инвестиций, шок, связанный с нестабильностью денежного и валютного рынков, шок предложения на рынке труда.

Шок неопределенности во многом связан с обострением политической напряженности с конца 2021 года и экономическими санкциями, вводимыми против России в разное время. Ухудшение взаимоотношений на международной арене оказало серьезное влияние на бизнес, и, несмотря на формальное сохранение ключевых институтов, условия ведения предпринимательской деятельности для большого числа компаний резко ухудшились. Компенсирующие негативное влияние меры были связаны с мораторием на проведение контрольно-надзорных мероприятий, призванным снизить негативное влияние на бизнес за счет некоторого облегчения условий ведения предпринимательской деятельности.

Снижение доступности импорта и сокращение спроса на российские товары характеризуют шоки внешней торговли, ставшие следствием санкционной активности западных стран в части блокирования товарных потоков и ограничений возможностей для осуществления финансовых расчетов. Подобные меры ограничили не только инвестиционные стимулы, но и возможности для осуществления вложений. Сложившаяся обстановка сказалась также на ценах на товары традиционного российского экспорта, приведя к повышению цен на, например, энергоносители и минеральные удобрения, при одновременных сложностях в логистике. Таким образом, наблюдается неоднозначная ситуация, связанная как с дополнительными возможностями наращиванием объемов продаж, так и, напротив, с весьма сомнительными перспективами расши-

рения цепей поставок при наличии логистических сложностей.

Шок предложения инвестиций связан как с позицией иностранных инвесторов, поддерживающих введение санкций, так и с ограничением в движении трансграничных денежных потоков. Однако сокращение числа иностранных инвесторов может быть рассмотрено не только как негативный фактор, но и как дополнительный стимул для расширения инвестиционной активности отечественных компаний за счет освобождения ниш на внутреннем рынке.

Шок, связанный с сокращением предложения трудовых ресурсов, определяется оттоком рабочей силы. Шок нестабильности на денежном и валютном рынках является следствием колебаний валютного курса и изменений в уровне ключевой ставки (скачок с 9.5% до 20% в первом квартале 2022 года, в конце третьего квартала значение ключевой ставки постепенно снизилось до 7.5%, но с лета 2023 года начался постепенный рост и к октябрю 2024 года ее значение достигло 21%), а также падения российского фондового рынка.

Несмотря на наличие сравнительно большого числа факторов, следует отметить, что каждый из указанных шоков может быть рассмотрен как со стороны отрицательного влияния на инвестиционную активность, так и как вновь созданная возможность, способная оказывать положительное влияние на инвестиционную активность.

Интересным также является факт, что инвестиции в основной капитал, в отличие от оборотного, представляют собой долгосрочный тип вложений, а согласно анализу структуры выданных по срочности кредитов, представленному в [17], за период с 2014 года доля долгосрочных кредитов колебалась, как правило, в интервале 10–20%. Автор отмечает, что за весь период наблюдения доля долгосрочных кредитов может быть охарактеризована как недостаточная, однако наблюдается изменение ситуации в 2023 году в структуре выданных нефинансовым организациям кредитов. Такое изменение ситуации обуславливается в первую очередь развитием различных государственных программ поддержки бизнеса.

### Заключение

В рамках данного исследования была произведена оценка пространственного распределения заемных финансовых ресурсов и инвестиционных вложений в основной капитал в разрезе субъектов РФ. В статье представлены результаты обработки статистических данных и их

наглядная графическая интерпретация с применением ГИС-инструментов.

Следует отметить, что оценка влияния факторов, оказывающих влияние на объемы инвестиций, представляется крайне сложной и трудоемкой процедурой, однако учет таких факторов имеет крайне важное значение с позиции реализации целей инвестора и упрощения принятия решений в области инвестиций.

В текущей экономической ситуации очевидно, что рынок капитала с дифференцированными источниками привлечения финансовых ресурсов для технологической трансформации реального сектора экономики в среднесрочной перспективе не будет сформирован полноценным образом, что говорит о том, что заемное финансирование в форме кредита будет являться основным источником финансирования инвестиционных вложений в основной капитал.

### Список литературы

1. Румянцева А.Ю. Эволюция понимания категории «финансовые ресурсы»: анализ и уточнение понятийного аппарата // *Фундаментальные исследования*. 2024. № 4. С. 96–103. <https://doi.org/10.17513/ft.43601>.
2. Зубаревич Н.В. Возможности и ограничения количественной оценки факторов экономического развития российских регионов // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2020. № 2 (46). С. 158–167. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2020-46-2-8>.
3. Нефедова Т.Г., Трейвиш А.И., Шелудков А.В. Полимасштабный подход к выявлению пространственного неравенства в России как стимула и тормоза развития // *Известия Российской академии наук. Серия географическая*. 2022. № 86 (3). С. 289–309. <https://doi.org/10.31857/S2587556622030128>.
4. Бондаренко Н.Е., Губарев Р.В. Проблема регионального неравенства в социально-экономическом развитии Российской Федерации // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. 2020. № 17 (5). С. 56–68. <https://doi.org/10.2186/2413-2829-2020-5-56-68>.
5. Суйинбоев С., Токторбаева С.Ш., Ысакбаева Э.Б. Заемный капитал как источник долгосрочного финансирования хозяйственной деятельности предприятий // *Вестник науки*. 2023. Т. 4. № 5 (62). С. 159–163. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaemnyy-kapital-kak-istochnik-dolgosrochnogo-finansirovaniya-hozyaystvennoy-deyatelnosti-predpriyatiy>
6. Родивилова Г.Г., Корнева Г.В. Применение методов финансирования предприятий в условиях нестабильности: возможности и ограничения // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 3. С. 58–63. <https://doi.org/10.24412/2658-3917-2023-3-58-63>.
7. Яндиева М.С., Картоева Ф.М. Банковское кредитование как источник финансирования предприятия: преимущества и недостатки // *Научные дискуссии*. 2023. Т. 3. № 1. С. 93–95. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50265958>

8. Ткачук Н.В. Взаимосвязь источников финансирования организации // Аудиторские ведомости. 2023. № 4. С. 155–159. <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2023-4-155-159>.
9. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.08.2024).
10. Rumyantseva A., Sintsova E., Sukhacheva V., Tarutko O. The Impact of Digital Transformation on the Process of Russian Enterprises Entering International Financial Markets // ACM International Conference Proceeding. Series: 4. St. Petersburg, 18–19 March 2021 года. St. Petersburg, 2021. P. 3490944. <https://doi.org/10.1145/3487757.3490944>.
11. Безгачева О.Л., Пелюшкевич М.Л., Румянцева А.Ю. [и др.] Особенности управления финансами на развивающихся рынках. СПб.: Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2014. 162 с.
12. Новиков А.В. Финансирование инвестиций в основной капитал как драйвер роста экономики России и ее регионов // Сибирская финансовая школа. 2021. № 4. С. 3–10. <https://doi.org/10.34020/1993-4386-2021-4-3-10>.
13. Румянцева А.Ю. Основные способы формирования финансовых ресурсов предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации // Экономика и управление. 2018. № 3. С. 49–56.
14. Львова М.В., Краснов В.К. Исследование влияния инвестиций в основной капитал на экономическую безопасность Российской Федерации // Научно-практический и теоретический журнал. 2023. № 1 (73). С. 84. [https://doi.org/10.51832/22237984\\_2023\\_1\\_84](https://doi.org/10.51832/22237984_2023_1_84).
15. Глазьев С. Где деньги? Размышления о результатах денежно-кредитной политики // Ведомости. 2022. 2 окт. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/columns/2022/10/03/943519-gde-dengi> (дата обращения: 12.08.2024).
16. Калинин А.М. Факторы инвестиционной активности в российской экономике: выводы 2022 г. // Проблемы прогнозирования. 2024. № 1. С. 35–53. <https://doi.org/10.1134/S1075700724010052>.
17. Бровкина Н.Е. Кредит в современной России: структура имеет значение // Банковские услуги. 2024. № 5. С. 24–31.

## ANALYSIS OF BORROWED FINANCIAL RESOURCES OF ENTERPRISES TERRITORIAL POLARIZATION

*A.Yu. Rumyantseva*

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

The purpose of this article is to assess the spatial distribution of borrowed financial resources and investment in fixed assets by constituent entities of the Russian Federation. An analysis of publications by various authors on regional inequality showed that spatial differences between Russian regions continue to grow by various socio-economic and financial indicators. The use of geographic information systems to analyze the territorial polarization of various indicators demonstrates an extremely high level of information content and clarity of the results. The article presents an analysis of the volume of lending to legal entities, the volume of investment in fixed assets, both in dynamics and taking into account their spatial distribution by regions, as well as a relative indicator reflecting the relationship between the two above indicators. According to the study of official statistics and the calculations, a high level of correlation was obtained between the indicator of the volume of persons and the indicator of the volume of investment in fixed assets. The distribution by regions of the ratio of the volume of investment in fixed assets to the total volume of lending to legal entities, as well as the analysis of the influence of external factors showed that in the medium term, debt financing in the form of a loan will be the main source of financing investment in fixed assets.

*Keywords:* financial resources, borrowed funds, fixed capital investment, regional inequality, GIS.

УДК 005.7

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_76

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМАТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

© 2025 г.

*Х.И. Фаттахов, О.В. Калинина*

Фаттахов Хамит Ильдусович, к.э.н.; доц.; доцент Высшей школы производственного менеджмента  
Института промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого  
Khamit.fattakhov@mail.ru

Калинина Ольга Владимировна, д.э.н.; проф.; директор Высшей школы производственного менеджмента  
Института промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого  
ovkalinina@spbstu.ru

*Статья поступила в редакцию 16.01.2025**Статья принята к публикации 31.01.2025*

В условиях стремительного развития цифровых технологий и их интеграции в экономическую деятельность организаций стратегический менеджмент сталкивается с необходимостью адаптации к новым реалиям. Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на сущность, концепции, подходы, механизмы и методы стратегического управления, что требует пересмотра традиционных моделей и разработки новых подходов. В представленной статье исследуются современные особенности стратегического менеджмента, включая методы и формы его реализации на основе цифровых решений. Основной целью исследования является разработка теоретических и методологических основ совершенствования моделей стратегического управления организациями в условиях цифровой трансформации бизнеса. В ходе исследования были выявлены ключевые управленческие тренды, характерные для организаций, внедряющих цифровые технологии, уточнены основополагающие идеи и принципы новых систем менеджмента, лежащих в основе современных бизнес-моделей управления организациями, определены ключевые особенности стратегического управления в контексте цифровой трансформации с учетом современных трендов и выявленных основополагающих принципов. Результаты исследования могут быть использованы для разработки практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления в организациях, стремящихся к успешной цифровой трансформации. Предложенные теоретические и методологические положения способствуют углублению научного понимания процессов цифровой трансформации и их влияния на стратегическое управление, а также формируют основу для дальнейших исследований в данной области.

*Ключевые слова:* цифровая трансформация, стратегический менеджмент, бизнес-модели.

### Введение

В настоящее время в мировой экономике повсеместно осуществляется переход к экономике нового времени, или «цифровой экономике». Новый экономический уклад характеризуется повсеместным использованием новых технологий, электронной инфраструктуры и услуг, технологиями искусственного интеллекта, анализа больших объемов данных, управлением на основе алгоритмов, автоматизацией и роботизацией [1]. В данный момент цифровые инструменты ведения бизнеса уже являются неотъемлемой практикой коммерческих отношений и управленческих решений. Цифровая трансформация организаций и отраслей экономики происходит, что называется, в режиме «реального времени», и в этих условиях крайне необходимо пересмотреть методы и подходы к стратегическому управлению организациями, которые за-

частую находятся на «доцифровом» уровне и не отвечают потребностям организаций в условиях стремительно меняющегося бизнес-контекста [2].

Важно понимать, что ключевым фактором цифровой трансформации являются не цифровые технологии и новые аппаратные возможности, а новые бизнес-модели управления организациями, позволяющие эффективно применять цифровые инструменты и осуществлять стратегическое и оперативное руководство организациями в условиях цифровой трансформации и связанных с ней вызовов для организации. Как отмечают в своей статье «Особенности стратегического управления цифровыми бизнес-моделями и рисками организаций в современных условиях» М.В. Хачатурян и Е.В. Кличева [3], в «доцифровую» эпоху менеджеры на основе прогнозов и анализа текущего состояния рынка разрабатывали бизнес-стратегии, призванные обеспечить конкурентное преимуще-

ство организации в заранее определенных рыночных нишах. Однако в условиях цифровой экономики большинство рынков и отраслей характеризуются высокой степенью неопределенности и подвижностью, понятие «рыночных ниш» перестает быть актуальным ввиду широкой диверсификации деятельности «цифровых» компаний и развития экосистем и платформенных организаций. В подобных условиях «стандартные» методы не работают, важнейшим условием достижения эффективности деятельности организации являются «качественно новые механизмы стратегического управления» [3]. Цифровая трансформация способствует кардинальному изменению подходов и механизмов стратегического менеджмента, а также трансформации процесса создания и предложения потребительской ценности. В свою очередь «формирование новых инновационных цифровых бизнес-моделей приводит к изменению роли и значения стратегического управления и необходимости переосмысления моделей управления рисками» [3].

Сущность цифровой трансформации и её влияние на текущие бизнес-модели компании рассмотрены также у Д.В. Башмакова и А.О. Яковлевой [4]. Авторы понимают под цифровой трансформацией «процесс развития организации под влиянием глобального распространения цифровых технологий и инструментов. При этом данное влияние не является изолированным и прямолинейным, но имеет множество проявлений не только в экономике, но и в обществе в целом, в том числе его культуре, правовых нормах, институциональной структуре, которые в свою очередь усиливают эффект этого фактора» [4]. Предполагается, что цифровая трансформация организаций окажет существенное влияние на бизнес-модели организаций и концепцию стратегического управления. Ключевыми особенностями «нового стратегического управления», по мнению Башмакова и Яковлевой, являются индивидуализация ценности продукта с точки зрения потребителя, высокая операционная эффективность бизнес-процессов, изменение структуры себестоимости продукта, развитие сетевых структур и экосистем, широкое вхождение в экономическую действительность «платформенных организаций» [4].

С точки зрения вызовов для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления подошел к феномену цифровой трансформации Е.П. Кочетков [5]. Автор приводит мнение различных исследователей, которые постулируют «развертывание в мировой экономике очередной технологической революции, неизбежно влекущей за собой смену старой технико-экономической парадигмы и масштабные

коренные экономические, институциональные и технологические перемены, включая трансформацию методов организации и ведения бизнеса» [5]. Автор также обращает внимание на коренное изменение сущности создания ценности в цифровой экономике: прибыль в таких компаниях формируется не за счет снижения себестоимости производства на единицу продукции («эффекта масштаба»), а за счет индивидуализации, кастомизации продукции, ускорения жизненного цикла продуктов и услуг. Е.П. Кочетков в целом отмечает «отставание теории от практики» цифровой трансформации и предлагает сконцентрироваться на вопросах трансформации менеджмента в условиях цифровой трансформации, предметно рассмотрев основные направления изменения теории менеджмента [5].

Заслуживает внимания концепция BANI-мира, которую ввел в научный обиход футурист Жаме Кассио (Jamaïs Cascio) [6]. BANI – это акроним от английских слов Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый). В данной концепции постулируется отход от концепции устойчивого развития и постоянного совершенствования на основе ранее достигнутого опыта, постулируется хрупкость текущей экономической системы, возрастающая тревожность в обществе от непрерывных изменений, нелинейность изменений, невозможность понять и предусмотреть возможные события и ожидаемые последствия. Строго говоря, BANI-мир ставит под вопрос вообще целесообразность существования стратегического управления организацией в текущем её виде. Концепция BANI-мира родилась как ответ на переход мировой экономики к понятию VUCA-мира с конца 80-х годов прошлого столетия. Если VUCA-мир – это мир непредсказуемых событий, то BANI-мир – это мир тревожности и непостижимости, в котором работает не стратегическое планирование, а скорее оперативное реагирование на внешние события, импровизация, экспериментирование.

Цифровая трансформация организаций в таком случае является адекватным ответом на требования нового глобального порядка, ситуативно возникшей моделью реакции на современные вызовы, в том числе и путем масштабных изменений межорганизационных и внутриорганизационных отношений, наполнением новых смыслов в само понятие «стратегического менеджмента», радикальным изменением методов и форм организационных способностей фирмы.

О.В. Стояновой, Т.А. Лезиной, В.В. Ивановой было проведено глобальное исследование современного состояния научной мысли страте-

гического менеджмента в контексте цифровой трансформации [7]. Были проанализированы концепции, подходы и методы стратегического управления организациями в современных условиях. Авторы приходят к основному выводу, что существующий «общепринятый» подход к стратегическому менеджменту, в основе которого лежит процесс формирования долгосрочных целей и стратегического бизнес-плана предприятия, включающий в себя анализ альтернатив, программу действий и распределения ресурсов, в современных условиях требует переосмысления, как на уровне последовательного развития существующих подходов и механизмов стратегического менеджмента, так и на уровне всестороннего пересмотра концепции, подходов и методов управления организаций, осуществляющих цифровую трансформацию [7].

Таким образом, исходя из вышеприведенного обзора научной литературы можно сделать вывод о том, что, несмотря на насущную актуальность изменения подходов, механизмов, методов и самой сущности стратегического менеджмента, в данный момент в зарубежной и отечественной научной литературе отсутствует строго устоявшаяся концепция стратегического управления организацией, использующая современные бизнес-модели и гармонично встроенная в контекст стратегического менеджмента и новых внутрифирменных и межфирменных экономических отношений хозяйствующих субъектов.

Целью данного исследования авторы ставят выявление проблематики современного стратегического управления в условиях цифровой экономики и разработку основополагающих принципов стратегического управления организациями в контексте цифровой трансформации. Поставленная цель определила следующие задачи исследования:

1. Выявить ключевые управленческие тренды развития организаций в контексте цифровой трансформации;
2. Уточнить основополагающие идеи и принципы новых систем менеджмента, лежащих в основе современных бизнес-моделей управления организациями;
3. Определить ключевые особенности стратегического управления в контексте цифровой трансформации с учетом современных трендов и выявленных основополагающих принципов.

### Методы и материалы

Авторами был проведен широкий обзор наиболее актуальных трендов и тенденций развития организаций в контексте цифровой

трансформации и современных условий глобального рынка на основе открытых источников по базам РИНЦ, SCOPUS и WoS, а также исходя из управленческого опыта авторов. Тренды и тенденции цифровизации были проанализированы с точки зрения подходов и механизмов, лежащих в их основе (табл. 1), указывались также конкретные цифровые инструменты, которые в разной степени используются в коммерческой деятельности современных организаций.

Обозначенные тренды цифровизации в той или иной мере встречаются в современных компаниях как в России, так и за рубежом, что позволяет организациям получать конкурентные преимущества в условиях постоянно изменяющихся условий глобального рынка. Принципы и подходы используемых компаний могут повторяться в различных трендах, но именно наличие данных принципов и подходов кардинально меняет сущность стратегического и оперативного менеджмента компаний, осуществляющих цифровую трансформацию.

### Результаты и обсуждение

Для анализа и уточнения основных основополагающих идей, лежащих в основе современных бизнес-моделей организаций, осуществляющих цифровую трансформацию, авторами проведена классификация выявленных принципов и механизмов, лежащих в основе трендов цифровой трансформации, по обобщенным структурным элементам современных бизнес-моделей, составленных на основании матрицы, предложенной С.В. Ореховой, А.В. Мисурой, Ю.С. Баусовой в работе «Стратегия vs бизнес-модель: Эволюция и дифференциация» [34]. В результате проведенной классификации сформирована обобщенная бизнес-модель организации, осуществляющей цифровую трансформацию (табл. 2).

В данной таблице по основным структурным элементам обобщенной бизнес-модели классифицированы принципы и механизмы основных трендов и тенденций управленческой практики в цифровой экономике. По сути, в рамках данной классификации мы получили целевую бизнес-модель организации, осуществляющей цифровую трансформацию, соответствие которой позволяет получить наиболее ощутимый эффект от реализации проектов цифровой трансформации организаций.

На основе полученной декомпозиции можно определить основополагающие идеи и принципы, лежащие в основе современных бизнес-моделей организаций, в контексте цифровой трансформации.

— Обращает внимание практическое отсутствие в современных бизнес-моделях активностей

Таблица 1

**Управленческие тренды развития организаций в контексте цифровой трансформации**

| № п/п | Тренды развития                                            | Описание                                                                                                                          | Цифровые инструменты                                                                                                                                                                  | Подходы и механизмы, лежащие в основе                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Цифровизация цепочек создания ценности [8]                 | Комплексное внедрение цифровых технологий в процессы разработки создания и доставки продукта или услуги                           | ERP-системы (SAP, Oracle), IoT-платформы (ThingWorx, Azure IoT), системы управления цепочками поставок (JDA, Kinaxis)                                                                 | Создание ценности потребителя<br>Формирование цепочки создания ценности<br>Устройство и монетизация бизнеса за счет создания ценности для потребителя<br>Цифровые двойники                               |
| 2     | Экспоненциальная организация [9]                           | Использование инновационных технологий и нестандартных бизнес-моделей для быстрого роста и масштабирования                        | Платформы для управления инновациями (Spigit, IdeaScale), CRM-системы (Salesforce, HubSpot), аналитические платформы (Google Analytics, Tableau)                                      | Сетевые сообщества, платформенные организации<br>Организации как открытые экосистемы<br>Масштабируемость<br>Использование сторонних активов<br>Проактивный поиск инноваций продукта                      |
| 3     | Жизненный цикл продуктов и услуг в цифровой экономике [10] | Новый жизненный цикл продуктов и услуг в цифровой экономике, управление всеми стадиями жизненного цикла                           | PLM-системы (Siemens Teamcenter, PTC Windchill), CAD/CAE программы (AutoCAD, SolidWorks), платформы для анализа жизненного цикла (SimaPro, GaBi)                                      | Ускорение жизненного цикла продуктов и услуг, минимальный срок выхода на рынок<br>Форсайт технологий и продуктов<br>Направленность на развитие в долгосрочной перспективе, приоритет базисным инновациям |
| 4     | Распределённая экономика [11]                              | Экономическая модель, основанная на распределении ресурсов и децентрализации управления                                           | Блокчейн-платформы (Ethereum, Hyperledger), децентрализованные приложения (DApps), криптовалюты (Bitcoin, Ethereum)                                                                   | Совместное использование ресурсов<br>Децентрализация «управление хаосом»<br>Управление по алгоритмам<br>Саморегулирующиеся команды                                                                       |
| 5     | Автоматизация и роботизация [12]                           | Замещение ручного труда автоматическими системами и технологиями                                                                  | Робототехнические системы (KUKA, ABB Robotics), программные RPA-системы (UiPath, Blue Prism), системы автоматизации производственных процессов (Siemens Simatic, Rockwell Automation) | Роботизация процессов<br>Минимизация влияния человеческого фактора                                                                                                                                       |
| 6     | Искусственный интеллект [13]                               | Применение машинного обучения и алгоритмов для анализа данных и принятия решений                                                  | Платформы для машинного обучения (TensorFlow, PyTorch), NLP-инструменты (Google BERT, OpenAI GPT), системы рекомендаций (Amazon Personalize, Google Recommendations AI)               | Автоматизация интеллектуальных задач                                                                                                                                                                     |
| 7     | Имитационное моделирование [14]                            | Развитие виртуальных моделей реальных систем и процессов для их анализа и оптимизации                                             | Программные симуляторы (Simulink, AnyLogic), системы моделирования (Arena, FlexSim), виртуальные модели (Digital Twins)                                                               | Прогнозирование на основании математических моделей<br>Управление на основании алгоритмов<br>Анализ больших данных                                                                                       |
| 8     | Citizen Development [15]                                   | Привлечение граждан к разработке и созданию программного обеспечения с использованием визуальных инструментов и платформ без кода | Платформы без кода (OutSystems, Mendix), инструменты для визуального программирования (AppSheet, Microsoft Power Apps)                                                                | Использование сторонних ресурсов<br>Демократизация технологий                                                                                                                                            |

Продолжение таблицы 1

| № п/п | Тренды развития                                         | Описание                                                                                                                            | Цифровые инструменты                                                                                                                                                          | Подходы и механизмы, лежащие в основе                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9     | Objectives and Key Results (OKR) [16]                   | Методология управления, фокусирующаяся на установлении и достижении амбициозных целей.                                              | Платформы для управления OKR (BetterWorks, WorkBoard), системы управления задачами (Asana, Trello), KPI-инструменты (Klipfolio, Tableau)                                      | Измеримые результаты<br>Установка целей и задач<br>Распределение ресурсов<br>Самоорганизующиеся команды<br>Постановка амбициозных целей |
| 10    | Гибкие подходы, адаптивность (Agile) [17]               | Методология разработки и управления проектами, основанная на гибкости и итеративности                                               | Agile-платформы (Jira, Scrumwise), инструменты для управления проектами (Trello, Asana), Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) инструменты (Jenkins, GitLab)   | Быстрая адаптация к изменениям<br>Нацеленность на результат                                                                             |
| 11    | Индивидуализация показателей [18]                       | Адаптация ключевых показателей эффективности (KPI) к потребностям конкретной компании или отдела                                    | Системы аналитики (Google Analytics, Mixpanel), BI-инструменты (Power BI, Tableau), персонализированные дашборды (Klipfolio, Databox)                                         | Персонализация данных<br>Фокус на уникальных целях и контексте бизнеса                                                                  |
| 12    | Модульный подход в проектировании («принцип LEGO») [19] | Подход к созданию систем и продуктов, основанный на разделении их на независимые модули                                             | CAD-программы (AutoCAD, SolidWorks), системы управления проектами (Jira, Asana), платформы для совместной разработки (GitHub, GitLab)                                         | Быстрая адаптация к изменениям<br>Масштабируемость                                                                                      |
| 13    | Мини-трансформация [19]                                 | Подход к трансформации бизнеса, сосредоточенный на небольших, но значимых изменениях, не требующих значительных материальных затрат | Инструменты для управления изменениями (Prosci, ChangeGear), системы для улучшения процессов (Kaizen, Lean Six Sigma), инструменты для управления проектами (Trello, Asana)   | Постоянное повышение эффективности бизнес-процессов<br>Вовлечение персонала, разделение целей компании<br>Максимизация прибыли          |
| 14    | Дополненная реальность (VR/AR) [20]                     | Технология, позволяющая накладывать виртуальные элементы на реальные объекты                                                        | AR-платформы (ARKit, ARCore), инструменты для создания AR-контента (Unity, Vuforia), устройства для AR (Microsoft HoloLens, Magic Leap)                                       | Минимизация влияния человеческого фактора<br>Интерактивное обучение                                                                     |
| 15    | Большие данные (Big Data) [21]                          | Обработка и анализ больших объемов структурированных и неструктурированных данных для извлечения полезной информации                | Платформы для обработки больших данных (Hadoop, Spark), аналитические инструменты (Tableau, Power BI), хранилища данных (Amazon Redshift, Google BigQuery)                    | Выявление закономерностей<br>Прослеживаемость транзакций                                                                                |
| 16    | Бережливое производство (Lean Management) [22]          | Методология управления, направленная на оптимизацию процессов и минимизацию потерь                                                  | Системы для управления производственными процессами (LeanKit), инструменты для анализа производительности (OEE, Value Stream Mapping), системы качества (Six Sigma, ISO 9001) | Постоянное повышение эффективности бизнес-процессов<br>Вовлечение персонала, разделение целей компании                                  |
| 17    | Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) [23]       | Методология для систематизации творчества и инновационного развития                                                                 | Системы и организации для управления решением изобретательских задач (Altshuller Institute, Invention Machine)                                                                | Переход на более высокий уровень системы (надсистемы)<br>Принцип динамичного развития<br>Принцип устойчивости системы<br>Гибридизация   |

Окончание таблицы 1

| № п/п | Тренды развития                             | Описание                                                                                                                                                                                          | Цифровые инструменты                                                                                                                                                                                                                                                 | Подходы и механизмы, лежащие в основе                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18    | Функционально-стоимостной анализ (ФСА) [24] | Метод, помогающий выявить функции продукта и оценить их стоимость                                                                                                                                 | FAST (Функционально-Аналитическая Система Технических решений), Value Management Software                                                                                                                                                                            | Снижение издержек при сохранении ценности продукта для потребителя, Максимизация прибыли Управление продуктом                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 19    | Процессное управление [25]                  | Подход к управлению организацией, основанный на оптимизации бизнес-процессов                                                                                                                      | Информационная поддержка бизнес-процессов: Business Studio, Elma365, Lean Six Sigma                                                                                                                                                                                  | Архитектура предприятия Идентификация и оптимизация ключевых бизнес-процессов Повышение эффективности бизнес-процессов                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 20    | Цифровые технологии логистики [26, 27]      | Цифровые решения и инструменты, направленные на оптимизацию процессов управления цепочками поставок, складированием, транспортировкой и распределением товаров                                    | Системы управления транспортом (TMS) (Transporeon, Oracle Transportation Management), системы управления складами (WMS) (SAP EWM), блокчейн технологии для логистики (VeChain, IBM FoodTrust), Интернет вещей (IoT) (Project44), аналитические инструменты (PowerBI) | Автоматизация логистических процессов Беспилотный транспорт Доставка последней мили Цифровой документооборот Облачные вычисления Роботизированные складские комплексы                                                                                                                                                                                                         |
| 21    | Маркетплейсы [28]                           | Платформы, где различные продавцы могут предлагать свои товары и услуги                                                                                                                           | Amazon, eBay, Alibaba, Yandex, Ozon, Wildeberries                                                                                                                                                                                                                    | Обеспечение широкого выбора товаров/услуг Интеграция покупателей и потребителей                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 22    | Метавселенные [29]                          | Концепция виртуального мира, представляющего собой многопользовательскую среду, интегрированную с реальным миром посредством цифровых технологий                                                  | Платформы виртуальной реальности (MetaQuest2, HTC VivePro2), платформы дополненной реальности (Snapchat, Pokemon GO), платформы виртуального мира (Second Life, Roblox)                                                                                              | Представление пользователей в формате цифровых персонажей Создание, владение, передача, торговля, виртуальными активами и услугами Взаимодействие пользователей в виртуальном пространстве                                                                                                                                                                                    |
| 23    | Клиентоцентричность [30]                    | Подход к ведению бизнеса, при котором потребности и предпочтения клиентов устанавливаются в центре всех процессов и стратегий компании. Основная цель – создание положительного клиентского опыта | Программы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) (Salesforce, Hubspot), чат-боты и системы поддержки (Zendesk, Intercom), аналитические платформы (Google Analytics)                                                                                         | Контроль цикла жизни клиента Бесшовные гибкие процессы кросс-функционального взаимодействия Регулярная работа с показателем CLTV (пожизненная ценность клиента) Отдельная работа с прибыльными клиентами, активация спящих клиентов, стратегия увеличения среднего чека Работа с оттоком клиентов: анализ причин, отдельный CJM (карта пути клиента) и глубинные исследования |
| 24    | Ценности компании [31]                      | Основные принципы и убеждения, на которых строится корпоративная культура и принимаются управленческие решения                                                                                    | Corporate values software, Pulse survey                                                                                                                                                                                                                              | Человекоцентричность Мотивации сотрудников на основании ценностей компании Управление изменениями Когнитивный менеджмент                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 25    | Эмпатичное поведение [32]                   | Подход, основанный на понимании и восприятии эмоций и потребностей других людей                                                                                                                   | Empathy maps, Customer journey mapping tools, Woebot                                                                                                                                                                                                                 | Человекоцентричность Создание доверительных отношений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Составлено авторами.

Таблица 2

**Классификация подходов и механизмов, лежащих в основе трендов цифровой трансформации  
по обобщенной бизнес-модели организации**

| № п/п | Структурные элементы современных бизнес-моделей | Подходы и механизмы лежащие в основе трендов цифровой трансформации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Монетизация                                     | Совместное использование ресурсов; ускорение жизненного цикла продуктов и услуг; минимальный срок выхода на рынок; снижение издержек при сохранении ценности продукта для потребителя; фокус на уникальных целях и контексте бизнеса; постановка амбициозных целей; максимизация прибыли, постоянное совершенствование                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2     | Организация бизнеса                             | Сетевые сообщества, платформенные организации; организации как открытые экосистемы; архитектура предприятия, совмещение IT- и бизнес-архитектуры; идентификация ключевых бизнес-процессов; управление продуктом; измеримые результаты; установка целей и задач; распределение ресурсов; самоорганизующиеся команды; выявление закономерностей; быстрая адаптация к изменениям; постоянное повышение эффективности бизнес-процессов; нацеленность на результат; масштабируемость; децентрализация, «управление хаосом»; демократизация технологий; прозрачность транзакций; вовлечение персонала, разделение целей компании; человекоцентричность; мотивации сотрудников на основании ценностей компании; управление изменениями; когнитивный менеджмент |
| 3     | Рынок                                           | Форсайт технологий и продуктов; направленность на развитие в долгосрочной перспективе, приоритет базисным инновациям; проактивный поиск инноваций продукта; персонализация данных; гибридизация.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4     | Ценность                                        | Создание ценности потребителя; формирование цепочки создания ценности; устройство и монетизация бизнеса за счет создания ценности для потребителя; доставка «последней мили»; фокус на уникальных целях и контексте бизнеса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5     | Потребители                                     | Контроль цикла жизни клиента; бесшовные гибкие процессы кросс-функционального взаимодействия; регулярная работа с показателем CLTV (пожизненная ценность клиента); отдельная работа с прибыльными клиентами, активация спящих клиентов, стратегия увеличения среднего чека; работа с оттоком: анализ причин, отдельный CJM (карта пути клиента) и глубинные исследования; обеспечение широкого выбора товаров/услуг; интеграция покупателей и потребителей; представление пользователей в формате цифровых персонажей; создание, владение, передача, торговля виртуальными активами и услугами; взаимодействие пользователей в виртуальном пространстве; минимизация влияния человеческого фактора                                                      |
| 6     | Ресурсы                                         | Переход на более высокий уровень системы («надсистемы»); роботизация процессов; автоматизация процессов; цифровые двойники; цифровой документооборот; облачные вычисления; беспилотный транспорт; интерактивное обучение; прогнозирование на основании математических моделей; управление на основании алгоритмов; анализ больших данных; принцип динамичного развития; принцип устойчивости системы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Составлено авторами.

по стратегическому планированию, определению рыночных ниш, анализу сильных и слабых сторон компании. В условиях повышенной турбулентности и «хрупкости» окружающего мира организации в цифровой экономике предпочитают постоянно совершенствовать процессы создания ценности, создавать новые продукты, формировать собственные рыночные ниши и развивать сетевые бизнесы. Поскольку в BANI-мире перестали существовать постоянные рыночные конкурентные преимущества на сколь-

нибудь значительный срок, чтобы генерировать постоянный денежный поток, организациям в цифровой экономике необходимо конкурировать самим с собой. В экономике будущего исчезает понятие «конкурентное преимущество», управленческая задача будет заключаться не в формировании устойчивых конкурентных преимуществ, а в непрерывном поиске новых.

– В современных бизнес-моделях вместо стратегического планирования начинает применяться сценарный менеджмент, который пред-

ставляет собой подход к стратегическому управлению, ориентированный на управление в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды. В рамках этого метода создаются альтернативные вероятные сценарии изменений внешних условий, для каждого из которых разрабатывается оптимальный план действий. При этом сценарии формируются не в формате бизнес-планов, а скорее в образах видения будущего, целевых установок, на основе долгосрочного анализа и форсайта [34, 35].

– Организации, осуществляющие цифровую трансформацию, в первую очередь концентрируются на экосистеме в целом, интеграции продавцов и покупателей, создании стандартных интерфейсов пользователя, формировании цепочек создания ценности (в том числе и цифровых), ускорении вывода новых продуктов на рынок, расширяют границы своего бизнеса до «микросреды», используя сторонние ресурсы и работая над снижением цены входа в свою экосистему внешним организациям.

– Монетизация бизнеса в бизнес-моделях организаций в контексте цифровой трансформации происходит за счет создания ценности для потребителя, фокусирования на уникальных целях и контексте бизнеса, снижения издержек при сохранении ценности продукта для потребителя, постоянной максимизации прибыли за счет мероприятий по совершенствованию ключевых бизнес-процессов.

– Особое внимание уделяется потребителям, рынкам и каналам сбыта продукции (логистике). В этих областях активно внедряются цифровые инструменты и новые методы менеджмента (контроль цикла жизни клиента, отдельная работа с прибыльным клиентом, работа с оттоком, форсайт технологий и продуктов, доставка последней мили).

– Инновационный процесс в таких организациях имеет двуединую направленность – с одной стороны, инновационный процесс ускоряется, проводится проактивный поиск продуктовых инноваций, время от замысла до выхода на рынок продукции значительно сокращается. С другой стороны, большие усилия компании направляют на форсайт технологий – долгосрочное планирование и разработки кардинально новых продуктов и технологий (базисные инновации). Цифровизация цепочек создания ценности и новый жизненный цикл продукта в цифровой экономике позволяют с минимальным количеством ресурсов заниматься продуктовыми инновациями и фокусировать усилия на разработку базисных инноваций.

– В организациях, осуществляющих цифровую трансформацию, значительное внимание

уделяется принципу человекоцентричности. Одновременно проводятся активности по автоматизации и роботизации процессов для сокращения влияния на бизнес-процессы человеческого фактора и мероприятия в управлении изменениями, развитие человеческого потенциала. По сути происходит замещение человека в рутинных операциях (в том числе в интеллектуальных) и развитие человеческого ресурса в области креативности, эмпатии, ценностного подхода.

– В отношении ресурсов организации, осуществляющей цифровую трансформацию, основной акцент направлен на внешний поиск ресурсов, переход в «надсистему», совместное использование ресурсов.

– Большое внимание в подобных организациях уделяется анализу данных (Big Data) и управлению на основании алгоритмов. На постоянной основе проводится контроль множества параметров по заранее определенным алгоритмам и выстроена система дашбордов, которая сигнализирует об отклонениях в режиме реального времени. Такая прослеживаемость транзакций позволяет организациям «держать руку на пульсе» в режиме онлайн и корректировать свои стратегии практически мгновенно.

Выявление и уточнение основных основополагающих идей, лежащих в основе современных трендов организаций, осуществляющих цифровую трансформацию, позволяет выдвинуть гипотезу о применении концепции бизнес-моделей как основного и достаточного инструмента стратегического управления. Однако для полноценного применения бизнес-моделей для стратегического управления организациями необходимо предусмотреть общие подходы и механизмы, интегрирующие как традиционные инструменты стратегического менеджмента, так и новые тренды управленческой практики организаций, осуществляющих цифровую трансформацию. Разработка теоретических и методологических положений по совершенствованию стратегического управления на основании бизнес-моделей организаций в контексте цифровой трансформации требует дальнейшего изучения и исследования.

### Заключение

По итогам данного исследования можно сделать вывод, что организации, осуществляющие цифровую трансформацию бизнеса, радикально (на уровне основ менеджмента) отличаются от «стандартных» компаний. Это и совершенно другой подход к стратегическому развитию, и взгляд «из настоящего в будущее», и се-

тевизация бизнес-процессов (даже таких консервативных, как производственные бизнес-процессы), и изменение сути работы с клиентами и взаимодействия с конкурентами. Авторы из проведенного исследования делают вывод о необходимости кардинального пересмотра смыслов, концепций, подходов, механизмов и методов стратегического управления организаций, осуществляющих цифровую трансформацию. Применяя в современных условиях цифровой экономики модели стратегического управления 70-х годов прошлого века, мы в лучшем случае оставим все разработки «на бумаге», в худшем – приведем к значительному ухудшению финансовых показателей нашу организацию, которая будет вытеснена на обочину прогресса другими, более новаторскими и концептуально новыми организациями.

#### Список литературы

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>
2. Атурин В.В., Мога И.С., Смагулова С.М. Управление цифровой трансформацией: научные подходы и экономическая политика // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 2. С. 67–76.
3. Хачатурян М.В., Кличева Е.В. Особенности стратегического управления цифровыми бизнес-моделями и рисками организаций в современных условиях // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 2. С. 295–300.
4. Башмаков Д.В., Яковлева А.О. Особенности управления проектами цифровой трансформации организаций // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 9. С. 175–181.
5. Кочетков Е.П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2019. Т. 10. № 4. С. 330–341. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341.
6. Cascio J. Facing the age of chaos. URL: <https://ageofbani.com/2022/04/bani-and-chaos/> (дата обращения: 09.10.2024).
7. Стоянова О.В., Лезина Т.А., Иванова В.В. Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2022. Т. 21. № 3. С. 370–394.
8. Fattakhov Kh.I., Brusakova I.A., Silenov M.A. Life Cycle of Products and Services in Digital Technology Enterprises // *Proceedings of the 2021 IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies» (IT&QM&IS)*, Yaroslavl, 06–10 Sept. 2021. Yaroslavl, 2021. P. 31–34. DOI: 10.1109/ITQMIS53292.2021.9642892.
9. Ismail S., Malone M.S., Van Geest Y. Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and what to do about it) / Foreword and afterword by P.H. Diamandis. Diversion Publishing, 2014. 328 p. (A Singularity University Book).
10. Фаттахов Х.И., Силенов М.А. Управление жизненным циклом продуктов и услуг в цифровой экономике // *Инновации*. 2021. № 6 (272). С. 16–22. DOI: 10.26310/2071-3010.2021.272.6.003.
11. Сагинов Ю.Л., Завьялов Д.В., Сагинова О.В. Экономика распределенного пользования: основные понятия, определения, характеристики // *Вопросы инновационной экономики*. 2020. Т. 10. № 3. С. 1403–1424. DOI: 10.18334/vinec.10.3.110726.
12. Криштаносов В.Б. Цифровая экономика: современные направления, динамика развития, вызовы // *Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление*. 2020. № 1 (232). С. 13–30.
13. Соколова И.С., Гальдин А.А. Практическое применение искусственного интеллекта в условиях цифровой экономики // *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2018. № 2 (26). С. 71–79.
14. Апатова Н.В., Бойченко О.В., Гайдамов А.В. [и др.] Цифровая экономика: информационные технологии и модели: Монография / Под науч. ред. Н.В. Апаатовой. Симферополь: ИП Зуева Т.В., 2018. 306 с. (Цифровая экономика).
15. Prinz N., Huber M., Riedinger C., Rentrop Ch. Citizen Development as a Driver of Digital Transformation – Current Approaches of Low-Code Development Platform Adoption // *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. 2024. 61. P. 1115–1135. DOI: 10.1365/s40702-023-01021-8
16. Еремина И.Ю., Володин А.А. Управление методом амбициозных целей: как работает OKR (objectives and key results) // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2019. № 11. С. 52–58.
17. Александров Д.С., Яруськина Е.Т. Методология управления проектами Agile // *Технические и естественно-научные достижения современности: актуальные вопросы и разработки: Сборник научных статей*. Волгоград: ООО «Сфера», 2024. С. 10–12.
18. Апатова Н.В. Индивидуализация и глобализация в цифровой экономике // *Проблемы конфигурации глобальной экономики XXI века: идея социально-экономического прогресса и возможные интерпретации: Сборник научных статей / Под ред. М.Л. Альпидовской, С.А. Толкачева. Т. 1. Краснодар: Научно-исследовательский институт экономики Южного федерального округа*, 2018. С. 165–173.
19. Култышев А.Ю. Анализ и совершенствование конструкции основного и вспомогательного оборудования паротурбинных установок // *Турбины и дизели*. 2023. № 2 (107). С. 46–52.
20. Колобов А.В., Ласковая А.К., Тарасов А.Ю., Подунов Н.А. Бизнес-система как подход к обеспечению непрерывного развития организации // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2022. № 4. С. 101–109.
21. Мокеева И.А. Виртуальная и дополненная реальность как инструмент цифровой экономики // *Новая экономика и региональная наука*. 2018. № 3 (12). С. 148–150.

22. Тесленко И.Б., Аванесян Н.Л. Развитие цифровой экономики: big data // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 2. № 4. С. 140–148.
23. Агджоян К.А. Бережливое производство как одна из основных целей цифровой трансформации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 11-1(105). С. 18–20. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-11-1-18-20.
24. Альтшуллер Г.С. Найти идею: Введение в теорию решения изобретательских задач. 3-е изд., доп. Петрозаводск: Скандинавия, 2003. 320 с.
25. Мозговой А.И., Кузина Г.П., Крылов А.Н. Организационно-экономические проблемы цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и пути их решения // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. DOI: 10.15862/01ECVN522.
26. Лобарева Н.В., Сиганьков А.А. Управление бизнес-процессами для достижения стратегических целей предприятия в условиях цифровой трансформации // Фундаментальные, поисковые, прикладные исследования и инновационные проекты: Сборник трудов Национальной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2022 года / Под ред. С.У. Увайсова. М.: МИРЭА – Российский технологический университет, 2022. С. 601–605.
27. Евтодиева Т.Е. Применение цифровых технологий в логистике // Вызовы цифровой экономики: точки прорыва в социально-экономическом развитии России и ее регионов: Сборник статей по материалам I Всероссийской научно-практической конференции, Ступино, 21–22 февраля 2019 года. Ступино: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2019. С. 77–84.
28. Fattakhov Kh.I., Dautov R.S. Optimization of production logistics parameters in the digital economy // Revista san gregorio. 2018. Issue 23. Special Edition. July. P. 132–139.
29. Орехова С.В., Плахин А.Е. Метавселенные: переход к новой бизнес-модели или образ будущего? // Управленец. 2023. Т. 14. № 2. С. 35–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3.
30. Bondarenko V.M. Digital Economy: A Vision From The Future // Journal of Economic Science Research. 2020. Vol. 3. № 1. P. 16–23. DOI 10.30564/jesr.v3i1.1402
31. Гоголева Т.Н., Матершева В.В., Юрова Е.С. Экономика доверия, клиентоцентричность и Lovemark // Системное моделирование социально-экономических процессов: Труды 46-й Международной научной школы-семинара, Уфа, 09–15 октября 2023 года. Воронеж: Изд-во «Истоки», 2024. С. 177–180. DOI: 10.5281/zenodo.10940062.
32. Слуцкий М.Г., Макаров В.В., Александров М.А. Формирование новых корпоративных ценностей и ключевых компетенций в процессе цифровой трансформации телекоммуникационной компании // Журнал правовых и экономических исследований. – 2022. № 3. С. 254–259. DOI: 10.26163/GIEF.2022.23.72.038.
33. Синева Н.Л., Яшкова Е.В., Соколов В.А. B2B для цифровой эмпатии // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 5-1. С. 159–163.
34. Орехова С.В., Мисюра А.В., Баусова Ю.С. Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 3. С. 160–181.
35. Братченко С.А. «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики // Управленческие науки. 2016. Т. 6. № 4. С. 62–67.
36. Маршев В.И., Архипов И.С. «Сценарный менеджмент» как новая парадигма управления // История управленческой мысли и бизнеса «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения»: Материалы XVIII Международной конференции. Москва, 29 июня – 01 июля 2017 года. М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова» (экономический факультет), 2017. С. 144–155.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

*Kh.I.Fattakhov, O.V.Kalinina*

Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University

In the current conditions of digital transformation, including economic activity, strategic management is undergoing radical changes in the essence, concepts, approaches, mechanisms and methods. The article examines the modern features of the development of strategic management, methods and forms of its implementation based on digital solutions. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological guidelines for improving the models of strategic management of organizations in the context of digital business transformation. In the course of the research, the following results were obtained: the author considered management trends in organizations implementing digital transformation, clarified the main fundamental ideas and principles of new management systems underlying modern management models, identified key features of strategic management in new conditions, the hypothesis of strategic management of an organization based on business models in the context of digital transformation is proposed.

*Keywords:* digital transformation, strategic management, business models.

УДК 338.27

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_86

## ПОИСК ИЗМЕРИТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ

© 2025 г.

*Д.В. Маев, С.В. Юдина*

Маев Дмитрий Владимирович, начальник учебно-технологического комплекса  
блока первого заместителя генерального директора ПАО «КАМАЗ» – исполнительного директора  
MaevDV@kamaz.ru

Юдина Светлана Валентиновна, д.э.н.; доц.; профессор кафедры экономической теории  
и управления ресурсами Казанского национального исследовательского технического университета  
им. А.Н. Туполева – КАИ  
SVYudina@kai.ru

*Статья поступила в редакцию 16.01.2025**Статья принята к публикации 31.01.2025*

Авторам представляется важным исследовать не самую очевидную связь – влияние инновационной активности на развитие человеческого капитала. Государственная поддержка инноваций стимулирует повышение качества образования, а корпоративные инновационные программы и активное внедрение результатов интеллектуальной деятельности делает возможным обучение персонала непосредственно внутри инновационного процесса. Исследование взаимосвязи показателей инновационной активности и развития человеческого капитала предполагает три этапа исследовательских работ, результаты первого этапа, а именно – определения корректного набора показателей инновационной активности, публикуются в настоящей статье. Статистический анализ позволил отобрать 11 из 15 показателей, которые объективно характеризуют инновационную активность и результативность инновационной деятельности. Эмпирически доказано, что взаимосвязь отобранных показателей – достаточно высокая и характеризуется высокой корреляцией и достоверными уравнениями регрессии. Показатели поддаются прогнозированию при условии сохранения макроэкономической ситуации и государственной политики РФ в области инновационной деятельности. Рост большинства исследованных показателей свидетельствует об устойчивом росте инновационной активности и результативности инновационной деятельности в РФ, за исключением ряда относительных (структурных) показателей, при расчете которых рост знаменателя опережает рост числителя в связи с изменением конъюнктуры рынка.

*Ключевые слова:* инновационная активность, результативность инновационной деятельности, статистический анализ, уравнение регрессии, корреляция показателей.

### Введение

Инновации играют ключевую роль в развитии человеческого капитала, формируя исключительные условия для обучения, работы и жизни. Онлайн-платформы для обучения, виртуальная реальность и искусственный интеллект и т.п. предоставляют доступ к образованию более широкому кругу людей, делая его более удобным, гибким и интерактивным. Инновации требуют от людей новых компетенций, таких как работа с данными, цифровые технологии и креативное мышление, и, соответственно, становятся драйвером для освоения таких компетенций. Создание новых профессий и даже отраслей требует специалистов с новым и гибким набором компетенций. Инновации освобождают время для творческих и интеллектуальных задач, делая возможным развитие человеческого капитала в наиболее технологичных сферах.

Участие конкретного индивида в создании и внедрении инноваций – это не просто квалифицированный труд, а полноценный путь лич-

ностного роста и развития. Работа с нестандартными задачами развивает способность человека видеть необычные связи и генерировать новые идеи. Человек учится быстро учиться, адаптироваться к изменениям и работать в динамичной среде. Развиваются так называемые «мягкие» навыки коммуникации, командной работы, управления проектами, презентации идеи. Участник разработочно-внедренческого проекта учится принимать решения, брать на себя риски. Большая часть инноваций сегодня появляются на стыке разных отраслей и сфер знаний, что позволяет человеку видеть мир в более широком контексте и применять полученные знания в разных сферах. Ну и в конце концов, инновационные проекты – это всегда вызов, который требует максимальной отдачи, что, в свою очередь, мотивирует человека продолжать развиваться.

### Обзор литературы

Многочисленные исследовательские работы, посвященные изучению взаимного обогащения

«отчуждаемой» (изобретение, технология) и «одушевленной» (работник интеллектуального труда) составляющих инноваций, рассматривают разные аспекты этой взаимосвязи. Й. Шумпетер исследовал цикличность экономической активности, выделяя этапы подъема, процветания, спада и депрессии. Он связывал эти циклы с волнами инноваций и их влиянием на инвестиции и производство [1]. П. Друкер разработал концепцию «знаний работника», которая подчеркивает важность инвестирования в развитие кадров и создание условий для их профессионального роста. При этом он считал, что окружающая среда работы должна способствовать развитию компетенций и навыков работников и поощрять их творческий потенциал [2]. Прямое влияние креативных профессионалов на экономический рост доказывается в работах Р. Флориды [3]. При этом есть и прямо противоположная точка зрения, которая говорит о нецелесообразности тиражирования профессионального опыта, т.к. он демонстрирует свою эффективность только в заданных условиях (В.М. Полтерович [4], А.В. Трачук [5]). В статье Е.Ю. Елисеевой к недостаткам передачи профессионального опыта отнесены отсутствие навыков эффективного наставничества, отсутствие индивидуализации, несовместимые ценности и убеждения, отсутствие корпоративной культуры наставничества [6]. М. Султанова описывает модель «тройной спирали» как новейший способ реализации инновационной активности через взаимодействие трех основных институтов общества – науки, государства и бизнеса, которые формируют пространства знаний и инноваций в важнейшем пространстве – среде согласия (консенсуса) [7]. П. Ромер в своей экономической модели увязывает производство высокотехнологичных товаров с использованием новых знаний, которые создаются в секторе НИОКР с помощью человеческого капитала. Впоследствии такие товары защищаются патентами, и это побуждает конкурентов вкладываться в научно-технические разработки, чтобы выдерживать конкуренцию, стимулируя в конечном итоге экономический рост [8]. Информационные технологии рассматривает в качестве движущей силы инноваций Е.А. Кириллова – взаимодействие в рамках сети знаний подразумевает кооперацию между носителями профессиональных компетенций и иных ресурсов, объединившихся в целях аккумуляции и генерации знаний и информационного обмена [9].

Мы полагаем, что инновационная активность зависит от качества человеческого капитала. С этим утверждением не просто почти никто не спорит, даже более – оно многократно

доказано эмпирически и обосновано теоретически. Нам же представляется важным исследовать встречную связь, т.е. влияние инновационной активности на развитие человеческого капитала. Причем мы считаем, что это влияние проявляется себя как на национальном и корпоративном уровнях, так и на уровне одного индивида. Государственная поддержка инноваций стимулирует повышение качества образования (с оговорками), корпоративные инновационные программы и активное внедрение результатов интеллектуальной деятельности (РИД) делает возможным обучение персонала непосредственно внутри инновационного процесса. Человек, инициативно занимающийся изобретательской деятельностью, профессионально развивается не столько из литературных источников, сколько в процессе интеллектуальной деятельности.

### Методы исследования

Настоящее исследование взаимосвязи показателей инновационной активности и развития человеческого капитала предполагает три этапа исследовательских работ:

1-й этап – определение корректного набора показателей инновационной активности;

2-й этап – определение корректного набора показателей развития человеческого капитала;

3-й этап – исследование характера взаимосвязи между показателями, определенными на 1-м и 2-м этапах.

В данной публикации приводятся результаты первого этапа исследований.

Ранее авторский коллектив частично доказал, что есть количественное воплощение наличия связи между долей крупного бизнеса и инновационностью малых и средних предприятий, оперируя официальной статистикой по ряду показателей, по которым ведется учет органами государственной статистики РФ [10]. В опубликованных материалах сформирован перечень показателей инновационной активности с учетом принятой Росстатом методологии учета показателей инновационной деятельности организаций в Российской Федерации, включающего результаты федерального статистического наблюдения по формам № 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации» (годовая), № 2-МП инновация «Сведения о технологических инновациях малого предприятия», № 1-технология «Сведения о разработке и (или) использовании передовых производственных технологий» (годовая), № 4-НТ (перечень) «Сведения об использовании интеллектуальной собственности» (годовая) [11]. Ме-

Таблица 1

**Перечень статистических показателей, используемых в исследовании**

| Вход<br>(активность/ интенсивность<br>проявления характеристики)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Выход<br>(результативность/ продуктивность<br>инновационной деятельности)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Удельный вес организаций, осуществляющих технологические, организационные, маркетинговые инновации, % (x1)</li> <li>– Затраты на инновационную деятельность, млн руб. (x2)</li> <li>– Удельный вес затрат на инновационную деятельность в отгрузке, % (x3)</li> <li>– Удельный вес малых предприятий, осуществляющих технологические, организационные, маркетинговые инновации, % (x4)</li> <li>– Затраты на инновационную деятельность в малых предприятиях, млн руб. (x5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Используемые передовые производственные технологии, ед. (y1)</li> <li>– Отгружено товаров, млн руб. (y2)</li> <li>– Отгружено инновационных товаров, млн руб. (y3)</li> <li>– Удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгрузки, % (y4)</li> <li>– Удельный вес инновационных товаров МП в общем объеме отгрузки, % (y5)</li> <li>– Число патентов, ед. (y6)</li> <li>– Число разработанных передовых производственных технологий (в том числе принципиально новых), ед. (y7, y8)</li> <li>– Использование интеллектуальной собственности, ед. (y9)</li> <li>– Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП, % (y10)</li> </ul> |

тодология четко определяет инновационную деятельность, отдельные виды инноваций, разработку и использование инноваций. Мы полагаем, что степень (интенсивность) проявления характеристики инновационной активности в достаточной мере выражается количественным показателем, поэтому статистические методы анализа в данном случае применимы.

Для определения корректного набора показателей инновационной активности на макроуровне было решено использовать исходный перечень показателей, характеризующих «вход» и «выход» исследуемого явления (табл. 1). В отличие от ранее опубликованных результатов интервал исходных данных продлен до 2022 года, а также исключены два показателя, наименее вписывающиеся в общую тенденцию. При этом важно уточнить, что в 2018 году была пересмотрена методика учета ряда показателей (например, удельный вес организаций, осуществляющих технологические, организационные, маркетинговые инновации, % (x1)).

Для первичного обнаружения закономерностей был проведен динамический и корреляционный анализ. Были построены уравнения регрессии, линии тренда и прогноз изменения показателей до 2025 года.

### Результаты исследования

Динамика показателей, которые в зависимости от целей исследования могут быть отнесены к факторам (или показателям «входа»), не всегда демонстрирует положительную тенденцию. Если структурные показатели (удельный вес инновационно активных предприятий) и стоимостные (затратные) показатели в целом поступательно растут в анализируемом периоде, то показатель удельного веса затрат на инноваци-

онную деятельность в общей отгрузке товаров демонстрирует волатильность, проистекающую, скорее всего, из структуры отгрузки, где наибольший удельный вес имеют топливно-энергетические товары с благоприятной рыночной конъюнктурой.

Динамика показателей результативности инновационной деятельности совсем неоднородна. Удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгрузки, удельный вес инновационных товаров малых предприятий в общем объеме отгрузки, число патентов и доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП явно stagnируют на протяжении всей второй половины исследуемого временного диапазона. Три из этих показателей демонстрируют такую тенденцию, в основном, по причине опережающего роста общего объема отгрузки и величины ВВП, характерного для экономики с традиционной отраслевой структурой, т.е. с добывающей и индустриальной ориентацией. Используемые передовые производственные технологии и число разработанных принципиально новых производственных технологий характеризуются волатильностью изменений. Второй показатель имеет относительно невысокие значения, поэтому неустойчивой его динамику можно назвать лишь условно. Объем отгруженных товаров, отгруженных инновационных товаров, число разработанных передовых производственных технологий и использование интеллектуальной собственности демонстрируют устойчивый рост, что особенно важно в контексте будущих этапов исследования.

Таким образом, изучение динамики показателей, характеризующих инновационную активность и результативность в РФ, позволяет говорить, во-первых, о наличии качественных данных для дальнейшего анализа, во-вторых, о

Таблица 2

## Исходные данные для анализа показателей инновационной активности в РФ

|      |             |             |             |             |             |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| x, y | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        |
| x1   | 8.9         | 8.8         | 8.3         | 7.3         | 7.5         |
| x2   | 1112429.22  | 1211897.10  | 1203638.08  | 1284590.33  | 1404985.29  |
| x3   | 2.90        | 2.90        | 2.64        | 2.50        | 2.44        |
| x4   | 4.75        | 4.63        | 4.50        | 4.84        | 5.18        |
| x5   | 13510.54    | 12831.20    | 12151.85    | 15686.12    | 19220.40    |
| y1   | 193830      | 204546      | 218018      | 232388      | 240054      |
| y2   | 38334530.2  | 41233490.9  | 45525133.84 | 51316283.47 | 57611057.81 |
| y3   | 3507866.00  | 3579923.80  | 3843428.70  | 4364321.68  | 4166998.65  |
| y4   | 9.15        | 8.62        | 8.44        | 8.5         | 7.23        |
| y5   | 2.07        | 1.86        | 1.64        | 1.62        | 1.59        |
| y6   | 34810       | 36726       | 32981       | 31274       | 31607       |
| y7   | 1429        | 1409        | 1398        | 1534        | 1402        |
| y8   | 153         | 164         | 175         | 192         | 190         |
| y9   | 24926       | 26731       | 29143       | 32756       | 32997       |
| y10  | 19.4        | 19.6        | 20.2        | 20.7        | 18.5        |
| x, y | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        |
| x1   | 19.8        | 21.6        | 23.0        | 23.0        | 22.8        |
| x2   | 1472822.33  | 1954133.32  | 2134038.40  | 2379709.90  | 2662571.10  |
| x3   | 2.14        | 2.10        | 2.34        | 1.99        | 2.13        |
| x4   | 5.55        | 5.91        | 6.51        | 7.10        | 6.99        |
| x5   | 23280.29    | 27340.17    | 40891.00    | 54441.82    | 38692.75    |
| y1   | 254927      | 262645      | 242931      | 256582      | 269541      |
| y2   | 68982626.57 | 92253929.63 | 91296007.7  | 119675282.8 | 125634740.1 |
| y3   | 4516276.36  | 4863381.87  | 5189046.23  | 6003342.00  | 6377248.52  |
| y4   | 6.55        | 5.27        | 5.69        | 5.02        | 5.08        |
| y5   | 1.98        | 2.36        | 2.58        | 2.80        | 2.35        |
| y6   | 32757       | 31434       | 30307       | 29460       | 29593       |
| y7   | 1565        | 1620        | 1989        | 2186        | 2621        |
| y8   | 181         | 217         | 201         | 260         | 307         |
| y9   | 39837       | 47238       | 59897       | 67694       | 70836       |
| y10  | 18.5        | 19          | 21.1        | 19.2        | 18.5        |

неоднозначных тенденциях их изменения за последние 10 лет, в-третьих, о большой зависимости структурных (относительных) показателей от общих объемов российского производства в традиционных отраслях.

Результаты корреляционного анализа по РФ в целом свидетельствуют о высокой степени взаимосвязи показателей, отнесенных к «входу» и «выходу» (таблица 3), причем это наблюдается и при расчете коэффициентов с 2-летним лагом. Слабая корреляция показателя доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП объясняется ранее упомянутой специфической структурой российского ВВП, в первую очередь «привязанного» к продукции сырьевого сектора.

Составление уравнений регрессии для показателей инновационной активности как метод количественного анализа может иметь несколько важных результатов. Уравнение регрессии позволяет выявить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на результативность инновационной деятельности, установить взаи-

мосвязь между различными показателями. В дальнейшем уравнения регрессии мы планируем использовать для построения модели кадрового развития с использованием инновационной активности. На данном этапе исследования были построены уравнения регрессии, описывающие зависимость показателя результативности инновационной деятельности от факторов (показателей инновационной активности) (рис. 1 и табл. 4).

Показатели результативности инновационной деятельности, «вобравшие» в уравнение регрессии все переменные, – это: используемые передовые производственные технологии, объем отгруженных товаров, объем отгруженных инновационных товаров и использование интеллектуальной собственности.

Это может свидетельствовать о более точном отражении влияния различных факторов на зависимую переменную, о более сложной взаимосвязи между переменными или более высокой объяснительной силе модели. В то же время большое количество переменных может привести к проблеме мультиколлинеарности, а также

Таблица 3

Взаимосвязь показателей инновационной активности и результативности инновационной деятельности в РФ во временном диапазоне 2013–2022 гг.

| год к году |          |          |          |          |          |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|            | x1       | x2       | x3       | x4       | x5       |
| y1         | 0.78271  | 0.80125  | –0.96651 | 0.79512  | 0.70033  |
| y2         | 0.89269  | 0.98812  | –0.85861 | 0.97830  | 0.92363  |
| y3         | 0.83477  | 0.97341  | –0.84155 | 0.95980  | 0.90532  |
| y4         | –0.92685 | –0.92426 | 0.91713  | –0.93454 | –0.87731 |
| y5         | 0.87813  | 0.81393  | –0.59086 | 0.86662  | 0.89187  |
| y6         | –0.63501 | –0.78997 | 0.83308  | –0.79569 | –0.77323 |
| y7         | 0.76619  | 0.94416  | –0.64201 | 0.90873  | 0.83773  |
| y8         | 0.68982  | 0.92608  | –0.74025 | 0.86201  | 0.77408  |
| y9         | 0.88806  | 0.98828  | –0.80351 | 0.98546  | 0.94814  |
| y10        | –0.19187 | –0.19670 | 0.34747  | –0.21334 | –0.08882 |

| с 2-летним лагом |          |          |          |          |          |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                  | x1       | x2       | x3       | x4       | x5       |
| y1               | 0.43616  | 0.74296  | –0.69383 | 0.69074  | 0.70963  |
| y2               | 0.82844  | 0.95464  | –0.85775 | 0.94595  | 0.91357  |
| y3               | 0.88842  | 0.98494  | –0.79289 | 0.96479  | 0.94715  |
| y4               | –0.64789 | –0.79017 | 0.92137  | –0.79933 | –0.75483 |
| y5               | 0.75192  | 0.75551  | –0.94140 | 0.79939  | 0.69687  |
| y6               | –0.88140 | –0.86122 | 0.72552  | –0.81804 | –0.78689 |
| y7               | 0.92956  | 0.96724  | –0.71022 | 0.98159  | 0.98252  |
| y8               | 0.79632  | 0.96937  | –0.57621 | 0.92406  | 0.94809  |
| y9               | 0.91672  | 0.94265  | –0.88457 | 0.96176  | 0.92015  |
| y10              | 0.06960  | –0.31795 | 0.15563  | –0.17111 | –0.25176 |

|                                |             |          |          |          |              |
|--------------------------------|-------------|----------|----------|----------|--------------|
| Вывод итогов                   |             |          |          |          |              |
| Регрессионная статистика       |             |          |          |          |              |
| Множественный R                | 0,993332995 |          |          |          |              |
| R-квадрат                      | 0,986710439 |          |          |          |              |
| Нормированный R-квадрат        | 0,970098487 |          |          |          |              |
| Стандартная ошибка             | 4375,126187 |          |          |          |              |
| Наблюдения                     | 10          |          |          |          |              |
| Дисперсионный анализ           |             |          |          |          |              |
|                                | df          | SS       | MS       | F        | Значимость F |
| Регрессия                      | 5           | 5,68E+09 | 1,14E+09 | 59,39762 | 0,000762436  |
| Остаток                        | 4           | 76566917 | 19141729 |          |              |
| Итого                          | 9           | 5,76E+09 |          |          |              |
| Коэффициенты                   |             |          |          |          |              |
| Y-пересечение                  | 337200,96   | 78598,95 | 4,290146 | 0,012745 | 118975,2823  |
| Удельный вес организаций, осуц | -645,89     | 594,4241 | -1,08658 | 0,338318 | -2296,275852 |
| Затраты на инновационную деят  | 0,02        | 0,007464 | 3,198071 | 0,032961 | 0,003147006  |
| Удельный вес затрат на инновац | -72678,09   | 8962,021 | -8,10956 | 0,001257 | -97560,64496 |
| Удельный вес малых предприят   | 15433,31    | 16821,76 | 0,917461 | 0,410814 | -31271,37386 |
| Затраты на инновационную деят  | -1,57       | 0,791646 | -1,98407 | 0,118249 | -3,768642104 |

Рис. 1. Фрагмент построения уравнения регрессии для показателя y1

снизить качество прогнозов из-за «переобученности» модели, что может снизить ее надежность. В нашем случае незначительные признаки мультиколлинеарности имеются, но в данном случае следует говорить не о функциональной зависимости определяющих переменных, а о корреляционной, которая обусловлена более глобальными процессами типа усиления мер государственной поддержки, реализации национальных проектов и т.п. Статистика показателя

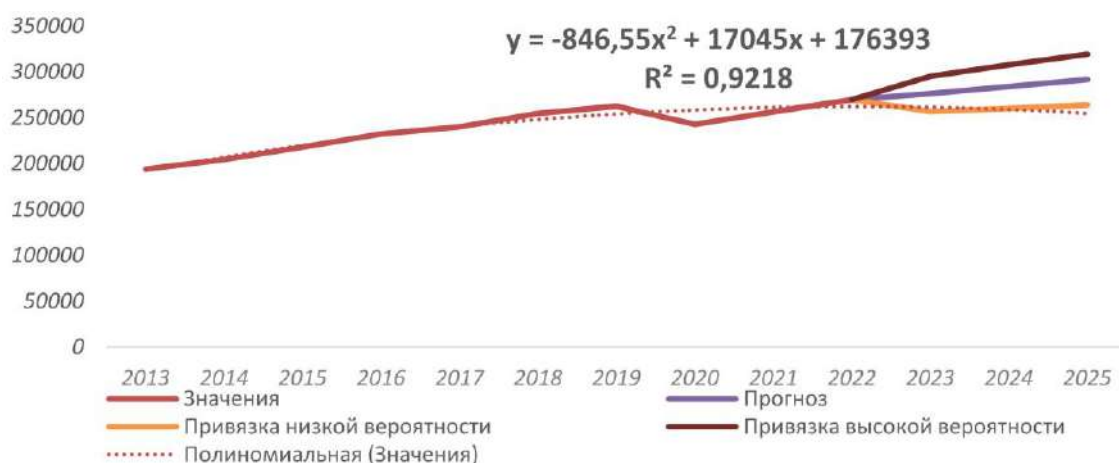
доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП не поддается корреляционному и регрессионному анализу, с нашей точки зрения, по ранее отмеченным причинам.

R-квадрат показывает, насколько хорошо уравнения регрессии описывают зависимость между показателями результативности инновационной деятельности и переменными (факторами и/или показателями инновационной активности). Чем ближе значение R-квадрат к 1,

Таблица 4

Уравнения регрессии, описывающие зависимость показателя результативности инновационной деятельности от факторов (показателей инновационной активности)

| Уравнение регрессии                                                     | R-квадрат |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| $y_1 = 337201 - 646x_1 + 0,02x_2 - 72678x_3 + 15433x_4 - 1,57x_5$       | 0.9867    |
| $y_2 = 38187059 - 104553x_1 + 43x_2 - 20626810x_3 + 2087768x_4 + 98x_5$ | 0.9948    |
| $y_3 = 2980219 - 36938x_1 + 0,86x_2 - 794074x_3 + 473766x_4 + 0,15x_5$  | 0.9803    |
| $y_4 = 11,32 - 0,03x_1 + 1,71x_3 - 1,52x_4$                             | 0.9700    |
| $y_5 = -2,18 + 0,04x_1 + 0,78x_3 + 0,3x_4$                              | 0.9492    |
| $y_6 = 26964 + 268x_1 + 5062x_3 - 1336x_4 + 0,02x_5$                    | 0.8496    |
| $y_7 = -825 - 5x_1 + 227x_3 + 344x_4$                                   | 0.9724    |
| $y_8 = 139 - 4x_1 - 44x_3 + 21x_4$                                      | 0.9703    |
| $y_9 = -6361 + 20x_1 + 0,02x_2 - 1079x_3 + 2044x_4 + 0,27x_5$           | 0.9901    |
| $y_{10}$ корректное уравнение регрессии не получено                     | 0.2598    |

Рис. 2. Прогнозирование изменения показателя  $y_1$  до 2025 года

тем лучше: в нашем случае все показатели результативности – зависимые переменные – описываются адекватными моделями.

Для прогнозирования дальнейших изменений показателей была использована надстройка электронных таблиц «Линия тренда» (пример – рис. 2). Исследование показало, что максимальное значение R-квадрат для большинства показателей достигается при использовании полиномиальной линии тренда. Но разность значений R-квадрат для линейной и полиномиальной линий прогноза для восьми из десяти показателей составляет менее 0.02. Это может свидетельствовать об устойчивости фиксируемых изменений, которые носят почти линейный характер.

### Заключение

1. Подготовительная работа, проведенная в рамках исследования взаимного влияния (обогащения) инновационной деятельности и развития человеческого капитала, позволила отобрать 11 из 15 показателей, которые объективно характеризуют инновационную активность (1) и результативность инновационной деятельности (2). Среди них:

- а) – удельный вес организаций, осуществляющих инновации, %;
- затраты на инновационную деятельность, млн руб.;
- б) – используемые передовые производственные технологии, ед.;
- объем отгрузки инновационных товаров, млн руб.;
- число разработанных производственных технологий, ед.;
- число разработанных принципиально новых производственных технологий, ед.;
- использование интеллектуальной собственности, ед.

2. Из первоначального списка (табл. 1) были исключены показатели удельного веса затрат на инновационную деятельность в отгрузке, удельного веса инновационных товаров в общем объеме отгрузки, числа патентов и доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП ввиду высокой волатильности значений, обратной корреляции и невозможности провести качественный регрессионный анализ.

3. Взаимосвязь отобранных показателей инновационной активности и результативности инновационной деятельности – достаточно вы-

сокая и характеризуется достоверными уравнениями регрессии.

4. Отобранные показатели поддаются прогнозированию при условии сохранения макроэкономической ситуации и государственной политики РФ в области инновационной деятельности.

Преобладающий рост большинства исследованных показателей свидетельствует об устойчивом росте инновационной активности и результативности инновационной деятельности в РФ, за исключением ряда относительных (структурных) показателей, при расчете которых рост знаменателя опережает рост числителя в связи с изменением конъюнктуры рынка.

#### Список литературы

1. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Эксмо, 2008. 861 с.
2. Друкер П. Менеджмент. Вызовы 21 века. М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2001. 281 с.
3. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. 421 с.
4. Полтерович В.М. Экономическая теория и формирование человеческих качеств // *Alter Economics*. 2022. Т. 19. № 2. С. 201–211.
5. Трачук А.В., Линдер Н.В. Ключевые показатели эффективности инновационной деятельности: восприятие значимости и практическое применение // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2021. Т. 12. № 4. С. 284–298.
6. Елисеева Е.Ю., Елисеев Ю.А., Лебедев И.М. Проблемы наставничества в профессиональном становлении молодого сотрудника // *Человеческий капитал*. 2023. № 11-2 (179). С. 159–167.
7. Султанова М. Современные мировые модели инновационного развития // *Экономическое развитие и анализ*. 2024. Т. 2. № 2. С. 597–605.
8. Булина А.О., Мозговая К.А., Пахнин М.А. Человеческий капитал в теории экономического роста: классические модели и новые подходы // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2020. Т. 36. № 2. С. 163–188.
9. Кириллова Е.А., Шендриков А.А. Динамические способности и организационная гибкость в контексте цифрового развития современных промышленных предприятий // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2024. Т. 2. № 1 (53). С. 87–99.
10. Юдина С.В., Мингазова О.Н., Маев Д.В. К вопросу о взаимосвязи факторов и показателей инновационной активности // *Russian Economic Bulletin*. 2022. Т. 5. № 3. С. 58–66.
11. Федеральная служба государственной статистики, блок «Наука, инновации и информационное общество». URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477>

#### SEARCH FOR MEASURES OF INNOVATION ACTIVITY

*D.V. Maev<sup>1</sup>, S.V. Yudina<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> KAMAZ PTC

<sup>2</sup> Kazan National Research Technical University named after. A.N. Tupolev – KAI

It seems important to the authors to explore a not so obvious connection – the influence of innovative activity on the development of human capital. State support for innovation stimulates improvement in the quality of education, and corporate innovation programs and the active implementation of results of intellectual activity (RIA) make it possible to train personnel directly within the innovation process. The study of the relationship between indicators of innovation activity and the development of human capital involves three stages of research work; the results of stage 1, namely, determining the correct set of indicators of innovation activity, are published in this article. Statistical analysis made it possible to select 11 out of 15 indicators that objectively characterize innovation activity and the effectiveness of innovation activities. It has been empirically proven that the relationship between the selected indicators is quite high and is characterized by high correlation and reliable regression equations. The indicators can be predicted provided that the macroeconomic situation and the state policy of the Russian Federation in the field of innovation activity remain unchanged. The growth of most of the studied indicators indicates a steady increase in innovative activity and the effectiveness of innovative activities in the Russian Federation, with the exception of a number of relative (structural) indicators, when calculating the growth of the denominator outpaces the growth of the numerator due to changes in market conditions.

**Keywords:** innovation activity, innovation performance, statistical analysis, regression equation, correlation of indicators.

## СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 316

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_93

### СУБЪЕКТИВНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ ЖЕНЩИН-УЧИТЕЛЕЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ ПРЕВЫШЕНИЯ НОРМ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

© 2025 г.

*Л.Н. Захарова, З.Х. Саралиева, И.А. Лангман*

Захарова Людмила Николаевна, д.психол.н.; проф.; зав. кафедрой психологии управления  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
zlnnnov@mail.ru

Саралиева Зарэтхан Хаджи-Мурзаевна, д.и.н.; проф.; профессор кафедры общей социологии  
и социальной работы Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
zara@fsn.unn.ru

Лангман Инна Александровна, аспирант кафедры общей социологии и социальной работы  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
tyva2772@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 18.12.2024**Статья принята к публикации 27.01.2025*

Представлены результаты теоретико-эмпирического исследования субъективного благополучия женщин-учителей, работающих в условиях превышения норм рабочего времени. Субъективное благополучие рассмотрено как интерактивный феномен с системной регуляцией на уровнях культуры общества, организационной культуры, личности и организма, как эмоциональный регулятор профессиональной деятельности и фактор профессионального развития. Приведены результаты эмпирического исследования, в котором раскрыта детерминация субъективного благополучия женщин-учителей, выявлены связи показателей субъективного благополучия и готовности к профессиональному развитию, показана нелинейность этих связей. На основе результатов эмпирического исследования уточнена базовая (инвариантная) модель детерминации субъективного благополучия и разработана управленческая модель оптимизации субъективного благополучия женщин-учителей, работающих в условиях переработок. Уточнения коснулись на уровне организационной культуры ее конкретного иерархически-кланового типа с социально ожидаемым постепенным ростом адхократического компонента. Показаны оптимальные стили лидерства и управленческого взаимодействия для руководителей образовательных учреждений при работе с женщинами-учителями. На личностном уровне в число детерминант включены наряду с полным комплексом профессиональных компетенций индивидуальные ценности профессионального развития, умения профилактики организационных конфликтов и саморегуляции субъективного благополучия. На уровне организма уточнены компетенции профилактики и преодоления стресса с помощью конструктивных стратегий, предложены подходы к сохранению здоровья с учетом возрастных категорий женщин-учителей.

*Ключевые слова:* учитель, субъективное благополучие, социальное действие, системная детерминация, профессиональный стресс, возраст, саморегуляция, трудовая усталость, переработки, профессиональное развитие, управленческая модель.

#### Актуальность

В системе школьного образования немало проблем, связанных с самочувствием учителей в профессии. Все более остро встает проблема нехватки учительских кадров. Такое положение типично и для России, и для многих стран. Причины нехватки учителей разные: от нежелания работать учителем вследствие небольшой зарплаты и невысокого социального статуса учителя до высоких требований профессии и большой нагрузки, в том числе работы с доку-

ментами. Женщины-учителя систематически перерабатывают, и уровень их переработок максимальный по сравнению с другими сферами трудовой деятельности [1]. Это отталкивает от профессии молодых и приводит к оттоку среди уже работающих учителей [2–5]. Нехватка кадров порождает новые проблемы: рост перегрузки учителей и снижение эффективности их работы, в то время как задачи в сфере образования усложняются, а ожидания учащихся меняются, растут. Все более осознается необходимость готовить выпускников школ как жиз-

неспособных, креативных, социально активных людей с трансформирующей агентностью, способных строить свою частную и профессиональную жизнь в турбулентных условиях [6–8]. Вместе с пониманием необходимости принципиального повышения качества образования, в первую очередь естественно-научного как основы достижения технологического суверенитета, должны обновляться стандарты образования, учебники, совершенствоваться система повышения квалификации учителей [9]. Это делает еще более актуальным постоянное профессиональное развитие учителей, и не только профессиональное, но и личностное [10].

Большая часть учителей – женщины. В России женщин-учителей – 88.4% [11, с. 63]. Учитывая особенности баланса занятости женщин в трудовой деятельности и заботы о семье, их особую реакцию на трудовой стресс, можно понять, насколько актуальна проблема субъективного благополучия (СБ) женщин-учителей [12]. Благополучие женщин-учителей на работе очень важно как для самих учителей, так и для учащихся, чьи эмоциональное состояние и мотивация учения зависят от эмоционального состояния учителей.

Тем не менее СБ имеет и другой значимый аспект. СБ является эмоциональным регулятором деятельности, в том числе профессиональной. Вопрос о том, как работает этот регулятор, выводит исследователей на фундаментальную проблему социологии – проблему социальной регуляции деятельности, в том числе профессиональной. СБ целесообразно рассматривать не просто как позитивное отношение к деятельности, но и как фактор желанной прогрессивных изменений, условием которых является профессиональное развитие [13; 14]. Просто хорошего самочувствия в труде явно недостаточно. Легко представить ленищегося хорошо чувствующего себя на рабочем месте сотрудника, в том числе и учителя. Так, к настоящему времени показано, что только пятая часть учителей являются энтузиастами своего дела, остальные в той или иной мере демонстрируют неконструктивную профессиональную позицию. Это группы выгоревших, формалистов, пессимистов и недовольных [15]. Выявлены три стратегии профессиональной жизни, прямо связанные с СБ; и с опытом работы (у учителей опыт отражает возраст): стратегия профессионального развития, типичная для молодых женщин-учителей с невысоким уровнем СБ, стратегия поддержания профессионального уровня, характерная для женщин-учителей среднего возраста, уставших и начинающих чувствовать проблемы со здоровьем, и старших женщин-учителей с относи-

тельно высоким уровнем СБ в труде, заботящихся о его поддержании, не стремящихся к продолжению профессионального развития [16]. В литературе есть сходные данные об увеличении числа учителей, удовлетворенных своей профессией, с возрастом, но без связи с установками на профессиональный рост [17, с. 41]. Наверное, недальновидно утешение учителей, состоящее в том, что все у них будет хорошо, когда они проработают 20–30 лет. Данные о возрасте российских учителей свидетельствуют о том, что учителя в возрасте от 40 до 50 лет составляют 59% и 21% – старше 50 лет [18].

Без специальных управленческих усилий к 40 годам немало учителей уже переживают профессиональное выгорание и усталость. В условиях стресса и систематического превышения норм рабочего времени ухудшается состояние здоровья. Профессию учителя относят к профессиям с высоким риском развития невротических и психосоматических расстройств. Клиническое обследование состояния здоровья педагогов со стажем более 10 лет установило, что одно из первых мест занимает терапевтическая патология в виде заболеваний сердечно-сосудистой системы, на втором месте – заболевания нервной системы (вертеброгенная патология), третье место принадлежит заболеваниям ЛОР-органов и эндокринной системы [19, с. 1428]. Поэтому вполне объяснимо, что учителя среднего возраста стараются просто поддерживать имеющийся уровень профессионализма, а учителя старшего возраста начинают выбирать более легкие курсы повышения квалификации, что вступает в противоречие с целью повышения качества образования.

Таким образом, тема СБ имеет не только научную значимость в контексте фундаментальной проблемы социологии – социальной регуляции деятельности в условиях систематических переработок, но и высокую практическую значимость разработки управленческих подходов к оптимизации СБ как фактора профессионального развития.

Решение управленческой проблемы определяет методологические основания исследования и прикладных разработок. Представляется вполне обоснованным рассмотреть СБ, в соответствии с теорией Т. Парсонса, как социальное действие, интерактивный феномен с системной детерминацией на уровнях культуры общества, организационной культуры, личности и организма [20].

*Цель проведенного исследования:* разработать управленческую модель оптимизации субъективного благополучия женщин-учителей, работающих с превышением учебной нагрузки.

Таблица 1

**Корреляционные связи субъективного благополучия  
и установок на профессиональное развитие учителей-россиянок**

| №  | Показатели                            | Показатели |        |        |        |        |        |        |       |       |       |
|----|---------------------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
|    |                                       | 1          | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8     | 9     | 10    |
| 1  | Возраст                               |            |        |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 2  | Переработки в неделю                  | .26**      |        |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 3  | Разница в возрасте                    | .33**      | .08*   |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 4  | С/О СС                                | -.24**     | -.19** | .15**  |        |        |        |        |       |       |       |
| 5  | С/О НС                                | -.01       | -.21** | .28**  | .66**  |        |        |        |       |       |       |
| 6  | Поддержка трудовым коллективом        | .01        | -.14** | .28**  | .55**  | .63**  |        |        |       |       |       |
| 7  | Трудовая усталость                    | .01        | .30**  | -.23** | -.19** | -.28** | -.25** |        |       |       |       |
| 8  | Усталость от домашней работы          | -.002      | -.02   | -.02   | .09*   | .09*   | .05    | .29**  |       |       |       |
| 9  | С/О профессиональной компетентности   | .19**      | .05    | .19**  | .29**  | .43**  | .39**  | -.04   | .09*  |       |       |
| 10 | С/О важности профессионального успеха | -.01       | -.01   | .19**  | .29**  | .34**  | .35**  | -.03   | .11** | .46** |       |
| 11 | СБ                                    | .09*       | -.09*  | .29**  | .48**  | .62**  | .59**  | -.20** | .08*  | .70** | .46** |

В таблицах 1 и 2: С/О самооценка; ССС – состояние сердечно-сосудистой системы; НС – состояние нервной системы.

*Исследовательские вопросы:*

1. Влияют ли переработки на субъективное благополучие (СБ) женщин-учителей?

2. Является ли СБ учителей фактором профессионального развития?

3. В чем состоит управление СБ как социальным действием и фактором профессионального развития женщин-учителей?

*Респонденты:* 600 женщин-учителей средних и старших классов российских школ, 122 женщины-учителя средних и старших классов итальянских школ. Итальянские женщины-учителя вошли в состав респондентов с целью уточнения устойчивости связи между СБ и установками на профессиональное развитие и характера влияния организационных условий на СБ. В российских и итальянских школах норма учебной нагрузки одинакова (18 час. в неделю), но переработки меньше по объему, они не оплачиваются, а рассматриваются как организационный патриотизм лучших учителей [21; 22].

*Методы исследования:* авторская анкета оценки переработок и СБ сотрудников, соединяющая вопросы и ответы с прямым шкалированием Л.Н. Захаровой, З.Х. Саралиевой, И.А. Лангман, авторская анкета оценки профессиональных дефицитов учителей и анализ реального выбора курсов повышения квалификации

Л.Н. Захаровой, И.А. Лангман [23], теоретическое моделирование. Математико-статистическая обработка данных включила непараметрические критерии Манна–Уитни и Вилкоксона, метод ранговых корреляций Спирмена.

В число показателей СБ вошли самооценка здоровья, состояния сердечно-сосудистой системы и нервной системы как наиболее подверженных влиянию стресса, усталость от трудовой деятельности, поддержка трудовым коллективом, прямой вопрос о субъективном благополучии (для респондентов – психологическом благополучии как более привычном) в профессиональной деятельности. Индикаторами готовности к профессиональному развитию явилась самооценка профессиональной компетентности и субъективная значимость профессионального успеха.

**Результаты исследования и их анализ**

Данные расчета корреляционных связей между изучаемыми показателями СБ представлены в таблицах 1 и 2.

Эти данные показывают статистически высокозначимые связи между СБ женщин-учителей и их готовностью к профессиональному развитию. Независимо от организационных условий

Таблица 2

**Корреляционные связи субъективного благополучия  
и установок на профессиональное развитие учителей-итальянок**

| №  | Показатели                            | Показатели |       |        |        |        |        |       |      |       |       |
|----|---------------------------------------|------------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|------|-------|-------|
|    |                                       | 1          | 2     | 3      | 4      | 5      | 6      | 7     | 8    | 9     | 10    |
| 1  | Возраст                               |            |       |        |        |        |        |       |      |       |       |
| 2  | Переработки в неделю                  | .29**      |       |        |        |        |        |       |      |       |       |
| 3  | Разница в возрасте                    | .63**      | .34** |        |        |        |        |       |      |       |       |
| 4  | С/О СС                                | -.09       | .18*  | .004   |        |        |        |       |      |       |       |
| 5  | С/О НС                                | .02        | .31** | .13    | .54**  |        |        |       |      |       |       |
| 6  | Поддержка трудовым коллективом        | -.05       | .26** | .12    | .43**  | .76**  |        |       |      |       |       |
| 7  | Трудовая усталость                    | -.15       | .24** | -.27** | -.27** | -.35** | -.39** |       |      |       |       |
| 8  | Усталость от домашней работы          | -.05       | .12   | -.15   | .04    | -.01   | .09    | .51** |      |       |       |
| 9  | С/О профессиональной компетентности   | -.04       | .45** | .04    | .27**  | .42**  | .39**  | .55** | .11  |       |       |
| 10 | С/О важности профессионального успеха | -.23**     | .17   | -.17   | .30**  | .27**  | .33**  | .54** | .03  | .46** |       |
| 11 | СБ                                    | .07        | .33** | .08    | .45**  | .66**  | .64**  | .54** | .21* | .72** | .45** |

коэффициенты корреляции между СБ, с одной стороны, самооценкой профессиональной компетентности и значимостью профессионального успеха, с другой, достигают у россиянок  $r = 0.70$  и  $r = 0.46$  соответственно ( $p \leq 0.01$ ) и у итальянок  $r = 0.72$  и  $r = 0.45$  соответственно ( $p \leq 0.01$ ). Таким образом, данные свидетельствуют не только о зависимости установок на профессиональное развитие от СБ, но и сами показатели готовности к профессиональному развитию взаимосвязаны, женщины-учителя чувствуют, что профессиональный успех является основой для восприятия себя компетентным специалистом и, следовательно, стремление к нему оправданно, лично значимо.

Влияние переработок на СБ женщин-учителей не одинаково у итальянок и россиянок. У россиянок, на первый взгляд, связь практически отсутствует. У итальянок эта связь выглядит парадоксальной:  $r = 0.33$  ( $p \leq 0.01$ ), т.е. переработки позитивно влияют на СБ. Здесь следует вспомнить о специфике организационных условий в итальянских школах: переработок значительно меньше и они являются показателями профессиональной востребованности лучших учителей. Это можно отчетливо видеть в корреляциях: переработки связаны высокосignимой связью с самооценкой профессиональной компетентности  $r = 0.45$  ( $p \leq 0.01$ ) и с интегральным показателем СБ женщин – социально-психологическим возрастом: чем больше перера-

ботки, тем больше воспринимаемая разница в возрасте, тем психологически моложе чувствует себя учитель-итальянка:  $r = 0.34$  ( $p \leq 0.01$ ).

У россиянок такие связи не выявлены. Наоборот, переработки связаны с трудовой усталостью  $r = 0.30$  ( $p \leq 0.01$ ), которая негативно влияет на СБ:  $r = -0.29$  ( $p \leq 0.01$ ). Таким образом, россиянки, которым нужны переработки для улучшения своего материального положения, не их воспринимают как негативную детерминанту СБ, а усталость, которая у россиянок значительно больше, чем у итальянок: 6.95 балла у россиянок против 4.82 балла у итальянок ( $p \leq 0.01$ ) [23, с. 71].

С этими данными полностью согласуются данные о связи состояния сердечно-сосудистой и нервной систем как наиболее чувствительных к стрессу. Можно видеть, что эти связи практически одинаковы у россиянок и итальянок:  $r = 0.48$  ( $p \leq 0.01$ ) и  $r = 0.62$  ( $p \leq 0.01$ ) соответственно у россиянок и  $r = 0.45$  ( $p \leq 0.01$ ). и  $r = 0.66$  ( $p \leq 0.01$ ) у итальянок, что означает, что СБ тем выше, чем лучше показатели сердечно-сосудистой и нервной систем. Поскольку эти показатели существенно различаются у российских и итальянских учителей не в пользу россиянок по состоянию сердечно-сосудистой системы: 2.03 балла у россиянок против 3.12 балла у итальянок ( $p \leq 0.01$ ), а по состоянию нервной системы 1.42 балла у россиянок против 2.65 у итальянок ( $p \leq 0.01$ ), то можно сделать вполне

обоснованный вывод о существенно большем испытываемом россиянками стрессе [23, с. 71]. Следовательно, влияние стресса на СБ женщин-учителей россиянок существенно выше, но и понятно его влияние на СБ. Статистически высокосignимые связи выявлены и между состоянием сердечно-сосудистой нервной систем с самооценкой профессиональной компетентности и значимостью профессионального успеха, независимо от организационных условий. Это однозначно свидетельствует о необходимости профилактики стресса и мерах по поддержанию здоровья женщин-учителей.

Не менее существенным фактом понимания феномена СБ женщин-учителей являются факторы, смягчающие действия профессионального стресса. Можно видеть, что таким фактором является поддержка женщин-учителей трудовым коллективом. Она существенно снижает ощущение трудовой усталости:  $r = -0.25$  ( $p \leq 0.01$ ) у россиянок и  $r = -0.39$  ( $p \leq 0.01$ ) у итальянок. При поддержке трудовым коллективом женщины-учителя, и россиянки, и итальянки, более позитивно оценивают состояние сердечно-сосудистой и нервной систем, т.е. снижается переживание организационного стресса. Вместе с тем нужно отметить, что нельзя уповать на благотворное влияние коллектива на СБ женщин-учителей:  $r = 0.60$  ( $p \leq 0.01$ ) у россиянок и  $r = 0.66$  ( $p \leq 0.01$ ) у итальянок. В исследовании речь идет о субъективной оценке состояния здоровья. Его объективные показатели не изучались. Закономерно предположить, что женщины-учителя действительно лучше чувствуют себя при поддержке коллектива, но реальные переработки и организационный стресс могут оказывать, и скорее всего оказывают, негативное влияние на здоровье женщин-учителей, о чем свидетельствуют результаты исследований стресса и усталости [24, 25]. Результаты показали существенное влияние организационных условий на СБ женщин-учителей, и они свидетельствуют о том, что организационные условия в российских школах гораздо более жесткие, негативно сказывающиеся на СБ женщин-учителей. Несмотря на то, что Россия существенно опережает Италию по уровню образования (34-е место против 72-го) [26], цена этого слишком высока, и вопрос регуляции СБ в условиях переработок требует управленческих решений.

### Управленческая модель

Эти результаты эмпирического исследования дают возможность разработать управленческую модель оптимизации СБ женщин-учителей, работающих в условиях превышения

норм рабочего времени (рис. 1). В разработку этой модели положена базовая модель системной детерминации субъективного благополучия в трудовой деятельности в условиях внедрения инноваций [27; 14].

Базовая модель детерминации СБ носит универсальный характер для всех типов организационных культур (ОК). Представленная здесь модель разработана для иерархически-кланового типа ОК, типичного для общеобразовательных школ, что позволяет более детально рассмотреть детерминацию СБ в условиях постепенного роста требований к инновационности образования. При систематических переработках учителей сделать это непросто.

Целесообразно рассмотреть системную детерминацию СБ женщин-учителей на всех ее уровнях.

На рисунке СБ – субъективное благополучие, СнБ – субъективное неблагополучие.

#### *Первый уровень культуры общества*

На этом уровне детерминации необходимо выявить специфику тех ценностных социокультурных влияний, которые испытывают учителя в условиях переработок. Результаты исследований отношения к труду в российской культуре свидетельствуют о том, что несмотря на изменения в отношении к труду в разные эпохи, нравственная ценность труда непреложна. Так, в пословицах русского народа, отражающих ценностные основания его мировоззрения, ядро составляют пословицы, значения которых находятся в тесной взаимосвязи со значениями слова «труд» и имеют семантико-когнитивный признак «труд как ценностная деятельность человека» (*без труда нет плода; без труда не выловишь и рыбки из пруда* и др.). Этот же ценностный смысл труда выражен в афоризмах русской интеллектуальной элиты (например: *только труд может сделать человека счастливым, приводя его душу в ясность, гармонию и довольство самим собой* (В.Г. Белинский)) [29, с. 37]. Для носителей русского языка данный признак характеризует труд как значимую деятельность в целях достижения успешного результата. Ближняя периферия поля содержит многочисленные семантико-когнитивные признаки, отражающие важнейшие характеристики успешности, эффективности труда: «желание трудиться», «завершение работы как условие достижения успешного результата», «выполнение работы своевременно», «точность в работе» и «посильный труд» (*на бога надейся, а сам не плошай; старание и труд свое возьмут* и др.). Есть и указания на необходимость мастерства (*дело мастера боится* и др.). Указанные посло-

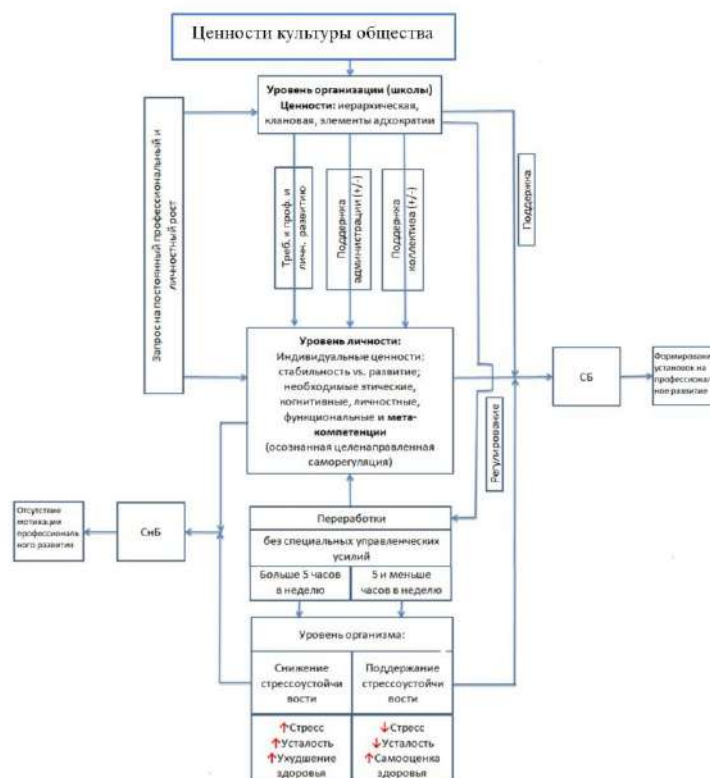


Рис. Управленческая модель оптимизации СБ женщин-учителей как фактора профессионального развития

вицы свидетельствуют о значимости труда, условий его успешного выполнения, достижении хорошего результата и завершении работы точно и своевременно. Пословицы с признаками «имитация труда» и «лень и безделье» остаются на крайней смысловой периферии [28, с. 29–30, 34]. В части пословиц отражается несправедливое или недостаточное вознаграждение за труд (*трудом праведным не наживешь палат каменных* и др.).

Современные россияне, мужчины и женщины, всех возрастов разделяют исторически позитивное отношение к труду, причем считают его очень важным и более важным для себя, чем досуг. Только молодые люди до 29 лет считают досуг более важным, чем труд [30, с. 9]. И в указе президента созидательный труд рассматривается как важнейшая традиционная ценность российского общества [31].

Еще одной важной особенностью социокультурных влияний является слабая представленность в них инновационных ценностей как предикторов инновативного поведения и, следовательно, стремления к постоянному профессиональному росту. Для восьми из десяти россиян важно видеть Россию будущего страной, сохранившей традиционные моральные, национальные и религиозные ценности (81%). Жен-

щины также чаще мужчин считают необходимым сохранить традиционные моральные, национальные и религиозные ценности (87% vs. 74%). Опросы, связанные с инновациями, наукой и технологиями, показывают интерес россиян к ним до 80%. Большая часть полагает, что с инновациями в России все хорошо, они на подъеме (63%) [32]. Результаты исследований показывают рост инновативности российских работников с немногим более половины в 2001 г. до двух третей в 2021 г., что стало результатом закономерного процесса перехода инновационных для первого десятилетия реформ ценностных ориентаций на проявление инициативы, риск и предприимчивость в привычные для большинства установки и практики [33, с. 5]. Более того, подчеркивается «хрупкость» этих установок, их связанность с повышением своего благосостояния законными способами, с вынужденностью адаптации к новым вызовам [33, с. 11]. Нужно отметить и то, что инновативные установки нередко остаются установками без собственного участия. Участие в повышении квалификации, в подписках на специализированную литературу, приобщении к такой информации на сайтах, в конференциях свойственно менее чем одному проценту опрошенных [34].

Вместе с тем отношение к труду в современном российском обществе рационализируется. Большинство респондентов связывают труд с заработком (54.3%), а также с вынужденной необходимостью (15.7%). Традиционная модель, в которой труд является самоценностью, отстывает. 70% россиян труд рассматривают как средство решения актуальных жизненных проблем. Гендерные различия заметно проявляются в отношении к труду. Для женщин более характерно терминальное отношение к труду, чем для мужчин. И это обстоятельство, безусловно, удерживает женщин в учительском труде. Рассматривая нередко свою работу как подспорье в семье, они чаще, чем мужчины, видят в ней доказательство собственной полезности (соответственно 36.1 и 26.8%), меньше проявляют заинтересованность в достойном заработке (70.5 и 76.5%) [35, с. 12–13].

Определенное противоречие между объемом и качеством труда, с одной стороны, и его справедливой и достойной оплатой, с другой, продолжает оставаться неразрешенным. Оно подталкивает работников, в том числе учителей, к систематическим переработкам, на психологическом фоне значимости и нравственности труда, с одной стороны, и материальных проблем, с другой. Социокультурные влияния не предполагают ограничения трудовых усилий. Смысловое изменение известной пословицы «Делу время, а потехе – час» трансформировалось со времени ее возникновения, по некоторым данным, в 17 веке, от примерно равной значимости труда и отдыха до временного приоритета труда над отдыхом [36; 37].

Женщинам-учителям не грозит потеря работы, поскольку учителей не хватает. Им проще повысить свое благосостояние путем переработок, чем переходить на инновационные технологии обучения и воспитания, тем более что этот переход практически не скажется на возможности освобождения от превышения норм рабочего времени. Сценарий трудовой деятельности, связанный с профессиональным развитием, выявлен только у молодых специалистов, с приобретением опыта работы в школе вместе с возрастом он исчезает, доминируют сценарии поддержания профессионализма и поддержания субъективного благополучия [16].

Все эти факторы: ценность труда, его нравственная составляющая, скорее консервативные, чем инновативные, установки и недостаточное вознаграждение за труд – безусловно, стимулируют женщин-учителей стремиться к переработкам, пренебрегая здоровьем, частной жизнью и профессиональным развитием.

При таких социокультурных влияниях и необходимости инноваций в образовании принципиально меняется роль образовательного учреждения и его организационной культуры, поскольку управленческое влияние со стороны любых социальных институтов на социокультурный контекст и его ценности закономерно ограничено и неопределенно во времени.

#### *Второй уровень детерминации СБ: организационная культура (ОК) школы*

Это важнейший уровень детерминации СБ как социального действия и фактора профессионального развития женщин-учителей, поскольку ОК выполняет роль посредника между социокультурными влияниями и корпоративными управленческими воздействиями. Ценности ОК являются предикторами поведения, поэтому, если администрация школы намерена побудить женщин-учителей к профессиональному развитию как основе инновативного поведения, необходимо позаботиться о том, чтобы профессиональное развитие вошло в ценностные основания ОК.

Это непростая задача, поскольку типичная модель ОК школы иерархически-клановая, по типологии К. Камерона и Р. Куинна [38], или зависимая [39]. Такой тип ОК характеризуется высоким уровнем иерархичности в проведении законов, постановлений и алгоритмов, с одной стороны, и психологической защитой сотрудников от корпоративных требований менеджмента в форме доминанты ценностей поддержания хороших отношений внутри коллектива, с другой. В этом случае даже те сотрудники, которые хотели бы по своим личностным инновативным установкам следовать требованиям администрации, будут строить свое поведение в соответствии с ценностями, сложившимися в ОК. Не случайно данные говорят о более высоком уровне поддержки тех женщин-учителей, которые не перерабатывают (2.82 балла с переработками, 3.58 балла без переработок,  $p \leq 0.05$ ), поскольку в современных условиях даже переработки воспринимаются как результат управленческих воздействий в сочетании с низким уровнем заработной платы. В итальянских школах зафиксирована тенденция более высокого уровня поддержки именно перерабатывающих учителей (3.41 балла с переработками, 3.27 балла без переработок), а их переработки являются свидетельством большей профессиональной компетентности [23, с. 71]. Таким образом, клановый компонент ОК является социально-психологическим и организационным барьером профессионального развития. Но и альтернативы ему нет. Женщины-учителя нуждаются в хоро-

ших отношениях в коллективе, более того, они транслируют такие ценностные установки в учебные коллективы. Решение этого противоречия между приоритетом клановых ценностей, с одной стороны, и необходимостью профессионального развития и инновативности женщин-учителей, с другой, лежит в их частичной ценностной переориентации, создающей смысловую связь между профессиональным развитием и психологической поддержкой коллектива. Какие управленческие пути существуют для решения задачи ценностной переориентации?

Чтобы ответить на этот вопрос, целесообразно иметь в виду преобладающие в трудовой деятельности ценности женщин-учителей, являющиеся предикторами их профессиональной активности.

*На третьем уровне детерминации (личность)* необходимо отметить преобладание индивидуальных клановых ценностей, а также в соответствии с выявленными сценариями профессиональной жизни – поддержание профессионализма, поддержание субъективного благополучия и у части учителей, преимущественно молодых, высокий уровень профессиональной компетентности, ценность профессионального развития, постепенно теряющую свою силу и смысл, сменяясь усталостью и выгоранием.

Следовательно, принципиальным вопросом является ценностная переориентация женщин-учителей, суть которой состоит в такой трансформации организационной культуры школы, чтобы у женщин-учителей формировалось позитивное отношение к профессиональному развитию, становясь детерминантой СБ. Это возможно, если женщины-учителя почувствуют реальную пользу от приобретаемых компетенций для такой организации учебного процесса, который освобождает их от предельной усталости, ощущаемой потери здоровья и который будет способствовать получению результатов, ожидаемых обществом, в виде заметного повышения качества образования. Безусловно, это не отменяет повышения квалификации учителей в сфере освоения всего комплекса профессиональных компетенций: этических, личностных, когнитивных, функциональных и метакомпетенций.

*Четвертый – организменный – уровень* детерминации СБ. На этом уровне детерминации речь идет об умениях купирования стресса, профилактики конфликтов и выстраивания бесконфликтного взаимодействия, умениях профилактики заболеваний, связанных с профессиональной деятельностью и возрастом, поддержании оптимального состояния здоровья.

Решение таких задач, безусловно, требует определенных управленческих решений и дей-

ствий, представляющих собой взаимосвязанную последовательность этапов, которые можно рассматривать как этапы разработки well-being-программы для женщин-учителей.

**Первый этап.** Управленческое регулирование объема переработок учителей, их снижение до пяти часов в неделю для тех учителей, кто решает осваивать и внедрять новые образовательные технологии без потери в оплате труда. Это, конечно, трудное решение, но еще труднее найти образовательные технологии, которые действительно сократят трудовые затраты после их освоения. В частности, эксперты Высшей школы экономики рекомендуют обучение старшеклассников самостоятельному усвоению определенных интересных и важных для них компетенций на онлайн-платформах [40]. Безусловно, эти решения могут и будут различаться в школах, здесь прослеживается только общее направление необходимых трансформаций.

**Этап второй.** На этом фоне необходима перестройка организационной культуры через повышение в ней доверия менеджменту, который является источником ОК. Только в этом случае возможно опережающее доверие к новым инновационным технологиям, которое ожидает менеджмент школы от учителей. Женщинам-учителям желательно поверить в то, что инновационные технологии сделают их труд требующим от них меньше времени и сил. Такой позитивный опыт есть в компаниях, ставших инновационными. Их персонал отмечает, что путь был нелегким, но результат стоил того. В числе результатов – значимое снижение трудовой усталости. Основу такого усиления доверия менеджменту составляет его переход от модели управления, характерной для иерархически-клановой ОК, к сервисной модели лидерства [41]. Управленческое взаимодействие необходимо преобразовать от модели авторитарической, патерналистской, часто их гибрида, в направлении поддерживающей модели [41; 42]. В системе повышения квалификации полезно использовать тренинги ценностной переориентации, в процессе которых участники получают личный опыт, помогающий принять новое на основе его эффективности. На практике это означает, что администрация школы принимает на себя обеспечение помощи и поддержки тем учителям, которые выразили желание и готовы учиться, повышать свою квалификацию с освоением новых для школы эффективных образовательных технологий. Именно эти учителя становятся при поддержке администрации лидерами мнений в трудовом коллективе и агентами поддержки для тех учителей, которые намерены пойти по их пути. Так формируется ОК доверия и профессионального роста [43].

Таблица 3

**Основные направления повышения квалификации  
для руководства школой и женщин-учителей (примеры)**

| Руководители                                                                                                                         | Женщины-учителя                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поддерживающая модель управленческого взаимодействия в части руководства и партнерского взаимодействия. Сервисное лидерство          | Поддерживающая модель управленческого взаимодействия в части подчинения и сотрудничества |
| Умения ценностной переориентации трудового коллектива                                                                                | Освоение всего комплекса профессиональных компетенций                                    |
| Профилактика организационных конфликтов                                                                                              | Умения бесконфликтного взаимодействия                                                    |
| Развитие инновативного поведения                                                                                                     |                                                                                          |
| Умения осознанной саморегуляции психических состояний и поведения, профилактики стресса, использование продуктивных копинг-стратегий |                                                                                          |
| Умения профилактики заболеваний, связанных с трудовой деятельностью и возрастом                                                      |                                                                                          |

**Этап третий.** Формирование организменной базы оптимизации СБ. Его реализация связана с организменным уровнем детерминации СБ.

Таким образом, в систему повышения квалификации женщин-учителей там, где такие модули отсутствуют, предлагается включить разделы сознательной и эмоциональной саморегуляции, эффективных методов купирования стресса. Так, в трудах В.И. Моросановой раскрывается теория осознанной саморегуляции как мощного метаресурса и важнейшего механизма овладения своими психическими характеристиками и поведением. Показаны этапы, составляющие и система диагностики полноты процесса [44]. В исследованиях Д.А. Леонтьева показаны основные нарушения процесса саморегуляции: от наличия критериев и их жесткости до нечувствительности к обратной связи и «слепоты» к ошибкам, проблемам преобразования представлений об отклонениях от критериев в коррекционные импульсы. [45, с. 30–32].

Особое значение для снижения силы стрессового воздействия имеют правильные стратегии купирования стресса. Поэтому в модуль преодоления стресса целесообразно включить освоение продуктивных стратегий его преодоления: перехода от стратегии конфронтации, дистанцирования и бегства к самоконтролю, принятию ответственности, планированию решения проблемы, обретению социальной поддержки и положительной переоценке [46]. Продуктивные стратегии профилактики и преодоления стресса во многом связаны с профилактикой и разрешением конфликтов в трудовом коллективе, поскольку именно конфликтные коммуникации в трудовом коллективе являются мощным источником стресса, особенно в коллективе преимущественно женском. Освоение коммуникаций в парадигме транзакционного анализа [41], позволяющих выстраивать эффективное общение, позволит существенно повысить СБ женщин-учителей. Обучение сопротивлению кибербуллингу сделает женщин более психологически защищенными, улучшит их СБ [47].

*Не претендуя на формулирование медицинских рекомендаций, тем не менее можно обобщить имеющиеся и постоянно развивающиеся подходы не только к здоровому образу жизни в целом, но здоровому образу жизни на рабочем месте. Только хорошее здоровье поможет женщине-учителю справиться как с усталостью, так и с профессиональным стрессом. К настоящему времени есть опыт и практические рекомендации по организации здорового питания [48], профилактике риска хронических заболеваний: сердечно-сосудистых, нервных, диабета и пр. [49; 50], профилактике заболеваний горла [51], остеопороза [52] купированию стресса у беременных женщин [53], гимнастике [54, с. 43–50], в том числе антистрессовой [55], занятию на тренажерах [56]. Исследователи проблем здоровья на рабочем месте настаивают на просвещении учителей, особенно молодых, которые далеко не в полной мере осведомлены о возможностях утраты здоровья на рабочем месте и путях его сохранения, о важности активной позиции в этой сфере [57; 58]. Существенный ресурс формирования СБ содержат индивидуальные подпрограммы для отдельных женщин-учителей с теми или иными специфическими проблемами. Такой подход повысит доверие женщин-учителей к менеджменту, поскольку каждая будет знать, что может рассчитывать на поддержку и не останется одна со своими проблемами.*

Содержательное наполнение всех перечисленных этапов позволит разработать эффективные программы well-being для женщин-учителей в школе с возрастной, гендерной и индивидуальной ориентированностью [59].

В зависимости от возможностей администрации сократить объем переработок ведется работа по профилактике и преодолению стресса за счет развития в системе повышения квалификации умений саморегуляции, поддержки здоровья применительно к возрастной группе и его объективных показателей (табл. 3).

## Выводы

1. Субъективное благополучие является фактором готовности к профессиональному развитию. Связь СБ и показателей готовности к профессиональному развитию статистически значимая, сильная и проявляется независимо от национальности женщин-учителей и организационных условий их трудовой деятельности.

2. Влияние переработок на СБ женщин-учителей есть, но проявляется по-разному в зависимости от организационных условий. У российских женщин-учителей оно опосредовано уровнем стресса и усталостью, которые учителя и воспринимают как факторы снижения СБ, но не фактор отказа от переработок.

3. СБ учителей как эмоциональный регулятор трудовой деятельности и фактор формирования установок на профессиональное развитие имеет сложную детерминацию, зависящую от объема переработок, их характера, от специфики работы в организационных культурах разного типа, возрастной и гендерной группы принадлежности учителя.

4. Представляется целесообразным и возможным организационное регулирование влияния переработок на СБ учителей. Это регулирование может проявляться в управлении:

- объемом переработок;
- внедрением поддерживающей модели управления и сервисного лидерства;
- трансформацией иерархически-клановой организационной культуры в ОК доверия, профессионального развития, всесторонней поддержки и уважения трудовых усилий учителей как проявления организационной приверженности;
- смещением объема и содержания переработок в пользу креативной составляющей труда, но без роста рыночного компонента в ОК образовательного учреждения;
- развитием всех видов необходимых компетенций с выделением компетенции саморегуляции стресса и усталости в относительно самостоятельную и особо важную категорию компетенций;
- созданием и развитием программ психологического благополучия учителей с учетом возрастной и гендерной специфики, трудового вклада в организационное развитие.

5. В научном плане представляется актуальным раскрытие оптимальных уровней субъективного благополучия, обеспечивающего высокую производительность и качество труда, в том числе в условиях превышения норм рабочего времени.

*Авторы выражают глубокую благодарность проректору по научной работе Э.Исидоре и доценту А.Маньянини Римского университета Форо Италика за помощь в сборе данных от итальянских учителей, что позволило существенно уточнить разрабатываемую управленческую модель.*

## Список литературы

1. Захарова Л.Н., Саралиева З.Х., Лангман И.А., Сайгина Е.В. Субъективное благополучие и организационно-культурные предпочтения молодого женского персонала в условиях переработок // Женщина в российском обществе. 2023. № 3. С. 59–73.
2. Буркова И.Н., Квашко Л.П., Репш Н.В. Школы Приморского края: кадровый голод (сравнительное исследование) // Ученые записки Университета им. П.Ф. Лесгафта. 2022. Т. 213. № 1. С. 64–69.
3. Егорышев С.В., Егорышева В.А. Социальные проблемы профессиональной деятельности в оценках общественного мнения учителей Республики Башкортостан (на материалах социологического исследования 2022 года) // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. № 2. С. 34–46.
4. Fleuren B.P.I., Nübold A., Uitdewilligen S. et al. Troubles on troubled minds: an intensive longitudinal diary study on the role of burnout in the resilience process following acute stressor exposure // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2023. Vol. 32. № 3. P. 373–388.
5. Педагоги назвали своими основными проблемами отчетность и низкие зарплаты // РБК. Общество. 19 ноября 2024 г. URL: <https://www.rbc.ru/society/19/11/2024/673b5a939a7947d9afd3d103> (дата обращения: 03.12.2024).
6. Сорокин П.С., Фрумин И.Д. Образование как источник действия, совершенствующего структуры: теоретические подходы и практические задачи // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. 2022. № 1. С. 116–137.
7. Казин Ф.А., Лукьянова Н.Г. Школа сегодня и завтра глазами старшеклассников // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. 2022. № 2. С. 155–189.
8. Zakharova L., Saraliev Z., Ghadbeigi Z., Zhu L. Attitude to labor among learners of industrial colleges in Russia, China and Iran // Integration of Education. 2022. Vol. 26. № 3. P. 418–432.
9. Логачева Е. Кабмин утвердил план повышения качества обучения точным и естественным наукам // Парламентская газета. 23.11.2024. URL: <https://www.pnp.ru/social/kabmin-utvedil-plan-povysheniya-kachestva-obucheniya-tochnym-i-estestvennym-naukam.html> (дата обращения: 03.12.2024).
10. Even-Zahav A., Widder M., Hazzan O. From teacher professional development to teacher personal-professional growth: the case of expert STEM teachers // Teacher Development. 2022. Vol. 26. № 3. P. 299–316.
11. Женщины и мужчины России. 2022: Стат. сб. / Росстат. М., 2022. 208 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Wom-Man%202022.pdf>.
12. Комлева А.А. Отличия реагирования на стресс взрослых мужчин и женщин // Приложение

Международного научного журнала «Вестник психофизиологии». 2018. № 1. С. 109–119.

13. Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith H.L. Subjective well-being: three decades of progress // *Psychological Bulletin*. 1999. Vol. 125. № 2. P. 276–302.

14. Zakharova L., Saraliev Z., Leonova I. Subjective well-being at the workplace as a social action: opportunities for management and self-management // Dr. Floriana Irelli, Fabio Gabrielli (Eds). *Happiness – Biopsychosocial and Anthropological Perspectives*. IntechOpen. 2023. P. 299–328. URL: <https://www.intechopen.com/online-first/83334> (дата обращения: 07.11.2024).

15. Константиновский Д.Л., Пинская М.А., Звягинцев Р.С. Профессиональное самочувствие учителей: от энтузиазма до выгорания // *Социологические исследования*. 2019. № 5. С. 14–25.

16. Захарова Л.Н., Заладина А.С., Махалин А.И., Лангман И.А. Субъективное благополучие учителей как эмоциональный регулятор профессионального роста: возрастной и гендерный аспекты // *Теоретическая и экспериментальная психология*. 2023. Т. 16. № 4. С. 197–217.

17. Вершинина Т.С., Кочева О.Л., Шкурин Д.В., Мальцев А.В. Удовлетворенность профессией как условие психологического благополучия учителя: эмпирическое исследование // *Science for Education Today*. 2024. Т. 14. № 4. С. 27–50.

18. Учебный план. Предложения правительства для повышения качества образования // РБК. ЧЭЗ. Выпуск от 25.11.2024. Часть 4. URL: <https://tv.rbc.ru/archive/chez/6744bb582ae596bc9e46394e> (дата обращения: 05.12.2024).

19. Катаманова Е.В., Тихонова И.В., Кодинец И.Н. и др. Оценка состояния здоровья педагогов общеобразовательных школ // *Гигиена и санитария*. 2021. Т. 100. № 12. С. 1423–1429. <https://doi.org/10.47470/0016-9900-2021-100-12-1423-1429>.

20. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000. 880 с.

21. Приказ Минобрнауки России от 22.12.2014 № 1601 (ред. от 13.05.2019) «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_175797/cae8c5232da471ce8b34a1df606331500f13d07f/#dst100011](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_175797/cae8c5232da471ce8b34a1df606331500f13d07f/#dst100011) (дата обращения: 09.11.2024).

22. Art. 43 – *Attività dei docenti | Contratto Scuola*. (2024, February 4). *Contratto Scuola*. URL: <https://www.contrattoscuola.it/art-43-attivita-dei-docenti> (дата обращения: 09.11.2024).

23. Захарова Л.Н., Саралиева З.Х., Исидори Э., Лангман И.А. Субъективное благополучие женщин-учителей России и Италии в условиях повышенной учебной нагрузки // *Женщина в российском обществе*. 2024. № 3. С. 64–82.

24. Бодров В.А. Развитие учения о профессиональном утомлении человека. Часть 1. Категория «Утомление» в системе представлений о функциональном состоянии и деятельности человека // *Психологический журнал*. 2010. Т. 31. № 3. С. 46–57.

25. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. Психологическая антропология стресса. М.: Академический проект, 2009. 944 с.

26. Рейтинг стран мира по уровню образования. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-on-index> (дата обращения: 11.11.2024).

27. Захарова Л.Н. Субъективное благополучие персонала как социальное действие в условиях внедрения инноваций // *Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии* / Отв. ред. А.А. Грачев, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2021. Ч. 5. Организационная психология. С. 837–851.

28. Влавацкая М.В., Зайкина З.М. Дихрония представлений о труде в русской лингвокультуре (на материале пословиц и антипословиц) // *Научный диалог*. 2016. Т. 59. № 11. С. 26–39.

29. Островская Т.А. Афоризмы как фольклор интеллектуальной элиты в русской и американской языковых картинах мира (на примере концепта «Отношение к труду») // *Проблемы истории, филологии, культуры*. 2014. Т. 46. № 4. С. 306–311.

30. World Values Survey Wave 7 (2017–2022). URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp> (дата обращения: 09.11.2024).

31. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809. «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 11.11.2024).

32. Общественный интерес к науке и технологиям // ВЦИОМ. Москва, 20 ноября 2023 г. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obshchestvennyi-interes-k-nauke-i-tehnologijam> (дата обращения: 03.12.2024).

33. Темницкий А.Л. Потенциал инновативности работающего населения России в динамике трех десятилетий реформ // *Социальное пространство*. 2023. Т. 9. № 3. URL: <http://socialarea-journal.ru/article/29756> (дата обращения: 03.12.2024).

34. Традиционные ценности, современные цели // ВЦИОМ. 30 ноября 2023 г. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tradicionnye-cennosti-sovremennye-celi> (дата обращения: 01.12.2024).

35. Чупров В.И. Отношение к труду в изменяющейся социальной реальности // *Вестник Московского государственного гуманитарно-экономического института*. 2014. Т. 17. № 1. С. 10–18.

36. Поповичева И.В., Руделева О.А., Руделев В.Г. «Делу время, а потехе – час» (этимолого-герменевтический этюд) // *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2001. Т. 24. № 4. С. 51–55.

37. Делу время, потехе час // *Справочник по фразеологии*. Грамота. Редакция портала «Грамота.ру». URL: <https://gramota.ru/biblioteka/spravochniki/spravochnik-po-frazeologii/delu-vremya-potekhe-chas#:~:text=/> (дата обращения: 01.12.2024).

38. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture based on the competing

values framework. 3rd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011. 288 p.

39. Патутина Н.А., Ревина М.А. Организационная культура школы: реальное состояние и перспективы // Сибирский педагогический журнал. 2020. № 4. С. 7–17.

40. Формы обучения в школе — чем они отличаются. Эксперт рекомендует обратить внимание на навыки самоорганизации // РБК. Общество. 29 октября 2024 г. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/671f6e809a79479b771a21ea> (дата обращения: 07.11.2024).

41. Захарова Л.Н. Психология управления: Учебник для вузов. СПб.: Лань, 2023. 396 с.

42. Newstrom W.J., Davis K. Organizational Behavior. Human Behavior at work. New Delhi: McGraw-Hill, 2007. 528 p.

43. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization // Business Research. 2020. № 13. P. 215–246.

44. Моросанова В.И. Осознанная саморегуляция как метаресурс достижения целей и разрешения проблем жизнедеятельности // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2021. № 1. С. 4–37.

45. Леонтьев Д.А. Структура и нарушения саморегуляции деятельности: точка роста культурно-исторической деятельностной психологии // Культурно-историческая психология. 2024. Т. 20. № 3. С. 27–35.

46. Braun A., Weiss S., Kiel E. How to cope with stress? The stress-inducing cognitions of teacher trainees and resulting implications for teacher education // European Journal of Teacher Education. 2019. Vol. 432. P. 191–209.

47. Brailovskaia J., Diez S.L., Margraf J. Relationship between cyberbullying, positive mental health, stress symptoms and teachers' cybercompetence // Journal of School Violence. 2023. Vol. 22. № 4. P. 69–580.

48. Diab A., Dastmalchi L.N., Gulati M., Michos E.D. A Heart-Healthy Diet for Cardiovascular Disease Prevention: Where Are We Now? // Vascular Health and Risk Management. 2023. Vol. 19. P. 237–253.

49. Will J., Khavjo O., Finkelstein E. et al. One-year changes in glucose and heart disease risk factors among participants in the WISEWOMAN programme // European Diabetes Nursing. 2007. Vol. 4. № 2. P. 57–63.

50. Vale A. Heart disease and young adults: is prevention important? // Journal of Community Health Nursing. 2000. Vol. 17. № 4. P. 225–233.

51. Как сберечь голос учителю: 10 советов врача-фонiatра. URL: <https://smitra.ru/magazine/stati/kak-sberech-golos-uchitelyu-10-sovetov-vracha-foniatra/>

52. Lein D.H., Turne L., Wilroy J. Evaluation of three osteoporosis prevention programs for young women: application of the health belief model // American Journal of Health Education. 2016. Vol. 47. № 4. P. 224–233.

53. Shamsaei F., Maleki A., Shobeiri F. et al. The relationship between general health and coping style with perceived stress in primigravida healthy pregnant women: Using the PATH model // Women & Health. 2018. Vol. 59. № 1. P. 41–54.

54. Прохорова М.В. Психология профессиональной деятельности: практикум. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2024. 92 с.

55. Захаров П.Я., Нагорных С.А., Попков А.В. Влияние синтез-метода «Антистрессовая пластическая гимнастика» на качество преподавательской деятельности // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. 2025. Т. 55. № 2. С. 28–34.

56. Мирошниченко А.Н., Хазова С.А., Ляпин В.М. Использование тренажерных устройств при организации занятий оздоровительной физической культурой с женщинами 25–30 лет // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2020. Т. 268. № 4. С. 81–87.

57. Ewles L., Miles U., Velleman G. Lessons learnt from a community heart disease prevention project: The HEA/Look After Your-Avon Localities Project // Journal of the Institute of Health Education. 1996. Vol. 34. № 1. P. 15–19.

58. Qian G., Wu Y., Wang W. et al. Perceived stress and mental health literacy among Chinese preschool teachers: a moderated mediation model of anxiety and career resilience // Psychology Research and Behavior Management. 2023. № 16. P. 3777–3785.

59. Hascher T., Beltman S., Mansfield C. Teacher wellbeing and resilience: towards an integrative model // Educational Research. 2021. Vol. 63. № 4. P. 416–439.

#### **SUBJECTIVE WELL-BEING OF WOMEN TEACHERS AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF EXCESSIVE WORKING HOURS: A MANAGEMENT MODEL**

*L.N. Zakharova, Z.H. Saraliev, I.A. Langman*

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The results of theoretical and empirical study of subjective well-being of female teachers working in conditions of excessive working hours are presented. The authors consider subjective well-being as an interactive phenomenon with systemic regulation at the levels of society culture, organizational culture, personality and organism, as an emotional regulator of professional activity and a factor of professional development. The results of the empirical study are presented, in which the determination of subjective well-being of women teachers is revealed, the links between the indicators of subjective well-being and readiness for professional development are revealed, the non-linearity of these links is shown. Based on the results of the empirical study, the basic (invariant) model of subjective well-being determination is specified and a management model for optimizing the subjective well-being of female teachers working under conditions of overwork is developed. Clarifications were made at the level of organizational culture – its specific hierarchical-clan type with socially expected gradual growth of adhocratic component. Optimal styles of leadership and

managerial interaction for heads of educational institutions when working with women teachers are shown. At the personal level, individual values of professional development, skills of prevention of organizational conflicts and self-regulation of subjective well-being are included among the determinants along with the full set of professional competencies. At the organism level, the competences of stress prevention and overcoming with the help of constructive strategies are specified, approaches to health preservation are proposed taking into account the age categories of female teachers.

*Keywords:* teacher, subjective well-being, social action, systemic determination, professional stress, age, self-regulation, labor fatigue, overworking, professional development, management model.

УДК 316.354:351/354

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_106

## ЛИДЕРСТВО В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ: ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРОВ И ИННОВАЦИИ

© 2025 г.

*И.С. Леонова, Я. Мнасри*

Леонова Ирина Сергеевна, д.соц.н.; Ph.D. (Социальные науки); доц.;  
профессор кафедры отраслевой и прикладной социологии  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
irina.leonova@unn.ru

Мнасри Ясмин, аспирант факультета социальных наук  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
mnassriyasmine@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 28.10.2024**Статья принята к публикации 22.01.2025*

Рассматривается критическая роль лидерства во время кризиса COVID-19. В центре внимания статьи, как характеристики лидеров определяют их способность содействовать адаптивности и инновациям во время кризисов. На основе теории активизации черт исследуется, как лидеры черпают знания из преодоления кризисных ситуаций и проявляют поведение, способствующее жизнеспособности организации и инновациям. Используются теории хаоса и сложности, которые пытаются объяснить непредсказуемую и динамичную природу организационных систем и их чувствительность к кризисам. Интегрируя эти две теоретические основы, авторы определяют черты лидерства – гибкость, креативность, предпринимательский склад ума и склонность к риску – как важнейшие для руководства организацией в сложной и изменчивой среде и способствующие выживанию и производительности организации в условиях кризиса. Предложена точка зрения, что главное в лидерстве в условиях кризиса – это гибкость.

*Ключевые слова:* характеристики лидеров, COVID-19, кризисы, теории хаоса и сложности, теория активизации черт, жизнеспособность, инновации, антикризисное управление.

### Введение

2020 год ознаменовался внезапной вспышкой COVID-19, которую 18 марта 2020 г. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила международным кризисом здравоохранения [1]. Он не только стал угрозой для международной системы здравоохранения, но и вызвал цепную негативную реакцию в мировой экономике, повлияв на баланс в различных отраслях и внутри организаций. По словам доктора Саджана Чоудхури, «ситуация после того, как COVID-19 поразил земной шар, превзошла драматическую волатильность, наблюдавшуюся во время глобального финансового кризиса 2008–09 годов» [1]. Пандемия стала одним из двух крупнейших кризисов XXI века [2]. Для преодоления данного кризиса организации все чаще стали обращаться к инновациям, что подтверждает тезис о том, что инновации, движимые кризисом, являются важным методом ответа на сложные и противоречивые потребности, им вызванные [3–5]. Во время пандемии инновации в основном стали связаны с ускоренным переходом к цифровой трансформации [6–8], обновлением и перестройкой корпоративных

стратегий [9; 10] и предложением новых решений для преодоления различных проблем, связанных с кризисом и одновременным снижением затрат [11]. Существующие исследования по данной тематике изучали инновации и жизнеспособность организаций, но больше внимания уделялось периоду, предшествующему кризису, и различным структурам, планам и ресурсам в преддверии ожидаемых беспокойных времен. Однако кризисы могут быть непредсказуемыми, как, например, в ситуации с COVID-19, и их последствия могут превзойти все ожидания или готовность [12]. Здесь инновации, импровизация, гибкость и быстрые решения играют решающую роль для выживания [12]. Способность лидеров и менеджеров быстро адаптироваться и реагировать, способствуя инновациям, и представляет собой одну из сторон жизнеспособности [5].

В то же время лидеры как индивидуумы тоже подвержены психологическому и эмоциональному воздействию кризиса [13], а согласно теории активизации, качества личности могут активизироваться и деактивироваться в зависимости от контекста ситуации [14, 15]. Отсюда интерес к углубленному пониманию, почему некоторые менеджеры лучше подходят для ру-

ководства в кризисные времена. Как их идиосинкразические черты характера влияют на поведение во время кризиса, воздействуя на команду и направляя ее на развитие стойкости и инноваций для преодоления критических моментов за ограниченное время? Важно понять значимость человеческого фактора в адаптации к изменениям и потрясениям, недостаточно рассматривать компании как статичные структуры, а скорее, как сложные системы, чувствительные к малейшим изменениям и находящиеся в постоянной динамике [6; 7; 16–18]. Таким образом, настоящее исследование опирается на два ключевых теоретических обоснования: теорию активизации черт и теорию хаоса/сложности. Теория активизации черт была разработана Р. Теттом и Д. Бернеттом в 2003 г. Она постулирует, что выражение личностных черт индивидов зависит от конкретных сигналов в их окружении. Эта теоретическая основа имеет огромное значение для рассмотрения поведения лидера в кризисных ситуациях, когда контекстуальное давление может побуждать или подавлять определенные черты характера. Теории хаоса и сложности берут начало в математике и физике и, следовательно, позволяют воспринимать организации как динамичные, нелинейные системы. Эти теории являются основополагающими для понимания того, как небольшие изменения, происходящие в условиях кризиса, могут привести к крайне критическим организационным последствиям. Указанные концепции будут использоваться как взаимозаменяемые с целью выяснения, как лидерские качества взаимодействуют с непредсказуемостью, в условиях которой протекают некоторые кризисы, например COVID-19.

#### **Теории хаоса и сложности и кризис COVID-19**

В области математики и физики теория хаоса означает, по выражению Дэвида Леви [19], «изучение сложных, нелинейных, динамических систем». Она объясняет, как малейшее изменение в одном из агентов сложной системы приводит к более значительным последствиям из-за хаотичной и нелинейной природы этих систем. В хаотическом состоянии эти системы могут казаться случайными, но и внутри этого хаоса есть закономерности [19]. Именно тогда в дело вступает теория сложности, утверждающая, что эффективнее понимать состав системы и различные законы и взаимодействия, которые устанавливаются между ними, фокусируясь не на самой системе, а скорее на взаимодействиях между агентами сложной системы, которые

определяют ее сложное нелинейное поведение [20]. Если в этих системах агенты частично связаны между собой, они работают лучше, потому что при избытке связей система становится менее склонной к адаптации к новым обстоятельствам и возможностям [20]. Несмотря на это, окружающая среда тоже влияет на восприятие, поскольку при повышении предсказуемости лучше работают более прочные структуры, а при повышении непредсказуемости, наоборот, лучше работают менее прочные структуры с большей гибкостью [21].

Принятие этих теорий в социальных науках и экономике было основано на ином взгляде на организации. Согласно традиционной точке зрения, это линейные, организованные и иерархические структуры, зависящие от планирования, а не импровизации. Современные исследователи при этом, как выразились Б. Морел и Р. Рамануджам (1999), смотрят на организации «как на динамические системы адаптации и эволюции, которые содержат множество частей, взаимодействующих друг с другом и окружающей средой» [16]. Такое внимание к этим теориям было вызвано неудовлетворительным объяснением предыдущими теориями различных аспектов организации, а именно – разными результатами даже для почти одинаковых компаний. В связи с ускоренными изменениями, происходящими в мире бизнеса (глобализация, ускоренное изменение технологий и кризисы), организации все меньше удовлетворяют представлениям о фиксированной стратегии и предсказании предстоящих стратегий. Давление перемен в организациях никогда не было таким сильным. Особенно актуально выражение «Инновации или смерть», и это относится не только к технологиям, но и к различным формам организационной структуры и процессов. Теория хаоса, а теперь и ее ответвление – теория сложности, предлагают всем, кто работает в организациях, ясность и метод повышения эффективности управления изменениями [17]. Кризис COVID-19 стал новой вехой в укреплении динамичной и хаотичной природы компаний. Более того, сама пандемия – это проявление эффекта бабочки, который является частью теории хаоса, как показано на рисунке 1. Он означает, что небольшие вещи могут оказывать нелинейное воздействие на сложную систему, что впоследствии приводит к более масштабным изменениям. 11 марта 2020 г. короновирс был объявлен ВОЗ глобальной пандемией [1]. Помимо международных рисков для здоровья, вынужденные меры и ограничения, вызванные пандемией, сильно повлияли на мировую экономику и привели к кризису занятости, который пре-



Рис. 1. COVID-19 – проявление теории

взошел финансовый кризис 2008 г. [6]. Она привела и к глубоким изменениям в методах ведения бизнеса, бизнес-моделях, ускорению цифровизации и цифровой трансформации [6; 8; 2].

Эта непростая ситуация объясняется теориями хаоса и сложности, поскольку глобальная экономика, отрасли экономики и отдельные организации рассматриваются как сложные системы, образованные нелинейными отношениями между их переменными. Кроме того, пандемия подняла планку непредсказуемости, с которой могут столкнуться такие системы, а это значит, что в дополнение к изменениям, которые происходят в экономической атмосфере, кризис – еще один аспект неопределенности, с которой сталкиваются компании. Согласно теории, в условиях нестабильности, компании должны быстро адаптироваться к новым обстоятельствам и быть готовыми к быстрым изменениям, потому что даже вне кризиса, как выразился Том Питерс, это «мир, перевернутый с ног на голову» и «мы должны просто научиться любить перемены так же сильно, как мы ненавидели их в прошлом» [22]. Поэтому от компаний требуется высокая адаптивность и баланс между эффективностью и гибкостью [18]. Более того, такая быстро меняющаяся, сложная среда, подверженная влиянию непредсказуемых кризисов (COVID-19), делает ставку на ключевые компетенции персонала, его навыки, знания и способности [23]. Поэтому гибкие сотрудники с соответствующими навыками и способностью к адаптации стали обязательным требованием для организации [23; 24]. Больше внимания следует уделить пониманию роли лидеров во время кризисов как людей с определенными чертами характера, на которых влияет окружающая среда, и в то же время они должны принимать решения и вести за собой коллег и организации, чтобы выйти в кризисной ситуации [13].

#### **Личность и характеристики в условиях кризиса: перспектива теории активизации черт**

Активизация черт относится к концепции, согласно которой определенные ситуации или

окружение могут активировать или пробудить определенные черты личности. Она расширяет идею о том, что люди обладают определенными чертами, и предполагает, что выраженность этих черт может меняться в зависимости от контекста или обстоятельств [14; 15]. По сути, теория активизации черт утверждает, что конкретные черты становятся более выраженными или заметными, когда люди оказываются в ситуациях, благоприятствующих проявлению этих черт. Например, человек с высоким уровнем экстраверсии может стать более общительным и коммуникабельным в оживленной и социальной среде, в то время как тот же самый человек может проявлять интровертные тенденции в тихой и уединенной обстановке. Теория предлагает три источника, связанных с активизацией индивидуальных черт: задачи, выполняемые сотрудниками, социальные взаимодействия в сетях с коллегами, организационный масштаб, а именно культура организации и ее структура [25]. Актуальность и влияние ситуационных подсказок и контекста на активизацию черт характера людей, причем это касается как личностного уровня, так и уровня способностей [14; 15], проливает свет на влияние экстремальных ситуаций на проявления личности и поведение в этих ситуациях. С точки зрения теорий хаоса и сложности организации рассматриваются как нелинейные системы, подверженные большим изменениям с наименьшими последствиями [16]. Это означает, что потенциал неожиданных или необычных событий высок, и COVID-19 напомнил нам о том, как далеко это может зайти. В данной работе мы стараемся расширить эти взгляды и сосредоточиться на влиянии кризисов на проявление и/или деактивизацию черт лидеров и роли их характеристик в адаптации к этим влияниям и их преодолении в такое ограниченное стрессовое время, как кризис.

Когда мы говорим об организационном поведении, исследователи выделяют различные факторы, и один из них – это эмоции, которые влияют на поведение на рабочем месте [26]. В том же контексте, когда мы говорим о кризисе, эти неопределенные времена сопровождаются различными эмоциями и высоким давлением, что делает принятие решений, эффективность и скорость реагирования подверженными влиянию личности и черт менеджеров [27; 28; 12]. Это объясняет, почему в предыдущих работах изучение лидеров компании рассматривалось как один из решающих факторов оценки ее успеха и почему Р. Лоуман заявил, что некоторые менеджеры «по темпераменту лучше других подходят для руководства в кризисные времена» [29; 30]. Таким образом, черты этих лидеров являются

одним из важных аспектов для изучения и учета при исследовании управления в условиях кризиса, могут помочь понять различия, о которых говорилось в предыдущих работах, между менеджерами в неспокойные времена.

### **Выбор и применение теорий**

Выбор теории активизации черт обусловлен ее способностью объяснить изменения в поведении лидеров в зависимости от ситуационного давления – важного фактора во время кризиса. Среди других рассматриваемых теорий были трансформационное лидерство и теория обстоятельств; однако ни одна из них не может полностью объяснить взаимодействие между личными качествами и ситуационными сигналами, как это делает теория активизации черт. Аналогичным образом, теории хаоса и сложности опережают другие, более традиционные организационные теории, поскольку они более адекватно учитывают нелинейную, часто неопределенную природу кризиса – фактор, который часто отсутствует в более традиционных моделях.

В данной работе применяется теория активизации черт для изучения, как различные лидерские черты активизируются или подавляются во время кризиса COVID-19. Проанализировав литературу и рассмотренные ранее гипотезы, предполагаем, что определенные черты – склонность к риску и гибкость – становятся более выраженными в условиях кризиса и влияют на управление ситуацией. Теории хаоса и сложности лежат в основе и объяснения непредсказуемого и нелинейного характера воздействия этого кризиса на организационные структуры и эффективность их руководителей. Двойное применение этой теории позволяет глубоко проанализировать концепцию лидерства в кризисные периоды. Теория, лежащая в основе данного исследования, базируется на нескольких основных теоретических предположениях. Во-первых, предполагается, что черты личности не являются фиксированными сущностями, а подвержены активизации окружающей средой, что согласуется с концепциями теории активизации черт. Во-вторых, предполагается, что организации функционируют как нелинейные системы, в которых небольшие вложения могут приводить к непропорциональным результатам – концептуальное утверждение, основанное на предпосылках теорий хаоса и сложности. В результате этот хаотический аспект становится особенно заметным во время кризиса, что подчеркивает гибкость в такие периоды и роль лидеров компании, а также ее сотрудников в целом. Эти предположения имеют решающее зна-

чение для понимания поведения лидеров, наблюдавшегося во время кризиса COVID-19. Популяризируется концепция «гибкости лидерства в условиях кризиса» – теоретическая основа, сочетающая элементы теории активизации черт характера с аспектами, взятыми из теорий хаоса и сложности. Согласно этой концепции, во время кризиса специфические лидерские черты не только активизируются, но и должны динамично трансформироваться, чтобы успешно ориентироваться в сложной и быстро меняющейся организационной среде. Это по-новому расширяет предшествующую теорию лидерства, акцентируя внимание на необходимости постоянной адаптации и устойчивости перед лицом неожиданных неудач. На основе данных COVID-19 предлагаются четыре характеристики лидеров, которые представляются важными для достижения устойчивости во времена кризисов: гибкость, креативность, склонность к риску и предпринимательский склад ума. Более подробно об этих характеристиках и о том, как они отражены в литературе, будет рассказано в разделе «Человеческий капитал и лидерство – роль жизнеспособности».

### **Лидерство во время кризисов: предпринимательство и инновации**

Кризисы ставят компании в необычные обстоятельства и несут с собой убытки, которые могут привести даже к банкротству, что объясняет необходимость быстрого реагирования, чтобы уменьшить их последствия и сохранить непрерывность бизнеса. Кризис COVID-19, который, несмотря на то, что по своей сути был кризисом в области здравоохранения, привел к параличу экономики, нагрузке на социальные и деловые связи и вызвал серьезные последствия для компаний [31; 32]. Масштабы пандемии, ее неопределенность и огромные проблемы, которые возникли в связи с ней, потребовали от компаний высокой адаптивности и импровизации, чтобы выжить, что означает необходимость в инновациях и предпринимательском видении, чтобы использовать возможности в этих обстоятельствах, и здесь мы говорим о предпринимательском кризисном управлении [33].

Согласно предыдущим исследованиям, предпринимательство имеет два уровня, которые следует рассматривать: во-первых, предпринимательское управление кризисом, которое обозначает способ реагирования компаний на катастрофические ситуации [33]. В этой области большинство работ посвящено устойчивости, жизнеспособности компаний и их способности восстанавливаться после неудач и про-

блем, вызванных кризисом [34, 35]. Во-вторых, существует политика, которая помогает и способствует выживанию во время кризисов [33]. Во время пандемии компании прямо или косвенно пострадали как от самого кризиса, так и от мер, принятых правительствами, чтобы избежать дальнейшего распространения вируса, что еще больше осложнило ситуацию, создав дополнительные потребности и проблемы, на которые нужно было ответить [36]. Поэтому компании прибегли к инновациям, чтобы использовать возможности и преодолеть неспокойную ситуацию, что соответствует теории инноваций, движимых кризисом, поскольку они являются важным методом ответа на сложные и противоречивые потребности, навязанные кризисом [4; 36]. Во время этой пандемии инновации в основном были связаны с переходом и ускорением цифровизации и цифровой и удаленной работы [38; 6; 2], обновлением и перестройкой корпоративных стратегий [9; 10] и созданием новых решений для различных задач и преодоления недостатков кризиса при одновременном снижении затрат [11].

Исследователи объясняют предпринимательский менталитет как ментальную и эмоциональную фазу, предшествующую принятию мер по внедрению инноваций и реализации предпринимательской инициативы [38]. В действительности, согласно Д. Куратко и др., существует три уровня предпринимательства: когнитивный уровень, который связан с мышлением; поведенческий уровень; эмоциональный уровень [38]. В таких неконтролируемых и стрессовых ситуациях, как пандемия, давление ситуации и необходимость быстрого принятия решений на фоне неопределенности создают гораздо большую нагрузку на человека, который предпринимает действия и должен руководить ими. Кроме того, Ж. Кейтер, М. Ии и Л. Янг [39] предположили, что предпринимательство и инновации исходят из сознания человека, а это значит, что, помимо ресурсов, структур и процедур, мышление лидера тоже играет важную роль в обнаружении инноваций и предпринимательских возможностей, обусловленных кризисом. На рисунке 2 представлены черты лидера.

Еще один аспект кризисов – высокий уровень риска, связанный с принятием решений и совершением действий. В то же время лица, принимающие решения, по-разному воспринимают риск в зависимости от различных ситуаций, с которыми они сталкиваются [40]. Это привносит в данную сторону антикризисного управления слой субъективности [40; 41], который, помимо разницы в восприятии риска отдельными людьми, определяет разницу в том,

как они воспринимают риски ситуации и, как следствие, как и с какой скоростью на них реагируют.

### **Человеческий капитал и лидерство – роль жизнеспособности**

В существующих работах обсуждаются различные аспекты жизнеспособности; концептуализация термина, исследование его основных характеристик, важности для организации [42; 3; 43; 33; 12]. При этом роль качеств лидеров и менеджеров в успешном преодолении турбулентных периодов изучалась редко. COVID-19 показал, насколько велика неопределенность в экономической и деловой сферах, что указывает на ценность умения справляться, внедрять инновации и быть устойчивым перед лицом совершенно неожиданных и беспрецедентных событий.

Кризис можно рассматривать с двух позиций: либо как необычные события [44–46], либо как неожиданные события [45; 47]. События могут происходить как внутри организации, так и во внешних обстоятельствах, в результате чего эффекты неожиданности дополнительно различаются в зависимости от масштаба воздействия события на организацию [42]. Проведя системный обзор литературы, М.Х. Саад и др. [48] обобщили различные определения и концепции устойчивости организаций в единое определение, согласно которому устойчивость – это «многомерный термин», который можно объединить в возможности. Исходя из этого, мы видим, что в предыдущих работах основное внимание уделялось изучению факторов устойчивости (дисциплины, контекст исследования, характер нарушений и размер компаний) и их элементов, которые М.Х. Саад с коллегами объединили в слово «способности» – «выживание фирмы, минимизация уязвимости, быстрое восстановление, устойчивость, рост производительности, реагирование, развитие новых способностей и возможностей в сложных условиях» [48]. Однако полезно исследовать потенциальное взаимодействие между различными дисциплинами, такими как инженерия, психология, менеджмент, поскольку устойчивость может отличаться в зависимости от каждой области, но в то же время ее можно понять глубже, увидев взаимодействие между этими различными определениями.

В общем смысле жизнеспособность обозначает способность быстро восстанавливаться после трудностей. Что касается управленческого и бизнес-контекста, то это понятие до некоторой степени считается новым, а его определе-



Рис. 2. Идиосинкразические характеристики лидеров

ния разнообразны и происходят из разных исследовательских потоков [49]. По мнению Стефани Дючек, разнородность объяснений этого термина можно свести к трем основным положениям: «Устойчивость и восстановление», «Адаптация» и «Предвидение». Жизнеспособность – это показатель выживания, который не ограничивается преодолением кризисов [42]. Он также включает рост и развитие гибкости, чтобы быть в состоянии адаптироваться и меняться [3]. Это означает, что для достижения жизнеспособности в организации начинается непрерывный процесс, основанный на инновациях и обновлениях, таких как технологии и ИИ, которые все больше смещаются в сторону гибкости и сотрудничества с людьми [3]. Кроме того, на помощь приходят спинауты, когда компании не хватает гибкости для выхода на рынки, а также переход от бизнеса, ориентированного на продукт, к бизнесу, основанному на услугах или экосистемах [3]. По мнению Стефани Дючек, организационную жизнеспособность можно разделить на три основные стадии [42]. Первый этап связан с предвидением, когда организация наблюдает, идентифицирует потенциальные риски, а значит, готовит необходимые ресурсы и повышает свою готовность к любым неожиданным событиям [42]. Далее следует этап преодоления кризиса, когда компании необходимо адаптироваться и разработать решения для выхода из сложившейся ситуации [42]. И, наконец, адаптация – извлечение уроков из ситуации и принятие решений об изменениях после этого, что в конечном итоге приводит к долгосрочным действиям по воплощению этих изменений в реальность и продолжению процесса повышения устойчивости организации [42].

Адаптация и разработка быстрых решений, которые являются частью второго этапа, требуют гибкости, креативности и импровизации [42]. По мнению Томаса Андерссона и др., даже предвидение требует, помимо осознания рисков

и предпочтения сотрудничества, третьего ключевого компонента пирамиды, разработанной в их исследовании, – гибкости и импровизации [43]. Это согласуется с предыдущими исследованиями, в которых подчеркивалась важность наличия гибких сотрудников [50; 51; 23; 24]. Кроме того, Л. Приэто и М. Талукдер изучили креативность как один из antecedентов гибкости, оказывающий на нее значительное влияние [50]. Мы тоже говорим о лидерской гибкости, которая обозначает потенциал лидера в создании организационной маневренности, но также включает его личную способность адаптироваться к постоянным изменениям, турбулентному времени и вызовам [51].

## Заключение

Пандемия COVID-19 создала уникальные проблемы, которые заставили руководителей осознать необходимость эффективного лидерства, чтобы провести организации через кризис и сделать их более устойчивыми. Действительно, ключевые лица в различных отраслях промышленности и секторах экономики ощутили на себе последствия пандемии, ведя свои команды через преодоление вызовов, характеризующихся неопределенностью и быстрыми изменениями. Используя основы теорий хаоса и сложности, в данной работе было установлено, что бизнес представляет собой нелинейную систему со сложными взаимосвязанными элементами, требующую повышенного уровня гибкости к внезапным масштабным изменениям даже по минимальным причинам. Это вынуждает организации повышать устойчивость, адаптивность и инновационные способности, чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях все более жесткой конкуренции и динамичной среды. В работе применяется теория активизации черт для изучения того, как ситуационные сигналы могут вызвать или подавить проявление личностных черт руководителей и, таким образом, повлиять на их поведение и решения в той или иной ситуации. Рассматривается взаимосвязь между уникальными лидерскими качествами, ситуационными сигналами и реакцией на кризис, а также вопрос: позволяют ли эти качества лидерам поддерживать работоспособность на высоком уровне и оказывать поддержку своим командам, даже столкнувшись с таким непредвиденным и исключительным событием, как COVID-19?

Интегрируя теорию активизации черт характера с теориями хаоса и сложности, мы стараемся осветить тему лидерства во время кризисов. Теоретический анализ позволяет предпо-

ложить, что лидеры, обладающие определенными чертами характера, такими как гибкость, склонность к риску и креативность, лучше приспособлены к управлению непредсказуемой динамикой кризисов, подобных COVID-19. Данная работа вносит вклад в существующие исследования на тему лидерства, доказывая, что успешная активизация и модулирование этих черт необходимы для эффективного управления кризисом.

На основе теории и предыдущих исследований были определены четыре характеристики, которые потенциально могут сыграть важную роль в выживании и быстрой адаптации лидеров в кризисное время: предпринимательский склад ума, склонность к риску, гибкость и креативность. Предпринимательское мышление стало играть центральную роль в контексте управления кризисом, где от лидеров требуется не только решать насущные проблемы, но и сохранять бдительность в отношении возможностей для инноваций и адаптации. Гибкость и творческий подход, проявляемые как руководством, так и сотрудниками, оказались крайне важными для преодоления непредсказуемости и неопределенности, характерных для кризиса. В конечном счете, способность находить решения, применять их или приходить к решению в очень ограниченные сроки вносит элемент риска, который в итоге может вызвать колебания, сомнения и страх. Это приводит нас к четвертой характеристике: склонности к риску. В конечном итоге пандемия COVID-19 ускорила трансформацию кризисного лидерства в наше время, подчеркнув беспрецедентную потребность в лидерах, которые значительно более адаптивны в процессе обучения, постоянно инновационны и способны создавать устойчивые команды. Приняв теории хаоса и сложности, изучив опыт COVID-19 и признав междисциплинарность организационной устойчивости и инноваций, организация сможет управлять неопределенностью с большей гибкостью, устойчивостью и инновационным потенциалом, чтобы обеспечить адаптацию к современной деловой и экономической среде и выживание в ней.

#### Список литературы

1. Choudhuri S. COVID-19 overview of impact on the global economy and steps or suggestions to combat the scenario // *Journal of Economic Perspectives*. 2020. V. 6. P. 1–6.
2. Shpringer A.S. Human resource management in times of crises 2008–2009 and 2020–2021: Comparative analysis // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2021. V. 20. № 3. P. 371–390. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.304>.
3. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. 2017. 411 с.
4. Bessant J., Rush H., Trifilova A. Crisis-driven innovation: the case of humanitarian innovation // *International Journal of Innovation Management*. 2015. V. 19. № 6. P. 1–17. <https://doi.org/10.1142/S1363919615400149>.
5. Sultanova A.V., Chechina O.S. Human capital as a key factor of economic growth in crisis // *European Research Studies Journal*. 2016. V. XIX. № 2. P. 71–78. <https://doi.org/10.35808/ersj/522>.
6. Soto-Acosta P. COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear // *Information Systems Management*. 2020. V. 37. № 4. P. 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>.
7. Nagel L. The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work // *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2020. V. 40. № 9/10. P. 861–875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>.
8. Pekhtereva E. The issue of leadership and management in times of pandemic crisis // *Economic and Social Problems of Russia: The Digital Economy – Current State and Prospects*. 2020. V. 3. P. 102–113. <https://doi.org/10.31249/espr/2020.03.05>.
9. Biron M., et al. Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach // *Human Resource Management Review*. 2021. V. 31. № 2. P. 100768. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>.
10. Juergensen J., Guimón J., Narula R. European SMEs amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses // *Journal of Industrial and Business Economics*. 2020. V. 47. № 3. P. 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>.
11. Cankurtaran P., Beverland M.B. Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic // *Industrial Marketing Management*. 2020. V. 88. P. 255–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>.
12. Terziev V. Strategicheskoe upravlenie v usloviyakh global'nogo krizisa [Strategic management in times of global crisis]. Preprint from SSRN, 26 Apr. 2022. <http://doi.org/10.2139/ssrn.4066778>.
13. Fedorova A., Menshikova M., Dvorakova Z. Toxic human factor of crisis situations within the Russian organizations // *Journal of Human Resource Management*. 2013. V. 3. P. 29–36.
14. Tett R.P., Burnett D.B. A personality trait-based interactionist model of job performance // *Journal of Applied Psychology*. 2003. V. 88. P. 500–517.
15. Tett R.P., Simonet D.V., Walser B., Brown C. Trait activation theory: Applications, further developments, and implications for workplace fit // *Handbook of Personality at Work*. Christiansen N.D., Tett R.P. (Eds.). 2013. P. 71–100.
16. Morel B., Ramanujam R. Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as

adaptive and evolving systems // *Organization Science*. 1999. V. 10. P. 278–293.

17. Lewis R. From chaos to complexity: Implications for organizations // *Executive Development*. 1994. V. 7. P. 16–17.

18. Volkodavova E.V., Pavlova O.P., Zhabin A.P., Tomazova O.V. Management of strategic organisational changes in Russian companies under modern economic conditions // *E3S Web of Conferences*. 2023. V. 420. Article 04004. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342004004>.

19. Levy D. Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications // *Strategic Management Journal*. 1994. V. 15. № S2. P. 167–178. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151011>.

20. Eisenhardt K.M., Piezunka H. Complexity theory and corporate strategy // *The Sage Handbook of Complexity and Management*. SAGE Publications Ltd., 2011. P. 506–523.

21. Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules // *Administrative Science Quarterly*. 2009. V. 54. № 3. P. 413–452. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>.

22. Peters T. A world turned upside down // *The Academy of Management Executive* (1987–1989). 1987. V. 1. № 3. P. 231–241.

23. Muduli A. Workforce agility: A review of literature // *International Journal of Management and Business Research*. 2013. V. 3. № 1. P. 53–63.

24. Gromova E.A. Agile management in the context of the Russian industrial sector // *MATEC Web Conf*. 2018. V. 178. Article 08007. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201817808007>.

25. Luria G., Kahana A., Goldenberg J., Noam Y. Contextual moderators for leadership potential based on trait activation theory // *Journal of Organizational Behavior*. 2019. V. 40. № 8. P. 899–911. <https://doi.org/10.1002/job.2373>.

26. Emmaly S. Emotion and cognitive strategy as predictors of workplace incivility. Master's thesis. Western Illinois University, 2016.

27. Jiyoung W. Effects of expressing emotion and altering loco color in organizational crisis responses. Master's thesis. University of Missouri-Columbia, 2017.

28. Han S., Lerner J.S., Keltner D. Feelings and consumer decision making: The appraisal-tendency framework // *Journal of Consumer Psychology*. 2007. V. 17. № 3. P. 158–168. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70023-2](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70023-2).

29. Karen P. The influence of servant leadership and emotional intelligence on employee engagement. Master's thesis. Pepperdine University, 2015.

30. Lowman R.L. Transforming crises into opportunities // *The Psychologist-Manager Journal*. 2001. V. 5. № 1. P. 75–77. <https://doi.org/10.1037/h0095902>.

31. Al-Alawi A.I., Messaadia M., Mehrotra A. et al. Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19 // *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. 2023. V. 41. № 4. P. 446–461. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0069>

32. Дьяков С.А., Абрамян М.Н., Колесникова Д.А., Шабатура Е.Р. Основы антикризисного управ-

ления в малом бизнесе в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 [Fundamentals of crisis management in small business during the crisis caused by the COVID-19 pandemic] // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022. № 39. P. 134–140.

33. Kuckertz A. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic // *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. V. 13. P. 13–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.

34. Doern R. Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots // *International Small Business Journal: Research and Entrepreneurship*. 2016. V. 34. № 3. P. 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>.

35. Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2019. V. 43. № 5. P. 953–962.

36. Dahlke J. et al. Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-response COVID-19 innovations // *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. V. 169. Article 120799. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120799>.

37. Kraus S. et al. The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020. V. 26. № 5. P. 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>.

38. Kuratko D.F., Fisher G., Audretsch D.B. Unraveling the entrepreneurial mindset // *Small Business Economics*. 2021. V. 57. P. 1681–1691. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00372-6>.

39. Cater III J.J., Young M., Hua L. Examining the entrepreneurial mindset and entrepreneurial intentions // *Journal of Applied Business and Economics*. 2023. V. 25. № 4. <https://doi.org/10.33423/jabe.v25i4.6339>.

40. Wang W., Zhao J., Zhang W., Wang Y. Conceptual framework for risk propensity, risk perception, and risk behaviour of construction project managers // In: Raiden A.B., Aboague-Nimo E. (Eds.) *Procs 31 Annual ARCOM Conference*, 7–9 Sept 2015. P. 165–174.

41. Highhouse S., Wang Y., Zhang D.C. Is risk propensity unique from the big five factors of personality? A meta-analytic investigation // *Journal of Research in Personality*. 2022. V. 98. Article 104206. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2022.104206>.

42. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization // *Business Research*. 2020. V. 13. P. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

43. Andersson T., Cäker M., Tengblad S., Wickelgren M. Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures // *Scandinavian Journal of Management*. 2019. V. 35. P. 36–45.

44. Marcus A.A., Nichols M.L. On the edge: Heeding the warnings of unusual events // *Organization Science*. 1999. V. 10. P. 482–499.

45. Lampel J., Shapira Z. Judgmental errors, interactive norms, and the difficulty of detecting strategic surprises // *Organization Science*. 2001. V. 12. P. 599–611.

46. Starbuck W.H. Cognitive reactions to rare events: Perceptions, uncertainty, and learning // *Organization Science*. 2009. V. 20. P. 925–937.

47. Bechky B.A., Okhuysen G. Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle sur-

prises // Academy of Management Journal. 2011. V. 54. P. 239–261.

48. Saad M.H., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S.W.F. Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review // Cogent Business & Management. 2021. V. 8. № 1. Article 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.

49. Linnenluecke M.K. Resilience in business and management research: A review of influential publica-

tions and a research agenda // International Journal of Management Reviews. 2017. V. 19. P. 4–30.

50. Prieto L., Talukder M.F. Resilient agility: A necessary condition for employee and organizational sustainability // Sustainability. 2023. V. 15. № 2. Article 1552. <https://doi.org/10.3390/su15021552>.

51. Joiner B. Leadership agility for organizational agility // Journal of Creating Value. 2019. DOI: 10.1177/239496431986321.

#### **LEADERSHIP DURING CRISES: IDIOSYNCRASY CHARACTERISTICS OF LEADERS AND INNOVATIONS**

*I.S. Leonova, Y. Mnassri*

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The COVID-19 pandemic of 2020 put the entire world in unprecedented turmoil, posing a challenge to health globally along with economic stability. Organisations confronted this crisis as an opportunity toward innovation and adaptability through digitalization, strategic restructuring, and working from home. While prior research has centred on how organizational resilience and innovation pre-empt the crisis, the unpredictability of the COVID-19 event underlines the importance of leaders in developing adaptability and driving innovation at the moment. Using concepts from the trait-activation theory, this paper discusses how idiosyncratic characteristics of leaders influence their in-the-moment behaviour. It also explores how these elements impact leaders in their ability to develop resilience and innovation in their teams during unforeseen conditions. As the pandemic has accelerated the trend of combining social sciences and business practices with the theories of chaos and complexity, an understanding of leadership characteristics, situational indicators, and organizational reactions has become more relevant. The purpose of this study is to clarify the reasons for the exceptional performance of certain managers in crisis leadership, explain in detail the involved complex interactions, and indicate how their unique features protect them from the impacts of situational contexts and the pressures exerted on human features and psychology during crises.

**Keywords:** leaders' idiosyncratic characteristics, COVID-19, crises, chaos and complexity theories, trait activation theory, resilience, innovation, crisis management.

УДК 316.016

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_115

## СОЦИАЛЬНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННОГО РАБОЧЕГО-ЛИДЕРА

© 2025 г.

*С.А. Золотов*

Золотов Сергей Александрович, к.соц.н.; доцент кафедры организации и менеджмента  
Нижегородского государственного инженерно-экономического университета  
szolotov96@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 14.10.2024**Статья принята к публикации 16.01.2025*

Рассматривается социально-профессиональная характеристика рабочих – лидеров в своих производственных коллективах в современной России. Исследование основывается на результатах анализа интервью участников заседания Общественного объединения «Российский комитет рабочих», проходившего в ноябре 2022 г. в Нижнем Новгороде.

Выявлено, что большинство рабочих-лидеров выбрали профессию рабочего под влиянием положительно-го примера родственников, при этом представителем рабочей династии является всего один респондент. Установлено, что рабочие-лидеры являются профессионалами, работниками высокой квалификации, пользующимися уважением в трудовом коллективе. Выявлен интерес рабочих-лидеров к своему профессиональному развитию. Идентифицировано их желание принимать участие в процессе управления развитием предприятия: вносить предложения по рационализации, системно улучшать условия труда производственного персонала, выстраивать конструктивный диалог с руководством предприятий. Определены ключевые факторы, мотивирующие рабочих-лидеров развиваться в своей профессии: понимание высокой общественной значимости рабочих как социальной группы, заинтересованность в развитии производства и улучшении условий труда всех рабочих.

*Ключевые слова:* рабочие-лидеры, самореализация в труде, участие в управлении.

### Введение

В последнее время, во многом под влиянием дефицита рабочих кадров, отмечается возрастание роли рабочих профессий в российском социуме [1].

Исследователями выявляются пути оптимального формирования профессиональной траектории современного рабочего. А.В. Зенкина полагает, что в условиях диалогового взаимодействия «школа – колледж – предприятие» создается оптимальная основа для формирования успешной профессиональной социализации будущих рабочих на всех этапах обучения [2, с. 129]. Получает признание идея практико-ориентированного обучения рабочих в течение всей жизни [3].

Профессиональное развитие рабочих зачастую происходит в обстановке социально-трудовых конфликтов. Анализ этих конфликтов показал их обусловленность профессионально немотивированной личной неприязнью менеджера к определенному рабочему, недостаточно высоким уровнем заработной платы и некомфортными условиями труда рабочих [4].

Очевидно, что во всех указанных случаях позитивную роль в разрешении существующих конфликтов и предупреждении потенциальных способны сыграть рабочие профсоюзы. Отмеча-

ется, что в таких профсоюзных организациях лидерство должно принадлежать самим рабочим, активным в отстаивании общих интересов рабочих, пользующимся авторитетом и поддержкой своих товарищей [5].

Лидерство можно определить как способность индивида оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия на достижение целей управления [6, с. 250]. Появление лидерства обосновывается стремлением человека к социализации, к взаимодействию в группе, где проявляются личные качества и создаются предпосылки для возникновения ситуации лидирования [7, с. 99].

Применительно к лидерству рабочих отмечается такая значимая характеристика, как глубокое знание рабочими-лидерами проблем производства, его достоинств и недостатков, видение ими перспектив развития цеха или всего предприятия [8, с. 166]. Такая значимая характеристика, как стремление быть полезным обществу (предприятию), наблюдается у значительного числа рабочих, активно принимающих участие в деятельности профсоюзов на предприятиях современной России [9, с. 133].

Проблема лидерства рабочих в советское время рассматривалась прежде всего через

Таблица 1

## Список информантов исследования

| № | Пол | Возраст | Город           | Рабочая специальность     | Специализация предприятия                |
|---|-----|---------|-----------------|---------------------------|------------------------------------------|
| 1 | м   | 23      | Самара          | Рабочий-испытатель        | ОПК                                      |
| 2 | м   | 23      | Самара          | Рабочий-испытатель        | ОПК                                      |
| 3 | м   | 30      | Санкт-Петербург | Рабочий-строитель         | Обслуживание представительств (ремонт)   |
| 4 | м   | 33      | Иркутск         | Электромонтер             | Выработка и распределение электроэнергии |
| 5 | м   | 34      | Ижевск          | Оператор линии раскатки   | Пищевая промышленность                   |
| 6 | м   | 44      | Саров           | Электромонтер             | Производство электроэнергии              |
| 7 | м   | 53      | Пермь           | Рабочий ремонтной бригады | Нефтесервис                              |

\*Составлено автором при обобщении результатов интервью

призму анализа движения рабочих-ударников, распространившегося в промышленности с конца 1920-х гг. и ставившего целью «перевыполнение плановых заданий, борьбу с прогулами, иными нарушениями трудовой дисциплины» [10, с. 104].

Ударниками первоначально выступали инициативные рабочие, значительная часть которых совмещала работу с получением образования. Это были люди с активной жизненной позицией, как правило, члены профсоюзов, внимательные к проблемам товарищей по работе, использующие возможности самореализации, связанные с рабочей профессией [11, с. 12]. Ударников, несомненно, обоснованно рассматривать в качестве лидеров рабочих коллективов. Сказанное теряет правомерность при рассмотрении «ударничества» позднего советского периода, которое приняло повальный характер и перестало соответствовать своему предназначению.

Опыт ударничества проанализирован в научной литературе главным образом с точки зрения его социально-экономических эффектов [12], что подтверждает актуальность социологического исследования проблемы рабочих-лидеров.

В период рыночных реформ в качестве рабочих-лидеров стали характеризовать организаторов коллективных действий за выплату долгов по зарплате, против массовых увольнений работников в условиях падения производства [13].

В настоящее время происходит рост промышленного производства, предъявляющий растущий спрос на труд рабочих. Происходит заметное повышение средней зарплаты промышленных рабочих, прогрессирует система подготовки рабочих кадров. В этих условиях, на наш взгляд, недостаточно характеризовать рабочего-лидера только как инициатора коллективных действий за общие интересы рабочих.

Более целесообразным видится подход к рассмотрению лидерства в рабочей среде как значимого условия для самореализации инициативных рабочих. Данный подход разделяет ряд исследователей [14–16].

Гипотеза исследования состоит в том, что в современных условиях рабочие-лидеры воспринимают рабочую профессию как поприще для самореализации в труде и стремятся к участию в управлении развитием производства в соответствии с общими интересами рабочих.

### Методология

Исследование базируется на анализе результатов авторского исследования «Опрос рабочих – лидеров производственных предприятий России». Исследование проводилось в форме индивидуальных интервью относительно жизненного пути информантов [17, с. 133].

Автор провел интервью с 7 рабочими, делегированными на очередное заседание общественного объединения «Российский комитет рабочих» (далее – РКР) в ноябре 2022 года.

Интервью проводились в офлайн-формате, под запись, во время перерывов в работе семинара, на котором выступали информанты, в обеденный перерыв или вечером, после завершения семинара. Длительность интервью варьировала от 45 минут до полутора часов в зависимости от индивидуальных особенностей интервьюируемого.

Российский комитет рабочих был учрежден в феврале 1994 г., как объединяющий представителей рабочих профсоюзов, инициативных групп рабочих производственных предприятий. Его заседания проходят один раз в полгода. Участие в заседании РКР предполагает документально подтвержденное направление от выборного профсоюзного органа или инициатив-

ной группы рабочих (в последнем случае требуется не менее пяти подписей рабочих – коллег делегата). Подобное делегирование происходит без какого-либо согласования с руководством предприятий. Уже сам порядок направления на РКР свидетельствует о статусе делегата как признанного лидера своего коллектива.

Делегированные на РКР рабочие в рамках профсоюзов ведут борьбу за соблюдение трудового законодательства в отношении рабочих, повышение зарплаты и улучшение условий труда работников, за возможность трудовых коллективов оказывать влияние на принятие управленческих решений руководством предприятий. Именно эти вопросы обсуждаются на заседаниях РКР в последние годы. Тем самым РКР представляет форум рабочих-лидеров и способствует их формированию и развитию.

Рабочие – участники интервью были из семи регионов России, все мужчины, в возрастном диапазоне от 23 до 53 лет. Отсутствие женщин среди участников РКР, в том числе в составе интервьюируемых, отражает, на наш взгляд, и гендерную специфику производственного персонала предприятий, и обремененность женщин семейными заботами (заседания РКР проводятся по выходным дням). Международный опыт свидетельствует, что более активное вовлечение женщин в борьбу за трудовые права может оказать позитивное воздействие на обеспечение более достойных условий труда на предприятиях [18].

Следует отметить, что количественная вовлеченность рабочих европейских стран в профсоюзную борьбу за последние десятилетия уменьшилась за исключением всего четырех стран, Россия в их число не входит [19]. Это придает особую значимость деятельности РКР.

Форума делегатов-рабочих, аналогичного РКР по продолжительности истории и регулярности заседаний, в современной России нет. Это тоже свидетельствует о правомерности рассмотрения делегатов РКР в качестве рабочих-лидеров.

### Результаты исследования

В ходе исследования было установлено, что приход рабочих-лидеров в профессию в значительной мере предопределен положительным примером родственников, хотя в работах Г.Л. Бессокирной, А.Л. Темницкого [20, с. 108] и Э.М. Боковой [21] отмечается вынужденный характер трудоустройства на предприятия российских работников постсоветского периода.

*«Когда я учился в школе, меня частенько с собой на подработку брал крестный. А он ра-*

*ботал автомехаником в автосервисе. Мне было интересно работать с железками, с машинами. Он мне доверял. У меня получалось хорошо там ремонтом заниматься. Где-то пластик спаять, где-то отшкурить, зашпиговать. Он мне это доверял, и мне интересно в этом развиваться»* (инф. № 1);

*«А я пошёл работать сразу, потому что с сестрой остались, она старшая, на институт денег-то нет, на пенсию не проживешь, надо побольше зарабатывать»* (инф. № 4). Таким образом, в данном случае трудоустройство рабочим было продиктовано скорее неблагоприятными жизненными обстоятельствами, но не только ими. Далее он же отмечает, что его дед был в молодости рабочим: *«Где-то вот у меня было, что рабочим нужно работать, вот и дедушка, по материнской линии, в основном меня воспитывал, он электромонтером тоже работал»*. Его родители рабочими не были, но имелся положительный пример главного воспитателя – деда, который сыграл значимую роль в определении выбора рабочей профессии.

Выбор старшего из опрошенных рабочих, начавшего трудовую карьеру еще в Советском Союзе, был мотивирован положительным примером двоюродного брата: *«У меня двоюродный брат отличником был. Хотел авиамехаником стать. Ну, я думаю, что вот именно любовь к механике вообще сформировала окружение в семье и доступность технической книги. Вот это, конечно, самое обалденное, потому что ты умеешь читать схемы, уже просто берешь любую, например, конструкцию насоса, любую неизвестную тебе приносят, ты сразу говоришь: дай мне паспорт посмотреть. Ты смотришь, чертишь, для тебя всё понятно, никаких вопросов нет. Ты всю конструкцию видишь, знаешь. Вот это мне помогло»* (инф. № 7).

Среди респондентов встретился единственный представитель рабочей династии – потомственный рабочий. Его выбор был обусловлен примером родителей: *«Я сам в принципе из рабочей семьи, воспитывался и в среде рабочей, интеллигентов в среде не было, и там не видел себя тоже»* (инф. № 6).

Следует отметить, что в советское время было принято одобрять и публично восхвалять преемственность рабочей профессии в поколениях, династии сталеваров, ткачих, доярок [22, с. 10]. Преемственность рабочих поощрялась на государственном уровне и служила поводом для гордости. В российском медиадискурсе современные рабочие династии пока отражены очень мало [23]. Между тем поощрение рабочих династий в медиасфере является существенным резервом повышения престижности рабочих профессий.

В ходе опроса было установлено, что большинство респондентов являются высококвалифицированными рабочими. Во всех случаях, кроме одного, этот факт имеет документальное подтверждение в качестве высокого разряда или высшей категории: «Я имею 6-й разряд, по квалификации «Слесарь по ремонту технологических установок». Это динамическое оборудование, насосы, компрессоры» (инф. № 7; 6-й разряд – наиболее высокий разряд для рабочего, 7-й имеется только у бригадира);

«Более 20 лет работаю на одном и том же месте электромонтером. У меня 6-й разряд. Выше только у бригадира (7-й), но это – уже административная единица» (инф. № 6).

В ходе интервью была зафиксирована ситуация, когда высший разряд не присваивается из-за причин, не связанных с профессиональными компетенциями рабочего: «У меня четвертый разряд. Их всего 5. У нас пятый разряд мне не дают категорически. Мастер отправляет куда-то там, типа, ребята, идите убейтесь, вот как бы он говорит. Нет, я точно так же скажу, нет, ну, абсолютно не буду поддерживать. Если наши требования не выполняются, то мы начинаем работу останавливать, потому что это – нарушение правил. Он и не дает. Разок дверью железной меня приложил по голове. Я подал на него жалобу в трудовую инспекцию» (инф. № 4). Очевидно, что присвоение категории/разряда в современных условиях может выступать в качестве формы давления со стороны руководства на работников – лидеров трудовых коллективов, так как зарплата в ряде случаев напрямую зависит от квалификационного уровня (категории или разряда). Вместе с тем такое отношение руководства не останавливает рабочего-лидера в защите трудовых прав рабочих.

Результаты интервью свидетельствуют, что рабочих-лидеров волнуют проблемы производства в целом, в том числе выходящие за рамки их зоны ответственности. Они заинтересованы во внедрении более прогрессивных технологий, позволяющих повысить производительность труда и улучшить условия работы коллег: «Нужно было этот бетон долбить до канализации, что достаточно тяжело в сантехнике, три перфоратора без остановки двое суток, ну, два дня рабочих. Я к ним подошёл и говорю: а что, вы не знаете, что у нас есть специальный инструмент такой, который может... ну, пылесос к нему подключаешь, мощная такая пила по бетону. Выпилить сначала, только надо два раза пройтись, а потом просто выбить. Ладно, сейчас взял по телефону позвонил при них самому ответственному за хранение инструмента, спросил: есть такая

штука? Есть. Исправно? Исправно. Вот, она есть, этот инструмент есть. Тогда кто-то из них позвонил мастеру, сказал: может быть, применить эту штуку? В принципе, через два часа приехала эта штука» (инф. № 3).

Отсюда следует, что для рабочего-лидера характерно участие в управлении производством совместно с его коллегами, так как изменение в технологии требует согласования с руководством.

Оценки рабочими процесса рационализации производственной деятельности варьирует в зависимости от характера производства. Там, где оно более технологичное и современное, оценки носят более позитивный характер. При этом все рабочие-лидеры демонстрируют заинтересованность в рационализации процессов, отмечая ряд проблем, оказывающих существенное влияние на характер и темп позитивных преобразований. В первую очередь отмечается сложность рационализации в условиях высокого уровня технологического развития: «Сейчас же все-таки вещи гораздо технологичнее. То есть инженерная мысль бежит. Я просто не представляю, каким должен быть инженер, чтобы уже, допустим, глядя на передовое сегодня, он еще бы взглянул на несколько шагов вперед» (инф. № 6). Аналогичного мнения придерживается другой респондент: «Учитывая, сколько уже всего изучено и сколько уже всего изобретено, это нужно быть гением, чтобы что-то создать» (инф. № 1). Опрошенные отмечают, что уровень развития технологий требует соответствующего уровня технической мысли и системы подготовки профессиональных кадров для успешной рационализации.

Существенной проблемой, по мнению членов РКР, препятствующей проведению рационализации и формирующей отрицательное отношение к изменениям в трудовых коллективах, является использование результатов рационализации без учета интереса рабочих: «У людей пропадает вообще смысл что-то улучшить. Да зачем мне улучшать, если на меня потом повесят. Вот первая причина, почему рационализация умирает. Она не облегчает твой труд, она увеличивает интенсивность твоего труда. Ты сам вроде разрабатываешь, и ты – сам себе враг» (инф. № 7).

Администрация предприятий использует результаты рационализации в том числе для сокращения персонала: «Выпускали мы в свое время сосиску в тесте. Вручную. 4–6 человек бригада. Вот один из операторов придумал способ, как сетку рационализировать. То есть надо было просто подгибать. В результате два человека этим занимались вместо четырех. Рационализация-то прошла, а в итоге стали

работать два человека вместо четырех. Его даже на стенд повесили, премировали, но он за премией не приехал» (инф. № 5).

Актуальной, по мнению рабочих, проблемой, препятствующей процессу рационализации, является недостаточный уровень компетенций управленческого персонала, внутренняя конкуренция управленцев за дальнейшее продвижение по карьерной лестнице и незаинтересованность в долгосрочном развитии тех производств, которыми они руководят: «Сейчас идет такая тенденция. У нас с Волгограда назначили линейного директора несколько лет назад. Он там ввел такую систему, что все друг друга боятся, никто никому не доверяет, все друг на друга отзваниваются, ответственности на себя никто не берет, потому что вдруг что-то случится – и я крайний, то есть люди они безответственные. Сейчас приходят руководители, они знают, что через несколько лет их куда-то на другое предприятие перекинут, потому они не вникают, интереса нет, а амбиции большие. Это все замечают, даже персонал установок. Тяжело стало работать, просто тяжело» (инф. № 7).

Рабочие-лидеры отмечают, что новое оборудование на предприятия периодически поступает, но в ряде случаев его приходится налаживать своими силами, чтобы привести в рабочее состояние. При этом рабочие-лидеры берут ответственность на себя за наладку оборудования: «Вот у нас обновили насосы. Тут тоже момент интересный. Их привезли в неработоспособном состоянии. Их уже внутри цеха надо нам самим доводить до ума. Мы докрутили» (инф. № 2).

Рабочие-лидеры обращают внимание на то, что сегодня рационализаторские предложения рабочих в значительной мере носят вынужденный характер. Они обусловлены недостаточностью чего-либо необходимого для выполнения трудовых обязанностей на предприятии: «Когда у тебя чего-то не хватает, ты начинаешь что-то придумывать» (инф. № 6);

«Вот рабочие, например, берут в руки бумаги, ничего непонятно, что делать. Размеры не сходятся. Могут идти газовые трубы, стояки воды, и на них розетки нарисованы. Получилось по размерам. И так далее, и так далее. Бесконечное количество таких неурядиц. По сути, рабочим на месте приходится всё это дело додумывать, потому что виноват всегда получается рабочий, если что» (инф. № 3);

«Я знаю очень много умных слесарей, моих коллег. Я говорю, представляешь, мы вот сделали с механикой, мы дошли до того, что нам надо было увеличить, например, ресурс насосов, консольных насосов. И мы пришли к тому, что

надо выставлять точно на осевой разбег. Это влияет здорово. Помимо соосности надо еще делать, чтобы у тебя осевое биение ротора самого было минимальным. То есть, оставлять только на тепловые зазоры в подшипниках. Мы добились того, что мы начали делать приспособления. У нас ресурс этих насосов увеличился в два раза» (инф. № 4).

Члены РКР, оценивая сложившуюся ситуацию как неоднозначную, приходят к выводу, что рационализация в основе своей целесообразна, но на нынешнем этапе на неё негативно влияют противоречия интересов рабочих и работодателей.

Существуют ситуации, когда на опасные производства трудоустраивают неподготовленных рабочих, не всегда представляющих сопутствующие риски, не прошедших требуемую адаптацию. В подобных случаях рабочие-лидеры осознанно осуществляют функции наставника, берут на себя ответственность за жизнь и здоровье своих коллег, защищая их от последствий недостаточно проработанных решений руководства: «Коля каким макаром вообще к нам попадает, он вообще – линейщик. В линейщиках фактически не работал, стаж 3 года. С бригадой, говорит, на ремонт раз пять за жизнь выезжал. И Андрюха его там дрессирует полгода, ну, я там помогаю, потому что парень-то здесь, в принципе, ни при чём, жалко же, если убьётся. Ну, мы его учим» (инф. № 4).

В ходе интервью удалось идентифицировать ключевые особенности мотивации рабочих-лидеров, побуждающих их реализовывать свой потенциал именно в рабочей профессии.

Существенной характеристикой рабочих-лидеров является их уважительное отношение к своему труду. В отличие от доминирующего восприятия в российском социуме рабочих профессий как недостаточно престижных [24–26], рабочие-лидеры считают свой труд общественно значимым: «В этом плане все равно без рабочих рук все сломается. Опять же у тебя тот же робот, к примеру, или станок, на который ты программу написал, все равно рабочие руки им нужны» (инф. № 6).

Опрошенные представители рабочей молодежи положительно оценивают рабочие профессии как более перспективные, с точки зрения трудоустройства после обучения: «Многие понимают, что работа на заводе – объективно, более стабильный способ заработка» (инф. № 2).

Ключевой характеристикой рабочего-лидера современной России, выявленной в ходе исследования, является его заинтересованность в развитии трудового коллектива, в котором он работает. Его интересы выходят за пределы полу-

чения высокого заработка, личной профессиональной реализации. Он думает и о том, как улучшить благополучие остальных рабочих посредством развития профсоюзов, и готов участвовать в позитивных общественных преобразованиях в интересах рабочего класса: *«Всё-таки будущее – в руках рабочего класса. Оно от нас самих зависит. Да. Это по определению. Потому что рабочие – это главные производительные силы общества»* (инф. № 6).

Рабочие-лидеры нацелены на использование потенциала профсоюзной организации путем активного участия рабочих в борьбе за свои интересы: *«Новые ребята не понимают, что профсоюз – это не председатель профсоюза, это – работники. Легче всего сказать: «Профсоюз «желтый», а мы не «жёлтые», мы не стоим на стороне работодателя, мы вообще не на какой стороне не стоим». На самом деле, вы сидите и ничего не делаете»* (инф. № 4).

Рабочие-лидеры осуждают нарушения трудовой дисциплины и желание некоторых рабочих получить доход незаконным способом, предлагая в качестве альтернативы отстаивание своих прав на достойную заработную плату, активизацию профсоюзной борьбы. Правда, далеко не у всех рабочих такая позиция находит поддержку: *«Все установки из нержавеющей стали, все, полностью. Тут ремонт трубопровода делают, вот отпилили, например, положили, потом поворачиваешься – и нет трубы... Это как бы в порядке вещей. А я тут прихожу: «Давайте, ребята, создадим профсоюз, поборемся за свои права законно». Они сидят, на меня, как на дурака, смотрят»* (инф. № 7).

По мнению рабочих-лидеров, большинство рабочих пока не знают трудового законодательства, не вникают в положения коллективных договоров, определяющих характер взаимодействия рабочих с менеджментом на предприятии: *«Сейчас у рабочих есть все законные основания бороться за свои права, неплохой Трудовой кодекс. Спасибо предшественникам за коллективные договора, составленные еще в 90-е. Но у большинства рабочих отсутствуют в целом даже малейшие представления о Трудовом кодексе и коллективном договоре»* (инф. № 3).

Свою дальнейшую социально-профессиональную траекторию рабочие-лидеры связывают с трудом на производстве, при этом мотивация к дальнейшему труду в рабочей профессии у рабочих-лидеров варьируется.

Есть рабочие-лидеры, которых удерживает в профессии в первую очередь мотив призвания, они нашли дело, которое любят, в котором, как они считают, могут быть полезны: *«Все равно будет завод. Мне очень интересны авиационные*

*двигатели, мне интересно работать с железками. И мне хотелось бы не только работать с ними, но и свои идеи приносить, что-то развивать, что-то улучшать, что-то упрощать, чтобы оно работало лучше, быстрее, качественнее»* (инф. № 1).

Представляется, что подобная мотивация не укладывается ни в одну из моделей экономического поведения рабочей молодежи: «зарабатывающую», «выживающую» и «адаптивную» – из числа выявленных В.Ю. Бочаровым и Т.В. Гаврилюк [27, с.76–77]. Скорее всего, это свидетельствует о том, что рабочие-лидеры в России ещё очень немногочисленны.

У ряда рабочих-лидеров, участвующих в РКР, доминирующий мотив оставаться в профессии – желание бороться за права рабочих: *«Желание вести борьбу перевесило желание поменять вид деятельности. Чувствую, что какие-то способности есть в понимании ситуации, чтобы объяснить товарищам суть ситуации и что дальше делать»* (инф. № 3).

Его мнение разделяется рабочим из Ижевска: *«Для меня рабочие – это люди просто элиты. В общем, на самом деле, так и есть с точки зрения общества, производства и справедливости. Борьба за права трудящихся вдохновляет на труд на производстве»* (инф. № 5).

Солидарность в этом вопросе демонстрирует электромонтер из Сарова, подчеркивая различия интересов руководства предприятия и наемных работников: *«Директор даже говорит, что руководители – тоже наемные рабочие. Ну, вы (руководство) – наемные рабочие действуете в интересах буржуазии, а мы – наемные рабочие действуем в интересах рабочего класса, вот и разница в наемных рабочих»* (инф. № 6).

С учетом того, что интервьюируемые являются делегатами Российского комитета рабочих, их заинтересованность в улучшении положения рабочих выходит за рамки проблем только своих коллективов. Проявляется стремление к позитивному изменению жизни рабочего класса в целом.

## Заключение

Как выявлено в исследовании, на выбор будущей профессии рабочими-лидерами повлиял положительный пример кого-либо из членов их семьи. При этом всего один из опрошенных является представителем династии потомственных рабочих более чем в трех поколениях. Остальные респонденты не являются детьми рабочих. Это может свидетельствовать о том, что пришедшие в рабочую профессию в первом

поколении достаточно остро реагируют на неблагоприятные элементы производственной среды, которые могут восприниматься как обычные и не вызывать отторжения у представителей рабочих династий.

Рабочие-лидеры воспринимают свою профессию, прежде всего, как способ самореализации в труде.

Рабочие-лидеры стремятся к рационализации производственных процессов, что приводит к их участию в управлении производством совместно с другими коллегами. Сдерживающим фактором такой деятельности является использование результатов рационализации без учета интересов рабочих.

В качестве наиболее эффективного способа реализации общих интересов коллектива рабочие-лидеры рассматривают действия профсоюзных организаций, в соответствии с чем они выступают за их активизацию. Реализации этой цели препятствует не только противодействие администрации предприятий, но и пассивность значительной части рабочих, не использующих возможности по защите своих прав и интересов, предоставленные Трудовым кодексом и коллективными договорами.

В своей трудовой и профсоюзной деятельности рабочие-лидеры движимы не только желанием повысить заработную плату и улучшить условия труда для себя и других рабочих на своих предприятиях, но и осознанием высокой значимости рабочего класса в современном обществе.

В дальнейших исследованиях целесообразно выяснить, почему типичный рабочий-лидер не является представителем рабочей династии. Представляет также интерес, как влияет высокий образовательный уровень рабочих-лидеров на устойчивость их трудовой жизни в качестве рабочих.

#### Список литературы

1. Разумный Е. Почему рабочие профессии будут востребованы в будущем? // РБК. Тренды. Сайт. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ed8fdcf9a7947a14eae9784> (дата обращения: 10.08.2024).
2. Зенкина А.В. Образовательное пространство «школа–колледж–предприятие» как основа формирования профессиональной социализации будущих рабочих // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71-1. С. 128–131.
3. Рожкова Л.В., Тугускина Г.Н. и др. Образование как фактор жизненного и социального успеха россиян // Социодинамика. 2021. № 10. С. 9–26.
4. Ильинская Е.А., Титов Б.А., Сукало А.А. Социально-трудовые конфликты как социальная и исследовательская проблема // Конфликтология. 2020. № 3. С. 55–63.
5. Золотов А.В. Развитие профсоюзного движения России: Монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2011. 374 с.
6. Золотогоров В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь. Минск, 2004. 720 с.
7. Гурова Е.Ю. Общетеоретические основы изучения концепта «Лидерство» // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014. № 5. С. 99–103.
8. Михайлова С.Ю. Молодой рабочий и молодой лидер: диалог или монолог? (по материалам середины 1950 – 1980-х годов) // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2007. № 16. С. 165–169.
9. Шмарион Ю.В., Насонова М.А. Сравнительный анализ социальных портретов лидеров и активистов профсоюзных организаций // Научный результат. Социология и управление. 2020. Т. 6. № 4. С. 128–145.
10. Дадыкин Р.П. Начало массового социалистического соревнования в промышленности СССР. М.: Госполитиздат, 1954. 224 с.
11. Пастухов М. Итоги ленинского призыва ударников // Вопросы труда. 1930. № 4. С. 12–17.
12. Фельдман М.А. Движение ударных бригад: Реальное содержание и мифологическая оболочка // Россия и современный мир. 2024. № 1 (122). С. 174–194.
13. Максимов Б.И. Рабочие в реформируемой России, 1990-е – начало 2000-х годов. СПб.: Наука, 2004. 277 с.
14. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Publishing, 2017. 756 p.
15. Ryan R.M., Scott R.C. Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations // Advances in Developing Human Resources. 2018. № 20 (2). P. 133–147.
16. Ryan R.M., Slemp G.R., Kern M.L., Kent J.P. Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review // Motivation and Emotion. 2018. № 42 (5). P. 706–724.
17. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. М.: Наука, 1972. 266 с.
18. Davlatjonova M., Rakhimova G. Positive effects of biological factor on work performance under the leadership of women and girls // Science and Innovation. 2023. Vol. 2. Issue 11. P. 606–609.
19. Visser J. Statistics on trade Union membership in 24 countries // Monthly Labor Review. 2006. Vol. 129. № 1. P. 38–49.
20. Бессокирная Г.Л., Темницкий А.Л. Социальная адаптация рабочих в трансформирующемся обществе: основные положения программы и некоторые результаты исследования // Мир России. Социология. Этнология. 2000. № 4. С. 103–124.
21. Бокова Э.М. Реализация социальных программ на промышленных предприятиях как форма повышения престижа рабочей профессии // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2011. № 2 (22). С. 14–18.
22. Кравченко А.И. Профессиональное приращение и трудовые династии // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 7. С. 5–12.

23. Черняева К.О., Черняева Т.И. Профессиональные династии в пространстве новых медиа // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 12 (92). С. 65–72.

24. Косогина И.М. Продвижение и повышение престижа рабочих профессий // In Situ. 2022. № 5. С. 29–31.

25. Махиянова А.В., Сагетдинов А.Ф. Рабочий класс в социальной структуре общества: оценка пре-

стижа профессии // Теория и практика общественного развития. 2021. № 5. С. 15–19.

26. Боков К.В. Надо готовить собственные кадры // ЭКО. 2013. № 7 (469). С. 184–189.

27. Бочаров В.Ю., Гаврилюк Т.В. Молодежь нового рабочего класса как объект государственной социальной политики и инвестирования // Журнал исследований социальной политики. 2021. № 1. С. 69–84.

#### THE SOCIO-PROFESSIONAL CHARACTERISTIC OF MODERN WORKERS - LEADERS

*S.A. Zolotov*

Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University

The socio-professional characteristic of the working leaders of modern Russia is considered. The results are based on the author's research. The study analyzed data was taken from interviews organized in November 2022 during the congress of the Russian Workers' Committee, held in Nizhny Novgorod. It was revealed that most of the working leaders chose the profession of a worker under the influence of a positive example from a relative, while only one respondent is a representative of the working dynasty. It has been established that the workers' leaders are professionals in their field, highly qualified workers whose are respected in the workforce. It has been revealed the interest in professional development on the part of working leaders throughout their lives. It has been identified the desire of the working leaders to participate in the process of managing the development of enterprises: to make proposals for rationalizing, systematically improve the working conditions of production staff, and build a constructive dialogue with the management of enterprises. It is identified the key factors that motivate workers' leaders to develop in their profession: understanding the social importance of workers as a social group, interest in developing industries and improving working conditions for workers with less developed leadership qualities.

*Keywords:* workers' leaders, self-realization in work, participation in management.

УДК 316 + 027.5:378.1 + 378.12  
DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_123

## МЕСТО УНИВЕРСИТЕТСКИХ БИБЛИОТЕК В КОРПОРАТИВНОЙ ЭКОСИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ АКАДЕМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

© 2025 г.

*Г.З. Ефимова*

Ефимова Галина Зиновьевна, к.соц.н.; доц.; профессор кафедры общей и экономической социологии  
Тюменского государственного университета  
g.z.efimova@utmn.ru

*Статья поступила в редакцию 19.09.2024*

*Статья принята к публикации 17.01.2025*

Рассматривается роль современных университетских библиотек в корпоративной экосистеме управления академическим развитием научно-педагогических работников (НПР). В условиях роста объемов информации и темпов изменений, происходящих в образовательном и научно-исследовательском процессах, повышается значимость библиотек как центров корпоративной поддержки профессионального развития преподавателей и ученых в университетах. При этом их личностному росту и карьерному развитию уделяется сравнительно меньше внимания.

Проанализирована трансформация функционала университетских библиотек, вызванная переходом от традиционного хранения и предоставления информации по запросу пользователей к активному содействию образовательному и научно-исследовательскому процессу. Среди возможностей, которые библиотеки предоставляют научно-педагогическому сообществу: доступ к электронным ресурсам, проведение семинаров по информационной грамотности, академической этике, содействие созданию и заполнению профиля автора в различных наукометрических базах данных, помощь в оформлении списка литературы научных публикаций и пр.

Отмечается приоритет междисциплинарного подхода к анализу деятельности университетских библиотек, позволяющий им интегрироваться в различные аспекты академической жизни НПР – от организации научных мероприятий до содействия созданию исследовательских групп, книжных клубов. Актуальность изучения места библиотек в корпоративной экосистеме управления академическим развитием НПР объясняется контекстом изменений академической среды и трансформацией социально-трудовых отношений университета с НПР (приоритет портфельной карьеры, многовекторной занятости).

Статья адресована представителям университетского менеджмента, ответственным за академическое развитие НПР, представителям библиотечного сообщества вуза и широкой общественности.

**Ключевые слова:** университетские библиотеки, академическое развитие, управление академическим развитием, корпоративная экосистема академического развития, научно-педагогические работники, информационная грамотность, междисциплинарный подход, социология образования.

### Введение

Повседневная трудовая деятельность научно-педагогических работников (НПР) нуждается в организационной поддержке университетского менеджмента и содействии структурных подразделений вуза. Внимание к приоритетному развитию НПР объясняется их непосредственной вовлеченностью и ответственностью за осуществление образовательной и научно-исследовательской деятельности в университете. Стратегическую значимость для поддержания конкурентоспособности вуза имеет актуализация профессиональных и личностных компетенций данной категории сотрудников. От их опыта и квалификации напрямую зависит качество преподавания и исследовательской работы. Рассмотрим место университетских библиотек в процессе академического развития НПР и орга-

низационное содействие осуществлению ими образовательной и научно-исследовательской деятельности.

### Понятие корпоративной экосистемы академического развития

*Академическое развитие* интерпретируется нами как целенаправленный процесс формирования у НПР (как социальной общности) профессиональных компетенций, а также их личностное и карьерное развитие, предполагающее совершенствование (наращивание) их человеческого капитала для повышения качества академической деятельности. Фактическая реализация процесса академического развития работников происходит в рамках структурных подразделений вуза, входящих в корпоративную экосистему.

*Корпоративная экосистема академического развития* – комплекс взаимосвязанных структурных подразделений университета, направленных на профессиональное, личностное и карьерное развитие НПП. Она включает следующие ключевые элементы: отделы кадрового и организационного развития; институт дополнительного профессионального образования; библиотеки; кафедры; лаборатории и исследовательские центры. Согласованная деятельность обозначенных элементов экосистемы способствует устойчивому академическому развитию НПП в долгосрочной перспективе и обеспечивает достижение вузом стратегических целей.

Придерживаемся точки зрения, что в экосистеме академического развития университетские библиотеки занимают место «ядра» информационно-коммуникационной поддержки. Библиотеки, встраиваясь в корпоративную экосистему академического развития, содействуют профессиональному, личностному и карьерному развитию НПП. Однако эффективность их деятельности может быть существенно снижена при нарушении взаимодействия с прочими элементами экосистемы.

### **Трансформация роли университетских библиотек**

Научные и учебные библиотеки учреждаются одновременно с созданием высших учебных заведений и направлены на содействие потребностям науки и образования, информационную поддержку НПП университета [1, с. 39], аккумуляцию фондов и предоставление к ним доступа. Первая российская вузовская библиотека основана в 1755 г., когда открылся первый университет.

Исторический обзор, проведенный Б.В. Володиным, показывает: основными задачами российских университетских библиотек в XVIII–XIX вв. являлись: обеспечение научной деятельности профессоров университетов; накопление коллекций изданий зарубежных и русских авторов по медицине, технике, естественным и гуманитарным наукам; сохранение, классификация библиотечных фондов и повышение их доступности [1, с. 39]. Д.С. Лихачев для достижения цели сохранения культуры ставил значение библиотеки даже гораздо выше, чем университета [2].

Библиотеки развивались в тандеме с вузами и всегда играли значимую роль в поддержке преподавания и содействии научным исследованиям. В 70-е гг. XX в. стали распространяться прогнозы, что библиотеки могут стать «избыточными» и «нерелевантными», вследствие чего

имеют риск упразднения. В условиях повсеместной цифровизации монополия библиотек на знания, действительно, снижается [3]. Однако пессимистичные взгляды не подтвердились и библиотеки «изменились до неузнаваемости», трансформировавшись и адаптировавшись к новым обстоятельствам, с поправкой на влияние современных технологий, а также под воздействием пандемии COVID-19 и спровоцированного ею перехода на дистанционные трудовые и образовательные практики.

Анализируя трансформацию специфики академического труда и актуальные требования к университетским преподавателям, отечественные [4] и зарубежные [5] исследователи делают акцент на цифровизации образования. Возрастает актуальность внедрения в академическую среду таких инновационных практик, как онлайн-курсы, цифровые библиотеки и облачные технологии, которые могут оптимизировать процесс обучения и научных исследований, повысив их качество. Подчеркивается приоритет непрерывного обучения и развития для НПП и необходимость внедрения новых технологий и методов работы в университетскую среду.

В высшем образовании диджитал-тренды проявляются в использовании цифровых технологий и инструментов для улучшения качества обучения и обеспечения более эффективного процесса обучения: онлайн-платформ для обучения, внедрения электронных учебников и ресурсов для студентов (электронные библиотеки и базы данных), интерактивных досок и оборудования для презентаций и обучения; онлайн-курсов и программ, систем управления обучением (LMS), позволяющих преподавателям создавать онлайн-курсы и управлять ими. В вузах используется аналитика данных для оценки эффективности обучения и улучшения качества образования, развиваются виртуальная и дополненная реальности для создания интерактивных обучающих пространств. Эти изменения накладывают отпечаток на компетентностный профиль НПП.

Изменения в образовательном ландшафте повысили значимость библиотек в обеспечении организационной поддержки профессионального, личностного и карьерного развития представителей вузовского сообщества.

### **Функционал современных университетских библиотек**

Традиционные функции библиотеки дополняются современными вследствие влияния, обусловленного развитием технологий. Анализ ключевых аспектов деятельности университетских библиотек и обобщение опыта взаимодей-

ствия их сотрудников с НПП находит отражение в практиках:

1. *Доступ к информационным ресурсам* (книги, журналы, базы данных и электронные материалы) позволяет преподавателям и исследователям находиться в курсе научных достижений и инноваций в своей и смежных с нею профессиональных областях;

2. *Поддержка научных исследований*, оказание услуг по поиску и организации информации содействует НПП в подготовке статей и диссертаций (например, оформление списка литературы);

3. *Консультации* по вопросам цитирования и других аспектов научной работы, что особенно значимо для начинающих исследователей; создание и заполнение профиля автора в наукометрических базах данных (ORCID, Scopus, Web of Science и пр.), синхронизация и обмен данными в этих системах, использование потенциала научных социальных сетей (ResearchGate и пр.);

4. *Обучение информационной грамотности* формирует у сотрудников навыки эффективного поиска, оценки и использования информации;

5. *Поддержка образовательного процесса* *доступ к учебным материалам и ресурсам*, необходимым для актуализации информации при подготовке занятий;

6. *Внедрение инновационных технологий* и онлайн-ресурсов облегчает получение информации и расширяет исследовательские возможности НПП;

7. *Сотрудничество с НПП* по созданию электронных образовательных ресурсов и онлайн-курсов, перепроектированию имеющихся академических курсов;

8. *Организация комфортного пространства* для индивидуальной работы НПП над научными текстами, подготовки к занятиям;

9. *Предоставление площадки для неформального обмена опытом и идеями* между НПП способствует созданию научных сообществ, сотрудничеству и сетевому взаимодействию;

10. *Проведение мероприятий, лекций и организация библиотечных школ* для совершенствования компетенций НПП и их профессионального, личностного и карьерного развития.

Необходимость соответствовать внешним запросам и обозначенным обстоятельствам «вытягивает библиотеку за пределы комфортных пороговых значений и организационных границ» [6, с. 150]. Надлежащее выполнение обозначенного функционала требует от сотрудников библиотеки наличия соответствующих компетенций и их актуализации. Вместе с тем трансформации должностного функционала

библиотечных работников способствовало и развитие цифровых технологий.

В университетских библиотеках формируются новые модели компетенций библиотечных специалистов, которые выполняют функционал информационных (цифровых) аналитиков в методическом обеспечении, способствуя интенсификации исследований в вузе, оказывая организационную поддержку и сопровождение. Библиотеки можно отнести к важному элементу университетской инфраструктуры, а вышеобозначенные аспекты деятельности библиотек прямо или косвенно способствуют академическому развитию НПП.

### **Направления деятельности университетских библиотек для содействия академическому развитию НПП**

Ключевым конкурентным преимуществом вуза становится развитая инфраструктура и актуальное материально-техническое оснащение. К одному из стратегических элементов университетской инфраструктуры можно отнести библиотеку с обширными и обновляемыми фондами, предоставляющую доступ сотрудникам и обучающимся к электронным библиотекам международных издательств и реализующую практики, ориентированные на профессиональное, личностное и карьерное развитие НПП.

Специфика включенности университетских библиотек в процесс содействия академическому развитию НПП (как социальной общности) и повышению их эффективности различается в зависимости от ведомственной подчиненности библиотеки. Высокую вовлеченность в процесс академического развития НПП демонстрируют именно университетские библиотеки [7].

Библиотека как структурное подразделение вуза при должном уровне технического оснащения, наполненности фондов, оптимальной частоте их пополнения, а также грамотном позиционировании функционала библиотеки для сотрудников может содействовать реализации стратегических целей университетов посредством удовлетворения информационных потребностей пользователей. Библиотеки характеризуются как «активные партнеры в учебном и исследовательском процессе, которые поддерживают студентов и профессорско-преподавательский состав посредством предоставления информационных ресурсов и технологий, помещений для индивидуальной и групповой работы и учебы, программ и мероприятий, а также осуществляют помощь в поиске, использовании и оценке информации» [8, с. 66–67].

Университетские библиотеки содействуют академическому развитию НПП [9], выполняя

посредническую функцию в поддержке их педагогической и научно-исследовательской деятельности [10], оказывая консультационную поддержку, предоставляя различные информационные услуги [11] и открывая доступ к ресурсам для обучения и исследований (научным базам данных, коллекциям печатных изданий). Университетские библиотеки расширили цифровые коллекции и спектр услуг, чтобы удовлетворить меняющиеся потребности пользователей в цифровую эпоху. Работники библиотек должны постоянно адаптировать услуги для удовлетворения потребностей пользователей. Нарращивание потенциала библиотек должно идти вслед за развитием вузов.

Университетские библиотеки содействуют непрерывному развитию НПР, предоставляя необходимые ресурсы и услуги, повышающие уровень обучения, качество исследований, академическую добросовестность и способствуя развитию культуры открытой науки [12]. Сотрудничество библиотекарей и НПР способствует созданию устойчивой исследовательской среды, где библиотекари выступают в роли *информационных аналитиков*, содействуя разработке наукометрических профилей и повышая наглядность академической работы. Библиотеки помогают развивать информационную культуру и продвигать академическую честность, необходимые для поддержания достоверности исследований.

Меняющаяся роль университетских библиотек в части поддержки образовательной и исследовательской деятельности заключается в (1) предоставлении разнообразных услуг (доступ к научным базам данных, электронным книгам, коллекциям печатных изданий, учебным помещениям и поддержка в обучении); (2) адаптации к цифровым тенденциям (расширение ресурсов библиотеки: цифровых коллекций и услуг); (3) постоянной оценке и совершенствовании услуг в соответствии с требованиями пользователей (создание удобных интерфейсов для доступа к библиотечным материалам, предоставление персонализированных рекомендаций и поддержки) [9].

По мере развития университетов очевидна тенденция наращивания стратегического потенциала библиотек как ресурса поддержки не только профессиональных компетенций НПР, но также их личностного и карьерного развития. Этот прогноз осуществим только при условии адаптации библиотек к новым требованиям и технологиям образовательного и научно-исследовательского процессов. Представителями университетского менеджмента признается значимая роль университетских библиотек в

создании среды, способствующей обучению и исследованиям, подчеркивается приоритет адаптации к внешним вызовам для эффективного удовлетворения потребностей пользователей [8].

Значим вклад библиотек в академическое развитие молодых преподавателей и исследователей, в их ознакомление со стилем научного письма, оценку надежности источников, а также в части их приобщения к культуре академической честности, что проявляется в недопущении плагиата и внедрении в университетское пространство программы «Антиплагиат», а также ее аналогов в других странах [13]. Университетские библиотеки проводят тренинги для НПР и обучающихся, повышая их информационную грамотность и позволяя грамотно и оптимально (с точки зрения затрат времени) находить, сортировать и отражать информацию в научных трудах. Университетская библиотека помогает исследователям *«разобраться в различных аспектах управления исследовательскими данными: как планировать, создавать, систематизировать, отслеживать исследовательские материалы и делиться ими»* [14].

Изучается роль университетских библиотек и вызовы, с которыми они сталкиваются параллельно с развитием современных технологий [13]. При анализе места университетских библиотек в корпоративной экосистеме академического развития требуется соотносить ресурсность библиотек и актуальность имеющихся запросов НПР. Взаимосвязь *запросов* преподавателей и исследователей с *возможностями* университетских библиотек позволит эффективно решать проблемы НПР, возникающие в рамках образовательной и научно-исследовательской деятельности и смежных с ними, а также оптимально расходовать ресурсы вуза для поддержания его конкурентоспособности.

Выполняя социально-интегративную роль, библиотеки становятся *«средством аккумуляции социальной памяти»* [15, с. 546]. П.А. Сорокин писал, что каждая библиотека становится *«огромнейшей, сложнейшей телефонной станцией, в которой посредством книг ежедневно сотни людей "соединяются" с множеством авторов, живых и мертвых, и неслышно ведут между собою беседу»* [15, с. 546].

Некоторые исследователи характеризуют университетские библиотеки как *«сердце академических учреждений»* [16]. Такое сравнение вызвано ресурсоснабжающей функцией библиотек – они предоставляют НПР необходимые материалы для эффективной работы, способствуют целостному академическому развитию и продвижению академической этики, моральных ценностей и формированию социальной ответ-

ственности обучающихся и академических работников (в т.ч. молодых ученых).

Значимость университетских библиотек для академического развития НПР определяется их вкладом в поддержку академических начинаний, содействие научным исследованиям, продвижение информационной грамотности в вузах, поддержки образовательной и исследовательской деятельности, обеспечением пространства для интеллектуального труда, способствуя формированию активного научного сообщества и предоставлению ему необходимых ресурсов [17]. Влияние библиотеки на академическое развитие проявляется посредством обучения информационной грамотности, предоставления ресурсов и исследовательской поддержки преподавательскому и исследовательскому персоналу [8].

Университетские библиотеки играют ключевую роль в академическом развитии, позиционируясь как адаптивные центры в вузовской экосистеме [18]. Повсеместно признается растущий статус университетских библиотек, и за последние двадцать лет университетские библиотеки все чаще характеризуются как отзывчивые и восприимчивые к быстро меняющимся течениям технологических инноваций и формирующимся парадигмам преподавания и обучения [18].

При этом библиотекари содействуют развитию НПР, предоставляя ресурсы, поддерживая исследования и сохраняя знания, участвуя в беседах, направленных на улучшение среды преподавания, и формируя потенциал преподавателей [19]. Значимым аспектом участия библиотекарей во взаимодействии с преподавателями является *«фокус на оказании помощи преподавателям в преобразовании их преподавательской практики путем выявления моментов, когда преподавателям требуется больше свободы для индивидуального размышления или совместного с коллегами по факультету об их общих целях преподавания и обучения»* [19, с. 199]. Это согласуется с рефлексивным аспектом развития НПР, который фокусируется на помощи преподавателям в широком и целенаправленном мышлении об изменениях в педагогике [20]. Библиотекари выполняют функционал связующего звена между преподавателями и студентами [21] для улучшения образовательной среды, способствуя развитию представителей профессорско-преподавательского состава, *«способствуя изменениям в том, как преподаватели думают о своем преподавании»* [22, с. 197]. Исследователи подчеркивают решающую роль университетских библиотек в академическом развитии НПР посредством осуществления программ повышения квалификации в области ин-

формационной грамотности и ориентированных на педагогические навыки и интеграцию учебных программ [23].

Университетские библиотеки содействуют поддержке информационной среды исследовательских вузов, осуществляя академическое развитие НПР путем предоставления комплекса услуг, доступа к ресурсам, создания научного сообщества и укрепления информационной культуры в университете. Для эффективного выполнения спектра задач им необходимо сотрудничать со структурными подразделениями университета, чтобы соответствовать вызовам современности.

### **Примеры успешных практик включенности университетских библиотек в академическое развитие НПР**

Рассмотрим функционал современных библиотек в зарубежных и отечественных вузах; конкретные практики, направленные на содействие академическому развитию НПР. Услуги университетских библиотек доступны преподавателям, исследователям и иным категориям сотрудников, а также обучающимся. Далее представлены отдельные практики из обширного функционала университетских библиотек.

#### *Российские университеты*

НИУ «Высшая школа экономики». Библиотека Высшей школы экономики обеспечивает поддержку преподавателей и исследователей. Отдел информационных систем и электронных ресурсов осуществляет консультирование пользователей по вопросам информационного поиска, обучает работе с электронными ресурсами. Для преподавателей и сотрудников проводятся мероприятия (семинары, презентации, тренинги) и консультации по использованию ресурсов библиотеки [24]: поиск полнотекстовой информации в зарубежных и отечественных базах данных; запрос тематической информации по предметным областям; использование специализированных баз данных.

Санкт-Петербургский НИУ информационных технологий, механики и оптики (ИТМО). В библиотеке ИТМО функционирует сервис ITMO.AUTHORS [25] для поддержки публикационной активности (помощь в работе с научными базами данных, оформлении списков литературы, подборе журналов для публикации). В наибольшей степени академическому развитию НПР способствует освоение навыков по использованию электронных ресурсов библиотеки, альтернативных баз данных для поиска научной информации, ознакомление с науко-

метрическими показателями, работа с авторскими профилями в базах данных (ResearcherID в Web of Science) и академических сетях (ResearchGate), использование библиографических менеджеров (Zotero и Mendeley); поиск научной литературы с использованием сервиса Google Scholar, а также с применением технологий искусственного интеллекта Semantic Scholar. Библиотекари разъясняют, как выбрать журнал для публикации и проверить его на признаки недобросовестного издания; определить, на какой платформе лучше разместить препринт.

Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ). Библиотека СПбГУ предлагает информацию для исследователей [26], пособия по академическому письму, записи обучающихся семинаров и полезные ссылки [27], а также рекомендации по подготовке, опубликованию, продвижению и мониторингу научных статей.

#### *Зарубежные университеты*

Oxford (Великобритания). Бодлеанские библиотеки Оксфордского университета [28] проводят семинары «Bodleian iSkills» [29], ориентированные на развитие исследовательских навыков в поиске информации и научных коммуникаций, совершенствование практик использования инструментов для управления ссылками, форматирования сносок и библиографий (Endnote, RefWorks, Zotero и Mendeley). Семинары формируют понимание авторских прав, навыки защиты интеллектуальной собственности при соблюдении требований научного сообщества к открытому доступу к данным.

Преподаватели и исследователи могут получить рекомендацию от работников библиотеки в отношении разработки стратегии исследования, поиска и использования источников. Консультации осуществляются в режиме реального времени, после обращения в чат. Примечательно, что, если в большинстве библиотек консультации доступны в течение семестра с 9:00 до 19:00 (понедельник – пятница), а в каникулы сокращается на два часа [30], обратиться к библиотекарю Гарварда можно в любой день [31].

Princeton (США). Эксперты службы данных и статистики (DSS) готовы проконсультировать преподавателей и персонал Принстонского университета по выбору подходящих данных, применению количественных методов исследования, интерпретации результатов статистического анализа, преобразованию данных и их визуализации [32]. Сервис Digital Scholarship Services (DiScho) содействует исследователям Принстонского университета в освоении цифровых навыков, инструментов и методов (анализ текста, 3D-визуализация, работа с API и пр.).

Центр совместной работы Fine Collaboration Hub [33] предоставляет библиотечное пространство для проведения презентаций, семинаров, совместной работы, встреч научных коллективов. Проводятся семинары по подготовке научных текстов; функционирует издательская программа открытого доступа [34], которая предоставляет преподавателям и исследователям набор услуг, помогающих создавать высококачественные научные публикации.

Harvard (США). Библиотеки Гарварда сотрудничают с преподавателями, помогая выбрать материалы и первоисточники для учебного курса, способствуя интеграции мультимедийных проектов в учебный курс [35]. Ученые, обладающие исследовательскими результатами с применением качественного метода (интервью, наблюдения, фокус-группы), могут рассчитывать на поддержку библиотеки [36]: пройти обучение использованию специализированного программного обеспечения для обработки данных [37], получить помощь в анализе данных [38].

Аспиранты, постдоки, преподаватели и ученые Гарварда могут пройти пятидневный интенсив «Unabridged» для подготовки к академической карьере [39]. Материалы курса разделены на четыре блока [40]: *начало работы* (для приступающих к новому проекту или программе получения степени); *представление и публикация* (для работающих над научными текстами и создающих академические профили на сайтах); *лучшие практики* (для освоения исследовательских инструментов); *архивы и первоисточники* (для изучающих уникальные и редкие материалы). В результате обучения преподаватели и исследователи [41]: осваивают целостный подход к науке, становятся более гибкими и творческими исследователями, уверенно ориентируются в базах данных; изучают новые библиотечные системы. В библиотеке Гарварда функционирует служба экстренного реагирования на *нарушения авторских прав* [42], предоставляя необходимую информацию по защите интеллектуальной собственности и персональные консультации. Благодаря сервису Overleaf [43] от библиотеки Гарварда исследователи могут ускорить процесс написания, редактирования и подготовки исследовательских работ, приобретая соответствующие компетенции, наладить сотрудничество с другими учеными.

Резюмируя представленные практики, отметим, что влияние библиотек на академическое развитие НПП проявляется в содействии формированию педагогических и исследовательских компетенций, обеспечении доступа к информации.

### Оценка результативности участия университетских библиотек в академическом развитии НПП

Ввиду комплексного воздействия различных элементов корпоративной экосистемы академического развития на НПП сложно отследить влияние именно университетских библиотек. Но оценка их «вклада» в развитие осуществима и может базироваться на критериях: качество и актуальность услуг; количество мероприятий; востребованность НПП ресурсов библиотек; удовлетворенность пользователей; повышение количества публикаций, подготовленных в результате сотрудничества с библиотекой, и их качества, выражающегося в уровне журналов; повышение доли оригинального текста.

### Барьеры для осуществления университетскими библиотеками академического развития НПП

Библиотека функционирует в организационной структуре каждого университета, но разнообразие ее функционала и эффективность деятельности во многом определяются существующими в университете стратегическими приоритетами, сформированностью кадровой политики и корпоративной стратегии академического развития НПП.

Роль современных университетских библиотек модернизируется – от поставщиков консультационных услуг отдельным преподавателям к активному субъекту организационной структуры вуза, способствующему образовательной и исследовательской деятельности, что требует от библиотекарей соответствующих компетенций [23]. Критическим фактором, ограничивающим эффективность воздействия университетской библиотеки на академическое развитие НПП, является её недостаточное техническое оснащение, а также отсутствие актуальных компетенций у персонала библиотеки.

Для сохранения центрального места в корпоративной экосистеме академического развития НПП и обеспечения им необходимой поддержки университетские библиотеки должны развиваться вместе с технологическими достижениями. Адаптация библиотек к цифровой эпохе открывает спектр возможностей и провоцирует ряд проблем, связанных с удовлетворением потребностей заинтересованных сторон в сфере высшего образования. Отмечается, что *«без современной библиотеки ни одно академическое учреждение не сможет существовать»* [17].

Внешним препятствием, затрудняющим развитие НПП, становится: ограничение или

отсутствие доступа НПП к ресурсам, имеющимся в университетской библиотеке; недостаточное и/или несвоевременное обновление ресурсов библиотеки и ограниченность предоставляемых ею услуг. Среди трудностей, которые могут испытывать современные университетские библиотеки (на примере Noakhali Science and Technology University, Бангладеш): нехватка ресурсов, неактуальные средства ИКТ и отсутствие достаточного пространства для чтения для пользователей [8].

Необходимо учитывать *внутреннее препятствие* академическому развитию, проявляющееся в незаинтересованности отдельных категорий НПП в профессиональном совершенствовании и отсутствии стремления к личностному и карьерному росту. Преподаватели могут избегать обращения в университетские библиотеки за получением услуг и консультаций, испытывая *«чувство уязвимости»* [44; 45], что становится препятствием для эффективного академического развития. На плечи библиотекарей ложится функция налаживания коммуникации с преподавателями и исследователями («растопить лёд»), задача объяснить функционал и «пользу», которую принесет взаимодействие, и выстроить доверие [19].

Университетская библиотека не только удовлетворяет информационные потребности преподавателей и исследователей университета, но и *формирует* их, а также инициирует и развивает научную коммуникацию НПП. Нерегулярное обновление фонда, просроченные подписки на электронные библиотечные системы, несвоевременное информирование сотрудников о возможностях библиотеки и отсутствие сопровождающих мероприятий наносит ущерб академическому развитию НПП, что негативно сказывается на стратегическом развитии университета и его конкурентоспособности [46].

Эффективное управление развитием НПП происходит путём: (1) координации действий различных структурных подразделений университета, входящих в корпоративную экосистему; (2) необходимости учитывать потребности НПП и предоставлять им возможность выбора подходящих форм и направлений академического развития.

### Заключение

Университетские библиотеки выступают значимым элементом корпоративной экосистемы академического развития НПП и выполняют функцию информационного и коммуникационного «хаба» в процессе организационной поддержки академического развития НПП. Образо-

вательная и исследовательская работа НПП в существенной степени поддерживается библиотекой. Университетские библиотеки играют решающую роль в оказании содействия преподавателям и персоналу в удовлетворении их исследовательских потребностей, предоставляя спектр ресурсов и услуг, способствующих профессиональному успеху.

Ключевые препятствия эффективной работе университетских библиотек по академическому развитию НПП могут быть связаны с неоптимальными управленческими практиками, низким финансированием библиотек, ведущим к неудовлетворительной материально-технической оснащенности, а также несформированностью профессиональных компетенций работников библиотек и низкой вовлеченностью НПП во взаимодействие с библиотекой, незаинтересованностью преподавателей и исследователей в академическом развитии. Максимально эффективно осуществить профилактику и нивелирование обозначенных факторов способны управленцы, ответственные за организационное развитие вуза и академическое развитие НПП.

Расширение спектра услуг, оказываемых университетскими библиотеками, гарантирует, что НПП будут иметь необходимые инструменты для академического успеха. Соответствие библиотек социальным запросам зависит от управленческих практик, осуществляемых представителями высшего университетского менеджмента в части организационного развития библиотек и повышения квалификации их сотрудников, а также открытости библиотек трансформирующимся внешним обстоятельствам и изменяющимся запросам образовательных и исследовательских подразделений вуза, готовности проявлять социальную активность, эффективно поддерживать формальную и неформальную коммуникацию.

Создание благоприятных условий функционирования библиотеки в высшем учебном заведении, успешное сотрудничество с образовательными и научно-исследовательскими структурными подразделениями университета, способствующее развитию инновационных проектов, повышению качества образовательного процесса и научной работы, поддержание на высоком уровне профессиональных компетенций работников библиотеки – условие для сохранения за вузами лидерских позиций.

*Исследование выполнено при поддержке гранта РНФ №23-78-10085, <https://rscf.ru/project/23-78-10085/>*

#### *Список литературы*

1. Опекунова Е.Н. Параметры оценки деятельности вузовской библиотеки в контексте изменений ее

задач // Библиосфера. 2017. № 1. С. 38–45. DOI: 10.20913/1815-3186-2017-1-38-45.

2. Лихачев Д.С. О русской интеллигенции: письмо в редакцию // Новый мир. 1993. № 2. С. 3–9.

3. Gunapala M., Montague A., Reynolds S., Vo-Tran H. Managing change in university libraries in the 21st century: An Australian perspective // Journal of the Australian Library and Information Association, 2020. **69** (2). P. 191–214. DOI: 10.1080/24750158.2020.1756598.

4. Абрамов Р.Н., Груздев И.А., Терентьев Е.А. и др. Университетские преподаватели и цифровизация образования: накануне дистанционного форс-мажора // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24. № 2. С. 59–74.

5. Teräs H., Teräs M., Suoranta J. The life and times of university teachers in the era of digitalization: A tragedy // Learning, Media and Technology. 2022. **47** (4). P. 572–583. DOI: 10.1080/17439884.2022.2048393.

6. Schlak T., Corral S., Bracke P. Forecasting a future for academic libraries: Engagement, community building and organisational development // In: The Social Future of Academic Libraries: New Perspectives on Communities, Networks, and Engagement. Facet, 2022. P. 149–170. DOI: 10.29085/9781783304738.008.

7. Casali G.L., Mirko P., Abbate T. Understanding roles and functions of academic libraries as innovation intermediaries within the service-dominant logic perspective: An Australian case study // Journal of Library Administration. 2017. **57** (2). P. 135–150. DOI: 10.1080/01930826.2016.1211400.

8. Mia S. University libraries as facilitators of academic development: A case study of Noakhali science and technology university library, Bangladesh. International // Journal of Library and Information Science. 2019. **11** (5). P. 66–74. DOI: 10.5897/IJLIS2019.0915

9. Dixit Ch., Dixit K., Dixit Ch.K., Pandey P.K. Role of academic libraries and information services: A study // International Journal of Modern Achievement in Science, Engineering and Technology. 2024. **1** (2). P. 76–82. DOI: 10.63053/ijset.28.

10. Kostyrko T.M. Resources and services of the university library in the conditions of digital transformations // Library Merkurij 2022. DOI: 10.18524/2707-3335.2022.1(27).256413.

11. Ramos-Eclevia M.S. Becoming a global library at the local: internationalization activities and practices of Philippine academic libraries // Library Management. 2023. **44** (2). P. 133–151. DOI: 10.1108/lm-01-2022-0008.

12. Cheradi N. The role of the university library in the development of the Open Science literacy. DOI: 10.57066/sdrm22.13.

13. Kenkebashvili K. The role of university libraries in the development of the scientific and research field of the university // «Intercultural Dialogues» Transactions. 2023. Vol. 7. DOI: 10.52340/idw.2023.94.

14. Welcome to the University of Cambridge Research Data Management website. URL: <https://www.data.cam.ac.uk/> (дата обращения: 02.09.2024).

15. Антоновский А.Ю., Бараш Р.Э. «Система социологии» Питирима Сорокина и системно-коммуникативный подход // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные пе-

ремены. 2021. № 6. С. 528–548. DOI: 10.14515/monitoring.2021.6.1950.

16. Bhalerao S.B. Academic librarianship is a catalyst for holistic development of students // *International Journal of Science and Research*. 2024. Vol. 13. Iss. 3. DOI: 10.21275/sr24304160551.

17. Narayan R., Pradhan B., Mandal S. Role of libraries in higher education in India with reference to central university of Odisha // *Science and Culture*. 2023 Vol. 89. № 7–8. P. 272–277.

18. O'Donnell P., Anderson L. The university library: Places for possibility // *New Review of Academic Librarianship*, 2021. **28 (3)**. P. 232–255. DOI: 10.1080/13614533.2021.1906718.

19. Flierl M., Maybee C., Riehle C.F., Johnson N. IMPACT lessons: Strategically embedding MIL through teacher development in higher education // In: D. Oberg, S. Ingvaldsen (Eds.) *Media and Information Literacy in Higher Education: Educating the Educators*. Oxford, United Kingdom: Chandos. 2016. P. 119–133. DOI: 10.1016/B978-0-08-100630-6.00008-4.

20. Fundator R., Maybee C. Academic librarians as informed learning developers // In: K. Ranger (Ed.). *Informed Learning Applications: Insights from Research and Practice (Advances in Librarianship)*. Emerald, 2019. DOI: 10.1108/S0065-2830201946.

21. Bruce C.S. *Informed Learning*. Chicago, IL: American Library Association, 2008. URL: [www.researchgate.net/publication/27476701\\_Informed\\_Learning](http://www.researchgate.net/publication/27476701_Informed_Learning) (дата обращения: 02.09.2024).

22. Flierl M., Maybee C., Fundator R. Academic Librarians' Experiences as Faculty Developers: A Phenomenographic Study // *Communications in Information Literacy*. 2019. **13 (2)**. P. 184–204. DOI: 10.15760/comminfolit.2019.13.2.4.

23. Cook W.S. Chapter 7. Staff Development Programs on Teaching Skills and Curriculum Integration of Academic and Information Literacy at the University of Auckland // *Media and Information Literacy in Higher Education. Educating the Educators*. 2017. P. 107–118. DOI: 10.1016/B978-0-08-100630-6.00007-2.

24. Поддержка и обучение. URL: <https://library.hse.ru/training> (дата обращения: 02.09.2024).

25. ITMO.Authors. URL: <https://lib.itmo.ru/authors> (дата обращения: 02.09.2024).

26. [http://old.library.spbu.ru/blog/?page\\_id=4103](http://old.library.spbu.ru/blog/?page_id=4103) (дата обращения: 02.09.2024).

27. Пособия по академическому письму и другие полезные ссылки. URL: <https://library.spbu.ru/ru/novosti/71-posobiya-po-akademicheskomu-pismu-i-drugie-poleznye-ssylki.html> (дата обращения: 02.09.2024).

28. Find a library. URL: <https://www.bodleian.ox.ac.uk/libraries> (дата обращения: 02.09.2024).

30. Guidance for researchers. Services, materials and tools for researchers in all disciplines. URL: <https://libguides.bodleian.ox.ac.uk/research-guides> (дата обращения: 02.09.2024).

31. Ask a library. URL: <https://ask.library.harvard.edu/> (дата обращения: 02.09.2024).

32. Services and Libraries. URL: <https://library.princeton.edu/services> (дата обращения: 02.09.2024).

33. Fine Collaboration Hub. URL: <https://library.princeton.edu/visit-and-spaces/spaces/fine-collaboration-hub> (дата обращения: 02.09.2024).

34. Open Access Publishing Program. URL: <https://library.princeton.edu/services/scholarly-communication/open-access-publishing-program> (дата обращения: 02.09.2024).

35. Teach with Harvard Library. URL: <https://library.harvard.edu/how-to/teach-harvard-library#during-semester> (дата обращения: 02.09.2024).

36. Library Support for Qualitative Research. URL: <https://guides.library.harvard.edu/qualitative/wksp> (дата обращения: 02.09.2024).

37. Qualitative Research Support. URL: <https://library.harvard.edu/services-tools/qualitative-research-support> (дата обращения: 02.09.2024).

38. Schedule a Consultation for Qualitative Research Support. URL: <https://airtable.com/shrUI8kUCiOmatnDK> (дата обращения: 02.09.2024).

39. Unabridged In Person. URL: <https://canvas.harvard.edu/courses/62558/pages/unabridged-in-person> (дата обращения: 02.09.2024).

40. Unabridged On Demand. URL: <https://canvas.harvard.edu/courses/62558> (дата обращения: 02.09.2024).

41. Unabridged. URL: <https://library.harvard.edu/services-tools/unabridged> (дата обращения: 02.09.2024).

42. Copyright First Responders. URL: <https://library.harvard.edu/services-tools/copyright-first-responders> (дата обращения: 02.09.2024).

43. Overleaf. URL: <https://library.harvard.edu/services-tools/overleaf> (дата обращения: 02.09.2024).

44. Wishkoski R., Lundstrom K., Davis E. Faculty teaching and librarian-facilitated assignment design. *portal: Libraries and the Academy*. 2019. 19 (1). P. 95–126. DOI: 10.1353/pla.2019.0006.

45. Wishkoski R., Lundstrom K., Davis E. Librarians in the lead: A case for interdisciplinary faculty collaboration on assignment design // *Communications in Information Literacy*. 2018. 12(2). P. 166–192. DOI: 10.15760/comminfolit.2018.12.2.7.

46. Khan A., Bhatti R., Khan G., Ismail M. The role of academic library in facilitating graduate and post graduate students: The case of the University of Peshawar, Pakistan // *Library Philosophy and Practice*. 2014.

29. Семинары iSkills. URL: <https://www.bodleian.ox.ac.uk/ask/workshops> (дата обращения: 02.09.2024).

№ 1. P. 36–49.

**THE PLACE OF UNIVERSITY LIBRARIES IN THE ECOSYSTEM  
OF ACADEMIC DEVELOPMENT OF ACADEMIC STAFF**

***G.Z. Efimova***

University of Tyumen

The article discusses the role of modern university libraries in the corporate ecosystem of academic development management of academic staff. In the context of rapid information growth and changes in educational and research processes, libraries are becoming increasingly important as centers for supporting the professional development of university teachers and researchers. While there is relatively less attention paid to the personal and career development of academic staff, this aspect is nevertheless considered by university libraries. The article discusses the transformation of university libraries' functions due to the shift from traditional information storage and provision at the request of users to active support for the educational and research process. Libraries provide services for members of the academic community, including access to electronic resources, information literacy seminars, academic ethics training, and assistance with creating and maintaining author profiles in scientometric databases. They also assist with compiling references for scientific publications and other academic work. The article emphasizes the importance of an interdisciplinary approach to understanding the role of university libraries in the academic community. It explains how these libraries can contribute to various aspects of academic life, such as organizing scientific events, promoting the formation of research groups and book clubs.

The relevance of examining the role of modern libraries in the context of academic development is explained by changes in the academic landscape and the evolving social and employment relationships between universities and their communities (such as the emphasis on portfolio careers and multi-directional employment).

This article is intended for university administrators responsible for academic development, as well as members of the university library community and members of the public interested in understanding the role of libraries in higher education.

*Keywords:* university libraries, academic development, management of academic development, corporate ecosystem for academic development, academic staff, information literacy, interdisciplinary approach, sociology of education.

УДК 316

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_133

## СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ РОССИЙСКИХ ЭМИГРАНТОВ (РЕЛОКАНТОВ) В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

© 2025 г.

*А.А. Лаконова*

Лаконова Анастасия Александровна, к.соц.н.; старший преподаватель кафедры общей социологии и социальной работы Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
nastyalakomova@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 07.10.2024**Статья принята к публикации 23.01.2025*

Проблема эмиграции в России является актуальной в связи с геополитической ситуацией в мире, особенностями социально-экономического развития, демографической и социокультурной обстановкой в стране. Проблема социальной адаптации российских эмигрантов (релокантов) в данной статье рассматривается с точки зрения цели переезда, планов на дальнейшую жизнь (остаться в принимающей стране или вернуться на родину), стратегий поведения, проблем, с которыми сталкиваются эмигранты в принимающей стране, налаженных социальных контактов. Для изучения данной проблемы было проведено исследование методом контент-анализа постов канала «И мы улетели» в мессенджере Telegram, которые писали российские релоканты после февраля 2022 г., находящиеся на территории государства-реципиента от нескольких недель до 1–1.5 лет. Исследование включает анализ 20 постов женщин и мужчин, совершивших эмиграцию в Австрию, Аргентину, Армению, Болгарию, Германию, Грузию, Индию, Индонезию, Испанию, Казахстан, Португалию, Сербию, Таиланд, Турцию, Узбекистан, Черногорию, Эстонию. Для обработки полученных данных применен метод контент-анализа с привлечением специализированного пакета ЛЕКТА, с помощью которого был выявлен 21 фактор, отражающий различные аспекты социальной адаптации российских релокантов.

*Ключевые слова:* эмигранты, социальная адаптация, работа, релокация, проблемы адаптации, знание языка, поиск жилья, регистрация, сообщества поддержки.

### Введение

Миграция является актуальным процессом в современном мире. Люди перемещаются между странами по разным причинам: поиск работы, улучшение социально-экономических условий жизни, военные столкновения в стране-доноре, религиозные и межэтнические конфликты, стихийные бедствия, природные катаклизмы.

Миграция включает в себя два основных направления – эмиграция и иммиграция. Для экономического, социокультурного, образовательного, демографического состояния и потенциала страны необходимо понимать, кто уезжает и кто приезжает в страну. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в 2023 г. из России выехало 450 482 человека в зарубежные страны, а пик выехавших из России в другие страны приходится на 2022 г. (668 430 чел.). С 2022 г. в научной литературе и СМИ становится распространенным явлением использование терминов «релокация» и «релоканты». После начала в 2022 г. специальной военной операции России на Украине фирмы, имеющие иностранных клиентов, столкнулись с отсутствием возможности получать платежи из-за рубежа и продолжать свою работу на терри-

тории РФ. Следовательно, многие фирмы переезжали в зарубежные страны, вместе с этими фирмами, предприятиями переезжали и их сотрудники.

### Теоретико-методологические подходы

С 2020 г. в России и странах СНГ понятие «релокация» становится популярным явлением и часто используемым термином в научно-исследовательской литературе и СМИ.

Термин «релокация» формируется в научно-исследовательской литературе с 1990-х гг. в сфере медицины, с 2001 по 2010 г. используется в социологии, экономике и культурологии [1].

На распространение социального явления релокации повлияли некоторые события, например пандемия COVID-19, начало специальной военной операции, переезд международных компаний с территории России в зарубежные страны из-за сложной социально-экономической и геополитической обстановки в мире.

Тема релокации является актуальной в современном мире. Большое внимание уделяется различным аспектам релокации. Л.Л. Хопёрская исследует социальный, психологический и политический феномен релокантов из России

[2, с. 97]. А.В. Сенкевич рассматривает ценностный аспект релокации, делая акцент на том, что у релокантов ценности низшего уровня (финансово-материальное благополучие, личная безопасность и бытовой комфорт) преобладают над ценностями высшего уровня (справедливость, Родина и семья), поэтому ценностный разрыв релокантов с Россией неизбежен [3, с. 124]. О.Н. Лебедева уделяет внимание изучению моделям поведения и социальным характеристикам ИТ-релокантов, разграничивая релокацию и эмиграцию в ИТ-сфере, отмечая, что релоканты уехали из-за желания не терять текущую работу в ИТ-отрасли, а эмиграция в ИТ больше относится к идеологической составляющей, чем к социально-экономической [4, с. 283]. А.Ю. Ардалянова исследует русские и монгольские медиаресурсы, касающиеся жизненных стратегий и социальной адаптации российских релокантов в Монголии, на основе их анализа был сделан вывод, что Монголия для российских релокантов не является конечной точкой миграции, поскольку они возвращаются после определенного периода времени обратно в Россию или переезжают в другие страны Азиатско-Тихоокеанского региона [5, с. 14]. Е.А. Черных, Н.В. Локтюхина, У.А. Назарова изучают особенности адаптации и трудового поведения русскоговорящих женщин-релокантов в зарубежных странах [6, с. 25].

Релокация, трудовая миграция и эмиграция иногда используются как схожие понятия, несмотря на то, что имеют отличия. Релокация, как правило, связана со сферой экономики, маркетинга и бизнеса и понимается как перевод сотрудника (сотрудников) на новое место жительства в связи с корпоративными целями организации. Специалисты в экономической сфере выделяют краткосрочную (определенные временные рамки, как правило, 1–3 месяца) и долгосрочную (проект на год или постоянная работа) релокации [7]. Также выделяют внутреннюю (внутри страны) и внешнюю (в другую страну) релокацию.

Термин «релокация» стал активно использоваться в отечественной и зарубежной науке по понятным причинам с 2022 г. (начало специальной военной операции, переезд сотрудников, работающих в представительствах иностранных фирм в России, в зарубежные страны, миграция в другие страны из-за несогласия с основными направлениями в геополитике РФ, переселение россиян в принимающие страны из-за опасения за свое социально-экономическое положение). Данное понятие тесно связано с понятием «эмиграция» и «трудовая миграция». По мнению некоторых исследователей, термин «релокация»

отражает именно характер пространственного перемещения, неопределенность и временность пребывания в другой стране. Одни из исследователей предлагают понятие «глобальные россияне», практически тождественное понятию «релоканты», но имеющее определенную специфику. Это эмигранты, которые физически уехали, осваиваются в других странах, но в той или иной степени ментально, социально и даже экономически не порывают полностью с Россией. Эта промежуточность указывает прежде всего на пространственный разрыв, который не означает полного разъединения [8].

Эмиграция рассматривается как добровольное или принудительное перемещение населения из стран постоянного проживания в другие страны, вызываемое различными причинами (экономическими, политическими, религиозными и др.) [9, с. 424]. В данном случае эмиграция может рассматриваться как переезд в другие страны по разнообразным причинам, связанным не только с бизнесом, маркетингом и экономикой, а также может носить как вынужденный, так и добровольный характер перемещения.

Трудовая миграция понимается как совокупность территориальных перемещений людей, связанных с занятостью и поиском работы, вызванная стремлением изменить социально-экономические, социокультурные, жилищно-бытовые, экологические и другие условия [10, с. 283]. Главным фактором отличия трудовой миграции от эмиграции является экономическая причина переезда (работа, занятость, экономическое положение).

Эмиграция из России в 2022 г., исходя из мнений экспертов и аналитиков, имела некоторые отличия от миграционного оттока населения в предыдущие годы, например:

- быстро принятое решение о переезде, зачастую даже спонтанное и заранее не обдуманное (решение принималось «параллельно сбору чемоданов»);
- обусловленность в основном «выталкивающими» факторами, вынуждающими людей к миграции, причем даже без наличия у них опыта учебы или работы в зарубежных странах, личных и профессиональных контактов и понятных перспектив будущей трудовой деятельности на новом месте жительства;
- восприятие многими мигрантами своего отъезда как временного, на непродолжительный срок, в надежде на скорую нормализацию ситуации и возвращение в страну-донор;
- неравномерный характер протекания миграции: высокая интенсивность в первые недели и быстрый ее спад в дальнейший период;
- существенное влияние на миграцию экономических факторов, например, санкций со сторо-

ны недружественных стран, релокации бизнеса из Российской Федерации в другие страны, трудностей в логистике и т.д. [11];

– страх перед мобилизационной кампанией, который добавился осенью 2022 г. [12, с. 25].

С учетом специфики эмиграции отечественных специалистов в 2022 г. можно сделать вывод, что для обозначения данного явления стал использоваться относительно новый термин «релокация». Поэтому основное внимание исследователей и специалистов органов государственной власти сосредоточилось на внешней релокации, потому что она приводила к сокращению трудовых ресурсов, в том числе в технологической отрасли, тем самым угрожая экономической стабильности и безопасности страны [12, с. 26].

Как отмечают эксперты, во втором полугодии 2022 г. преобладала ближняя релокация, то есть ступенчатая релокация, когда эмигранты приезжали в одну страну, часто с оформлением временного пребывания, планировали дальнейший переезд. Например, такие процессы характерны для прибывающих в Сербию российских граждан. Экономические последствия релокации специалистов проявляются в ее влиянии на занятость, производительность труда, объемы производства и доходов [12, с. 26].

В последнее время в отечественной науке часто вместо термина «релоканты» используют понятие «эмигранты», подчеркивая территориальный признак (переезд в другую страну на длительный период проживания). В данной статье «релоканты» и «эмигранты» будут тождественны, но не отменяется специфика содержательного значения термина «релокация», описанного выше.

### Методы

Для изучения социальной адаптации релокантов было проведено социологическое исследование «Социальная адаптация российских эмигрантов (релокантов) в зарубежных странах», включающее контент-анализ постов канала «И мы улетели» в мессенджере Telegram, которые писали лица, уехавшие из России в другую страну после февраля 2022 г. и находящиеся на территории государства-реципиента от нескольких недель до 1–1,5 лет. Исследование включает анализ 20 постов женщин и мужчин, совершивших релокацию в другие страны. К данным странам релокации относятся Австрия, Аргентина, Армения, Болгария, Германия, Грузия, Индия, Индонезия, Испания, Казахстан, Португалия, Сербия, Таиланд, Турция, Узбекистан, Черногория, Эстония. Для обработки полученных данных применен метод кон-

тент-анализа с привлечением специализированного пакета ЛЕКТА. Объем базового словаря составил 18 696 лексемы. Выделено 98 семантических цепочек. Объясняющая способность модели 42%.

*Цель работы* – исследование отдельных аспектов социальной адаптации российских релокантов в зарубежных странах.

*Задачи исследования* включают в себя:

– изучение уровня знания языка принимающей страны у релокантов, а также его влияние на социальную адаптацию;

– выявление проблем, с которыми сталкиваются российские релоканты в зарубежных странах;

– определение роли социальных связей релокантов в их социальной адаптации в принимающей стране;

– исследование планов релокантов на их дальнейшее проживание в зарубежной стране или возвращение в Россию.

### Результаты и обсуждение результатов

В ходе обработки полученных данных с помощью метода контент-анализа с привлечением специализированного пакета ЛЕКТА был выявлен 21 фактор, отражающий различные аспекты социальной адаптации российских эмигрантов (релокантов), которые представлены в таблице.

В ходе исследования выявлены некоторые особенности переезда, проживания и адаптации релокантов в новой для них стране. Одним из важных моментов при принятии решения о переезде, перемещении и адаптации в новой стране для релокантов является подготовка к переезду.

В процессе подготовки к переезду возникают определенные проблемы, также данный процесс может быть плохо продуман из-за недостатка времени, спонтанно принятого решения, повышенного эмоционального состояния в момент принятия решения о переезде и др. *Я всегда был предусмотрительным, но к такому я подготовиться не мог. У меня были кое-какие сбережения в валюте в банке. Я решил, что вот он, тот самый черный день, на который я эти сбережения и копил. Придя в банк, я узнал, что я не могу получить свои деньги со своего же счёта. Какой смысл в банке, который зарабатывает на том, что просто хранит мои деньги и предоставляет мне их по первому требованию, если он их не предоставляет?* (Мужчина, переезд в Узбекистан, далее в Таиланд, преподаватель английского языка).

Таблица

**Результаты факторного анализа социологического исследования  
«Социальная адаптация российских эмигрантов (релокантов) в зарубежных странах»**

| Название фактора                                                  | Лексема      | Нагрузка |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|----------|
| Изучение языка                                                    | язык         | –0.6212  |
|                                                                   | учеба        | –0.6159  |
|                                                                   | английский   | –0.4497  |
|                                                                   | бесплатно    | –0.4282  |
|                                                                   | семья        | –0.3195  |
|                                                                   | часы         | –0.2483  |
| Работы и финансы                                                  | труд         | 0.51     |
|                                                                   | банк         | 0.7709   |
|                                                                   | счета        | 0.8292   |
| Подготовка к эмиграции, эмиграция                                 | проблема     | –0.5967  |
|                                                                   | продажа      | –0.5934  |
|                                                                   | связи        | –0.4265  |
|                                                                   | решение      | –0.4229  |
|                                                                   | мысли        | –0.3768  |
|                                                                   | билеты       | –0.2636  |
|                                                                   | вещи         | 0.2102   |
| Женщина и эмиграция (релокация)                                   | неделя       | 0.4103   |
|                                                                   | регистрация  | 0.5306   |
|                                                                   | номер        | 0.5988   |
|                                                                   | женщина      | 0.7397   |
|                                                                   | паспорт      | 0.7414   |
| Работа, школа и ближайшее окружение                               | месяц        | 0.3502   |
|                                                                   | работа       | 0.5117   |
|                                                                   | родители     | 0.5849   |
|                                                                   | школа        | 0.7615   |
| Оформление документов                                             | виза         | –0.6882  |
|                                                                   | оформление   | –0.6851  |
|                                                                   | возможность  | –0.422   |
|                                                                   | документы    | –0.2889  |
| Досуг                                                             | эмоция       | –0.7097  |
|                                                                   | концерт      | –0.6081  |
|                                                                   | счастье      | –0.4436  |
|                                                                   | ситуация     | –0.4148  |
| Адаптация в странах ближнего зарубежья                            | адаптация    | 0.4958   |
|                                                                   | Тбилиси      | 0.6998   |
|                                                                   | Грузия       | 0.7653   |
| Общение российских эмигрантов с местными жителями                 | Украина      | 0.3058   |
|                                                                   | люди         | 0.3064   |
|                                                                   | местные      | 0.4106   |
|                                                                   | Россия       | 0.4233   |
|                                                                   | Казахстан    | 0.5507   |
|                                                                   | граница      | 0.6562   |
| Социальное страхование и ожидания от эмиграции                    | налоги       | 0.2625   |
|                                                                   | Германия     | 0.425    |
|                                                                   | друзья       | 0.4283   |
|                                                                   | страховка    | 0.4806   |
|                                                                   | ожидание     | 0.4886   |
|                                                                   | родственники | 0.5394   |
| Страхи и влияние близких людей на адаптацию в новой стране        | занятие      | –0.5177  |
|                                                                   | близкие      | –0.4597  |
|                                                                   | страх        | –0.3702  |
|                                                                   | страна       | 0.3448   |
|                                                                   | понимание    | 0.3772   |
| Проблема поиска жилья                                             | аренда       | –0.714   |
|                                                                   | жилье        | –0.5859  |
|                                                                   | впечатление  | –0.5555  |
|                                                                   | квартира     | –0.5494  |
| Медицинское страхование, впечатления от проживания в новой стране | Таиланд      | 0.384    |
|                                                                   | ощущение     | 0.4674   |
|                                                                   | Сербия       | 0.4989   |
|                                                                   | врач         | 0.5155   |

Окончание таблицы

| Название фактора                                                               | Лексема       | Нагрузка |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|
| Планы и ожидания русскоязычных эмигрантов                                      | план          | -0.1817  |
|                                                                                | желание       | 0.3479   |
|                                                                                | русскоязычные | 0.4877   |
|                                                                                | русские       | 0.5393   |
|                                                                                | эмиграция     | -0.1817  |
| Повседневная жизнь, работа, легализация статуса эмигранта в принимающей стране | ВНЖ           | -0.6536  |
|                                                                                | Турция        | -0.5826  |
|                                                                                | норма         | -0.4691  |
|                                                                                | жизнь         | -0.3301  |
|                                                                                | профессия     | -0.2975  |
|                                                                                | помощь        | 0.2499   |
| Помощь и поддержка в эмиграции и адаптации                                     | чат           | -0.3145  |
|                                                                                | вариант       | -0.229   |
|                                                                                | чувство       | 0.4008   |
|                                                                                | жительство    | 0.586    |
| Трудности переезда и проблемы адаптации в новой стране                         | муж           | -0.6008  |
|                                                                                | переезд       | -0.5264  |
|                                                                                | сознание      | -0.4416  |
|                                                                                | получение     | -0.2993  |
| Отношения и психологические изменения                                          | изменение     | -0.5318  |
|                                                                                | психолог      | -0.5097  |
|                                                                                | отношения     | -0.4769  |
| Регистрация и приезд в принимающую страну                                      | полиция       | 0.3031   |
|                                                                                | гостиница     | 0.5769   |
|                                                                                | дни           | 0.5835   |
| Быт и первичное обустройство в новой стране                                    | история       | 0.1956   |
|                                                                                | рынок         | 0.2738   |
|                                                                                | Москва        | 0.3281   |
|                                                                                | деньги        | 0.4219   |
|                                                                                | город         | 0.4925   |
|                                                                                | оплата        | 0.4939   |
| Общение и досуг, планы на будущее                                              | общение       | -0.4147  |
|                                                                                | ресторан      | 0.4026   |
|                                                                                | дом           | 0.4339   |
|                                                                                | будущее       | 0.5847   |

Для некоторых релокантов принятие решения о переезде оказалось очень сложным: *Это были одни из самых тяжелых дней за всю мою жизнь. Я начал понимать, что, возможно, больше никогда не увижу свой родной дом, друзей, близких. Но одновременно с этим я чувствовал, что делаю всё правильно. Наши девушки остались в Москве, чтобы доделать дела, распродать вещи* (Мужчина, Узбекистан, 3 месяца эмиграции, удаленная работа).

Некоторые эмигранты заранее готовились к переезду в другую страну: *Три месяца, как мы с мужем переехали в Лиссабон. Это не было спонтанным решением, мы готовились к этому больше полугода. Занимались документами, копили деньги, старались чаще встречаться с близкими, осознавая, что несомненно увидим их снова* (Женщина, Португалия, 3 месяца эмиграции с мужем, в поиске работы).

Переезд в другую страну предполагает определенный уровень знания языка страны-реципиента, по крайней мере минимальный

уровень владения разговорным языком коренного населения и понимания содержания официальных документов на языке принимающей страны. Одни релоканты поставили себе цель знать язык принимающей страны на определенном уровне, чтобы сдать соответствующие экзамены: *Я назначила себе порог для сдачи языкового экзамена B1 и готовлюсь к нему* (Женщина, Германия, год эмиграции с семьей, изготовитель мебели).

Другие релоканты знают язык страны-реципиента на уровне простых стандартных фраз для ориентации в общественных местах, но стремятся к его дальнейшему изучению и уверенному владению им: *Мне нравится сербский. Я могу объясниться в магазине, хоть это и немножко сложно, с заглядыванием в телефон. Но я достаточно смело это делаю: и на почту уже ходил, и к врачу. Скорее всего, я буду больше заниматься языком, он мне интересен* (Мужчина, Черногория и Сербия, год эмиграции, музыкант).

Релоканты отмечают, что в некоторых странах достаточно владеть английским языком, который используется в повседневной жизни, но для большей уверенности и развития необходимо знать национальный язык принимающей страны: *В Лиссабоне много экспатов и поэтому, что ты говоришь на каком-то другом языке, здесь никого не удивляет. Почти все базово говорят на английском, но мне кажется важным знать язык страны, в которой живешь, поэтому я учу португальский* (Женщина, Португалия, 3 месяца эмиграции, в поиске работы). Знание национального языка страны прибытия помогает адаптироваться релокантам, так как данный процесс начинается с малых, но для некоторых приезжих лиц сложных шагов (устный разговор в магазине, миграционной службе, с соседями, на работе требует начальных основ знания языка): *Элементарные знания уже помогают мне поддержать разговор с милой пожилой соседкой Люсией: – Bom dia! Tudo bem? D? um passeio? – Добрый день! У вас все хорошо? Идете прогуляться?...*  (Женщина, Португалия, 3 месяца эмиграции, в поиске работы).

Некоторые из релокантов задумываются, как будут изучать язык принимающей страны для дальнейшей социальной адаптации и интеграции в новом для них государстве: *Удобнее всего оформить студенческую годовую визу, которая даст вам возможность выучить английский или тайский язык в языковой школе. Также по этой визе вы без проблем оформите международный счёт в банке, если он вам нужен* (Женщина, Таиланд, год эмиграции, удаленная работа). Таким образом, эмигранты нацелены не только на изучение языка страны-реципиента, который позволит поддерживать разговор в общественных местах, на работе для дальнейшей адаптации, но и для подтверждения уровня знания национального языка принимающей страны, что показывает серьезность намерений на дальнейшую жизнь в стране прибытия.

Кто-то из релокантов выбирает, какой язык и как будут его учить их дети: *Как-то летом по дороге я поймала себя на размышлениях, на каком языке будет учиться моя дочь в школе (ей почти пять). Видимо, так началось осознание, а потом и принятие произошедшей эмиграции. Сейчас семейные разговоры выглядят так: – Читала, что в Португалии можно учить язык бесплатно... – А я вот изучала систему образования в Германии... – Хм, вот хвалят Подгорицу в Черногории... В общем, мы думаем, куда дальше плыть и где укореняться* (Женщина, Грузия, год эмиграции, работает в фонде и ведет социальные сети про наследие русского зарубежья).

Таким образом, эмиграция у некоторых лиц превращается из социального процесса в определенный стиль жизни, люди стремятся переезжать снова и снова в другие страны, исходя из разных причин (подходящая страна для изучения национального языка, оптимальные условия для получения образования, медицинских и социальных услуг, профессиональные возможности, хороший уровень жизни и заработной платы в соответствующих сферах, интересующих эмигранта и др.): *В сентябре нам удалось купить простенькую машину. Месячная аренда деревенского домика в Центральной Испании подошла к концу, и нам снова пришлось переезжать. Да, 6 раз за 6 месяцев. И тут я неожиданно поняла, что всегда мечтала побывать на севере Испании... Бискайский залив, горы, невероятная природа, которая совершенно отличается от южной части страны. И вот мы уже молниеносно собираем все свои вещи (шестой переезд уже не воспринимается как переезд) и уезжаем на месяц жить в уютный дом с камином, в 10 минутах ходьбы от океана и недалеко от населенного пункта под названием Ринло* (Женщина, Испания, несколько месяцев эмиграции).

По результатам исследования было выявлено, что эмигранты подчеркивают сложность процесса социальной адаптации в другой стране. Стоит отметить, что проблемы в социальной адаптации имеют как материальный характер, так и нематериальный (психологический, духовный): *Я говорю себе: я знаю 4 языка, я могу работать по 15 часов, у меня классное резюме и я могу быть, где угодно. Но ничего не хочу. Наверное, это депрессия. Или адаптация. Или просто пора что-то закончить. Закончить «ничто»* (Женщина, Австрия, несколько месяцев эмиграции с детьми, работает).

Эмигранты отмечают трудности;

– в поиске работы или рабочем процессе: *После переезда я оказалась без работы и, если честно, очень не хотела начинать заниматься частным преподаванием. Я искала себе проекты «на месте». Я их нашла и даже создала свой. Летом у меня был семейный английский лагерь на 30 детей в Батуми. Сама до сих пор не знаю, как я это всё затащила в одно лицо.* (Женщина, Грузия, год эмиграции, репетитор английского языка);

– в поиске жилья: *Мы пытались найти что-то вживую, ходя часами пешком по местности и спрашивая всех встречных, не знают ли они, где можно снять жильё. Спустя неделю таких скитаний, один встречный мужик сказал, что у него есть квартира, и привёз меня туда. И это была хорошая двухкомнатная квартира, прям*

под наш бюджет, но потом владелец сказал, что ему очень важно, чтоб там жили *helthy people with good energy*, сказав, что не хочет сдавать её курящим, пьющим людям (Женщина, Индия, более 3 месяцев эмиграции с мужем, занята различными подработками и проектами);

– в оформлении документов: Был будний день. Загвоздка с оформлением регистрации временного пребывания (РВП). Самостоятельно оформить нельзя, нужна помощь принимающей стороны (Мужчина, Казахстан, 6 месяцев эмиграции, фирма по производству станков); Подать документы на ВНЖ можно после трёхлетнего пребывания здесь, но получить его – практически невозможно (Женщина, Таиланд, год эмиграции, удаленная работа); Так что побегать придется немало, особенно учитывая местные реалии: в одном офисе могут отказать, но откроют в другом. Так или иначе, пока открывают счета *Freedom Finance* и *BCC*, остальные — скорее нет, чем да. Но все меняется, если будет трудовой договор. Тогда скорее да, чем нет, но тоже не 100%. Разнообразие, драйв, беготня! (Женщина, Казахстан, около 4 месяцев эмиграции, ищущая работу);

– в нехватке денежных средств: При этом веду три раза в неделю йогу в нашем небольшом городе. Но это очень маленький доход, которого хватает только на еду. Очень много людей, которые ходили ко мне, уехали, потому что перестали выдавать ВНЖ. Провожу консультации и индивидуальные занятия по йоготерапии. Веду свой проект по медитациям в телеграм-канале (Женщина, Турция, 3 месяца эмиграции, преподаватель йоги и UX-писатель);

– в получении медицинских, социальных и других услуг: Например, мои впечатления от медицины (начальное звено) — очень дорого (страховка) и сложно попасть. Да и уже бывает не нужно, после ожидания в 2+ недели (Женщина, Германия, 8 месяцев эмиграции, руководитель проектов в компании); Горизонтальные связи решают. Как бы нам (мне) ни хотелось, чтобы мир работал одинаково для всех, справедливо и прямолинейно, кучу всего в этом мире решают связи, отношения и софт скиллы. Очень остро я это ощутила именно сейчас, после года жизни в Грузии. (Года!) Найти любого специалиста, врача, татуировщика, юриста, няню — только «сарафан» (Женщина, Грузия, год эмиграции, репетитор английского языка);

– в оплате налогов и страховых взносов, являющихся высокими: Ещё одно отступление — мне всегда говорили, что огромные налоги помогают жителям Европы и США получать положенный сервис, будь то медобслуживание,

бумажка от чиновника и т.п. В Германии я вижу, что мои налоги идут куда-то, но мои проблемы остаются со мной, за мой счёт (ну не входит медстраховка в 40+% подоходного налога) и преодолеваются со скрипом или никак. Справедливости ради, немцы плывут в той же лодке (Женщина, Германия, 8 месяцев эмиграции, руководитель проектов в компании); В 100% случаев я думаю, что очередное письмо в ящике — счёт. И в 90% оказываюсь права. Короче: раньше можно было посмеяться, что немцы прижимистые. Теперь я и сама в первую очередь обсуждаю расходы... Мед. страховка — €750 ежемесячно. Страховка на собаку (обязательна на моего зверя) — еще €90. Страховка в пользу третьих лиц, включая потерю ключа, — €45 (хотя бы в год). И это я ещё первую ЗП не получила. Про ключ — отдельная песня. Я все никак не понимала, в чем прикол такого страхования. И вот просветили (Женщина, Германия, 3 месяца эмиграции, работает);

– в дороговизне медицинских услуг: Медицина здесь дорогая, проще слетать в соседнюю Индию и там посетить врача. Обязательно оформляйте страховку, желательно расширенную (Женщина, Таиланд, год эмиграции, удаленная работа).

Несмотря на проблемы в адаптации, определенные социальные связи помогают решить ту или иную трудность релоканта в принимающей стране. Это касается разных вопросов (поиска жилья, работы, оформления документов и пр.): После совещания рассказываю начальнику свою проблему с РВП. Тот сразу достает телефон, набирает: «Сань, привет. Помнишь, я тебе с железками помог, теперь мне нужна твоя помощь. У тебя же была квартира в городе? Мне нужно оформить регистрацию человеку, ко мне устроился. Да, россиянин. Поможешь? Спасибо». Вешает трубку. «Завтра подойди к юристу с документами, она свяжется с Александром, и все тебе сделают» (Мужчина, Казахстан, 6 месяцев эмиграции, фирма по производству станков); По приезду остановились у родственников друга, у них была свободная квартира. Сейчас друг живет в этой квартире, бесплатно (Мужчина, Узбекистан, 3 месяца эмиграции, удаленная работа).

Кроме налаженных социальных связей релокантам на новом месте проживания в адаптации помогают специальные чаты в социальных сетях (в основном в Telegram-канале): Получается, общение решает. Такой вот чат для переехавших — это действительно полезно. Там можно узнать и контакты парикмахера, и к какому врачу лучше не ходить, и средние цены за коммуналку, и где сейчас крупные распродажи, и где вкусно поесть

(Женщина, Эстония, больше 9 месяцев эмиграции с мужем, жена IT-специалиста, не работает, имеет иногда «подработки»).

Социологи, исследующие Telegram-каналы (далее – ТГ-каналы), объединяющие релокантов из разных стран (Армении, Кыргызстана, Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Аргентины, Сербии, Турции, ОАЭ, Таиланда), выявили их социальные функции в период релокации (2022–2023 гг.). Подобные ТГ-каналы создаются для оказания разного рода помощи: материальной (поиск жилья), консультационной (помощь в оформлении документов) или психологической (поиск единомышленников, взаимодействие, моральная поддержка и опора на первоначальном этапе адаптации) [13, с. 71].

Российские релоканты отмечают, что данные ТГ-каналы имеют самый разнообразный характер, помогают эмигрантам в любых вопросах: *Это работает не только в Грузии. За год я увидела бесконечное количество чатов и сообществ в Армении, Турции, Германии, Черногории, Таиланде, Аргентине. Там ищут всё: компанию на вечер, соседей в квартиру, любовников, обмен валюты, репетиторов, бьюти-услуги... Вообще всё что угодно!* (Женщина, Грузия, год эмиграции, репетитор английского языка). Русскоязычные чаты являются не только формой моральной поддержки и помощи, но и общением для релокантов, которые стремятся адаптироваться в новой для них стране: *В русскоязычных чатах огромный спрос на людей, которые помогут с уборкой, посидят с детьми, покажут местные достопримечательности, отвезут/привезут что-либо, проведут вечеринку и даже пожарят шашлык. Договариваетесь, тайцам не рассказываете – и дело в шляпе* (Женщина, Таиланд, год эмиграции, удаленная работа).

В социальной адаптации эмигрантам кроме налаженных социальных связей помогают другие факторы (культура страны-реципиента, схожая с российской, легко изучаемый язык принимающей страны, открытость в системе оформления документов на новом месте жительства). Ярким примером является эмиграция в Армению. Данный вид эмиграции представляет собой ближнюю, ступенчатую релокацию, описанную выше. В основном российские релоканты переехали в Армению в 2022–2023 гг. по практическим соображениям, потому что в Армении доступны банковские карты «Мир», в нее можно попасть по внутреннему российскому паспорту, а местное население в целом дружелюбно и хорошо владеет русским языком. Основные проблемы, с которыми сталкиваются в Армении релоканты из России, можно разде-

лить на две части – объективные и субъективные. К объективным причинам относятся ограниченный рынок жилья, труда, недостаточный уровень сферы услуг. Субъективные причины включают нежелание релокантов учить местный язык, адаптироваться к образу жизни местного населения. В добавление к этому большинство прибывших в Армению релокантов из России рассматривают ее скорее не как место постоянного проживания, а как промежуточную остановку, стремясь через определенное время выехать в Европу или Америку либо вернуться в Россию [14, с. 89].

Местное население по-разному воспринимает российских релокантов в стране-реципиенте. Проблемы в общении с коренным населением у эмигрантов возникают из-за плохого знания языка принимающей страны: *А что с общением? Тут сложнее. Маленький городок, в котором очень много русскоговорящих, но не так много близких по духу людей. Освоение болгарского пока в начале пути* (Женщина, Болгария, более 6 месяцев эмиграции, ищущая работу), несмотря на то, что местные жители воспринимали хорошо приезжих лиц из России: *Болгары очень приветливы в своём большинстве. Такие простые человеческие отношения, внимание и спокойствие, которых не было в моём мегаполисе* (Женщина, Болгария, более 6 месяцев эмиграции, ищущая работу).

Релоканты, несмотря на многие трудности в стране-реципиенте, по-разному представляют себе будущее в зарубежной стране и планы на дальнейшую жизнь. Часть эмигрантов стремятся остаться в принимающей стране, где решающим фактором для них является работа: *В конце осени моё ожидание было вознаграждено ещё раз: в Армении наконец-то подтвердилась информация о продлении налоговых льгот для IT-стартапов на 2023 год. А это значит, что открытая здесь компания всё ещё финансово оправдана и у меня есть основание для жизни в стране на ближайший год. Несколько тысяч русских айтишников выдохнули вместе со мной. Ну что ж, остаёмся зимовать в Ереване* (Женщина, Армения, 9 месяцев эмиграции, IT-специалист). Некоторые эмигранты думают, приезжать обратно на родину или нет, оставляя себе шанс и мысли на возвращение: *Моя страна – это моя культура, и она везде со мной. Облака летом, пожалуй, хороши в любой точке мира. Общаясь с другими переехавшими в Белград, я часто слышу вопрос: «Когда мы вернёмся? Что должно случиться, чтобы мы вернулись?»* (Мужчина, Черногория, Сербия, год эмиграции, музыкант).

Таким образом, релоканты, проживающие в другой стране, формируют в процессе адаптации разные профессиональные, социокультурные, экономические и социально-правовые стратегии поведения. Особенности этих стратегий зависят в большей степени от дальнейших планов: остаться в стране-реципиенте или вернуться в родную страну.

### Заключение

Российские эмигранты по-разному адаптируются в стране-реципиенте. По результатам исследования процесс социальной адаптации релокантов зависит от подготовительного этапа переезда, уровня знания языка принимающей страны, цели переезда (временная или постоянная), наличия или отсутствия социальных связей в новой для них стране, социально-правовых знаний и социально-психологической готовности к погружению в другую культуру.

Согласно результатам исследования, российские релоканты, независимо от уровня знания языка принимающей страны, ответственно подходят к его изучению: они учат его, готовятся к сдаче экзаменов, подтверждающих владение им, планируют обучение своих детей на соответствующих языковых курсах, а те релоканты, которые разговаривают на английском языке в стране-реципиенте, нацелены всё равно изучать национальный язык страны-реципиента, что подчеркивает уважение к культуре новой для них страны и планы на длительный период проживания в ней.

Российские релоканты на новом месте проживания сталкиваются с проблемами в поиске работы, жилья и подходящих условий профессиональной деятельности, а также – с трудностями в оформлении документов, нехватке денежных средств, а следовательно, в получении медицинских, социальных и других услуг, которые являются для них дорогими, оплате высоких налогов и страховых взносов.

Несмотря на вышеперечисленные проблемы социальной адаптации, релоканты из России решают их и успешно интегрируются в принимающее общество в дальнейшем, используя налаженные социальные контакты и связи. Специальные чаты в социальных сетях (в основном в Telegram-канале) очень хорошо помогают российским релокантам адаптироваться в принимающей стране (моральная поддержка, помощь, консультирование по разным вопросам и общение с соотечественниками).

В основном релоканты планируют остаться в стране-реципиенте, так как решающим фактором выступает подходящая для них работа и

хороший уровень заработной платы, но, несмотря на это, они оставляют себе шанс вернуться в Россию.

Исследование, приведенное в данной статье, необходимо продолжить, изучив мотивы и планы релокантов, приехавших обратно на родину, их дальнейшую жизнь, например, после возвращения в Россию.

### Список литературы

1. Белослудцев А.Н., Дзюба Е.В. Релокация как социально-экономический и правовой институт // Россия в глобальном мире. 2023. № 2. С. 97–123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/relokatsiya-kak-sotsialno-ekonomicheskii-i-pravovoy-institut> (дата обращения: 13.02.2024).
2. Хоперская Л.Л. Релоканты из России – 2022: социальный, психологический и политический феномен // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 3 (91). С. 973–987.
3. Сенкевич А.В. Релоканты: ценностный аспект // Человек. Наука. Социум. 2024. № 2 (18). С. 124–134.
4. Лебедева О.Н. ИТ-релоканты: социальный портрет и модели поведения // Российское общество сегодня: ценности, институты, процессы: Материалы Всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 16–18 ноября 2023 года. СПб.: ООО Издательский дом «Сциентиа», 2023. С. 282–284.
5. Ардальянова А.Ю. Релоканты из России в Монголии: анализ российских и монгольских медиа // Социальные процессы в Северо-Восточной Азии: современное состояние и тенденции развития: Сборник научных статей по итогам международного научного семинара, Улан-Батор, 03–05 мая 2023 года. СПб.: ООО Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2023. С. 9–16.
6. Черных Е.А., Локтюхина Н.В., Назарова У.А. Особенности занятости и трудового поведения русскоговорящих женщин, проживающих в зарубежных странах // Социально-трудовые исследования. 2024. 55 (2). С. 25–40.
7. Релокация: гайд для компании // Журнал КСК Эксперт. URL: <https://journal.ksk.expert/articles/relokatsiya-dlya-kompanii/> (дата обращения: 29.03.2024).
8. Пахалюк К.А. Глобальные россияне выходят на транснациональную арену // Социодиггер. 2023. № 3–4. С. 4–13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-rossiyane-vyhodyat-na-transnatsionalnuyu-arenu> (дата обращения: 06.08.2024).
9. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Редактор-координатор – академик РАН Г.В. Осипов. М.: Издательская группа «ИНФРА-М НОРМА», 1998. 488 с.
10. Юдина Т.Н. Миграция: словарь основных терминов. М.: Изд-во РГСУ; Академический Проект, 2007. URL: [http://yanko.lib.ru/books/cultur/yudina-migraciya-slov-term-2007-a.htm#\\_Toc195518621](http://yanko.lib.ru/books/cultur/yudina-migraciya-slov-term-2007-a.htm#_Toc195518621) (дата обращения: 15.03.2024).
11. Korobkov A. The Migration Dimension of the War in Ukraine // Russian Analytical Digest. November 2022. № 288. P. 7–11.

12. Казанцева Н.В., Остапенко В.А. Релокация специалистов из России: масштабы и экономические последствия // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 2. С. 24–29. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/relokatsiya-spet-sialistov-iz-rossii-masshtaby-i-ekonomicheskie-posle-dstviya> (дата обращения: 29.03.2024).

13. Бучацкий А.Г., Дворцова Д.М., Иващенко А.А. и др. Субъективные смыслы и стратегии самоорганизации «новой волны» российской эмиграции на

площадках Telegram-каналов // Социодиггер. 2023. № 3–4. С. 69–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subektivnye-smysly-i-strategii-samoorganizatsii-nov-oy-volny-rossiyskoy-emigratsii-na-ploschadkah-telegram-kanalov> (дата обращения: 06.08.2024).

14. Евстратов А.Г. Релокация россиян в Армению в свете спецоперации РФ на Украине // Архонт. 2022. № 3. С. 85–90. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/relokatsiya-rossiyan-v-armeniyu-v-svete-spetsopera-tsii-rf-na-ukraine> (дата обращения: 06.08.2024).

## SOCIAL ADAPTATION OF RUSSIAN EMIGRANTS (RELOCANTS) IN FOREIGN COUNTRIES

*A.A. Lakomova*

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

In the modern world, the problem of emigration in Russia is relevant due to the geopolitical situation in the world, the peculiarities of socio-economic development, the demographic and socio-cultural situation in the country. The problem of social adaptation of Russian emigrants (relocators) in this article is considered from the point of view of the purpose of the move, plans for future life (to stay in the host country or return to their homeland), behavior strategies, problems faced by emigrants in the host country, established social contacts. To investigate this problem, a study was conducted using the content analysis method of posts from the “And We Flew Away” channel in the Telegram messenger, which were written by Russian relocators after February 2022 and who have been in the recipient state for several weeks to 1–1.5 years. The study includes an analysis of 20 posts by women and men who emigrated to Austria, Argentina, Armenia, Bulgaria, Germany, Georgia, India, Indonesia, Spain, Kazakhstan, Portugal, Serbia, Thailand, Turkey, Uzbekistan, Montenegro, and Estonia. The obtained data were processed using the content analysis method with the help of the specialized LECTA package, which helped identify 21 factors reflecting various aspects of social adaptation of Russian relocates.

**Keywords:** emigrants, social adaptation, work, relocation, adaptation problems, knowledge of language, finding housing, registration, community support.

УДК 316.423

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_143

## ПРАВОВЫЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МИГРАЦИИ НА ПРОСТРАНСТВЕ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА

© 2025 г.

*Т.В. Лебедева*

Лебедева Тамара Васильевна, к.г.н., доц., научный сотрудник кафедры демографии  
Высшей школы современных социальных наук (факультета)  
Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова  
shonohova@rambler.ru

*Статья поступила в редакцию 31.10.2024**Статья принята к публикации 15.01.2025*

Оценка правовых и институциональных условий развития образовательной миграции на пространстве Евразийского экономического союза (ЕАЭС) проведена с целью разработки материалов одного из этапов выполнения государственного задания по теме «Исследование фундаментальных основ влияния образовательной миграции на социально-экономическое развитие Российской Федерации» (№ госрегистрации 122020400065-2). В статье отмечается, что образование не было включено в перечень секторов, формирующих рынок услуг ЕАЭС. В настоящее время функционирование единого образовательного пространства основано более чем на 550 различного рода документах, которые в большинстве своём содержат положения о намерениях. На основе анализа обширной нормативно-правовой базы заключено, что в последние годы принят ряд договорённостей, способствующих налаживанию сотрудничества в образовательной сфере. Однако существующая разница в образовательных системах, в национальных стандартах, в содержании образовательных программ, участие в Болонской системе отдельных государств приводит к тому, что потоки образовательной миграции между государствами-членами сокращаются, а молодёжь выезжает на обучение по профессиональным программам за рубежи ЕАЭС. Поэтому в настоящее время проблема формирования единого научно-образовательного пространства, предполагающего расширение эффективного взаимодействия в области подготовки кадров высокой квалификации, академической мобильности и научно-исследовательского сотрудничества, актуальна как никогда.

*Ключевые слова:* Евразийский экономический союз, евразийская интеграция, единое образовательное пространство ЕАЭС, нормативно-правовая база, образовательная миграция.

### Введение

В современных условиях интенсивного совершенствования производственно-хозяйственной деятельности важность развития образования очень сложно переоценить, поскольку наличие трудовых ресурсов высокой квалификации является важнейшим условием экономического прогресса любой страны. При этом в числе главных факторов устойчивого развития глобальной экономики мировым сообществом называется получение качественного и непрерывного образования. Об этом свидетельствует выделение в Декларации Генеральной Ассамблеи ООН № 70/1 в «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» Цели 4 – обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех. Достижение Цели 4 состоит в обеспечении для всех категорий населения равных возможностей получения начального и

профессионального образования, овладения профессионально-техническими навыками для трудоустройства [1].

Ещё в рамках Евразийского экономического сообщества (ЕврАзЭС), существовавшего в 2001–2010 гг., правопреемником которого в определённой степени стал ЕАЭС, действовало Соглашение о сотрудничестве государств-членов в области образования (Санкт-Петербург, 11 декабря 2009 г.), в рамках которого предусматривалось развитие взаимодействия образовательных систем стран-участниц в целях формирования единого образовательного пространства [2]. Соглашением предусматривалось формирование Совета по образованию при Интеграционном Комитете ЕврАзЭС (далее по тексту – Совет по образованию, Совет). Положение о Совете было утверждено Решением Интеграционного Комитета ЕврАзЭС от 26 февраля 2009 г. № 996 [3].

Всего Советом по образованию за период 2009–2013 гг. было проведено 24 заседания, на

которых рассматривались самые разнообразные вопросы приоритетных направлений развития ЕврАзЭС в части сотрудничества в образовательной сфере и принимались согласованные решения и рамочные документы [4].

В настоящее время в отношениях между государствами-членами ЕАЭС, которые являлись и участниками Соглашения 2009 г., оно не применяется даже в части, не противоречащей Договору о ЕАЭС от 29 мая 2014 г. Данная ситуация сложилась вследствие изменения подходов государств-членов к формированию образовательного пространства евразийского объединения.

Поэтому целью проведённой работы было исследование правовых и институциональных условий развития образовательной миграции на евразийском пространстве, главным из которых является формирование единого образовательного пространства интеграционной группировки. Для достижения цели потребовался анализ нормативно-правовой базы и практических действий по интеграции образовательных систем стран-участниц интеграционного объединения, а также оценка объёмов образовательной миграции между государствами.

### Методология исследования

В ходе разработки материалов был проведён подробный анализ существующей нормативно-правовой базы и осуществлён литературный обзор публикаций по теме исследования, выполнена оценка статистических данных, характеризующих объёмы образовательной миграции между государствами-членами ЕАЭС за 2018/2019 – 2022/2023 академические годы.

Оценка развития законодательной базы и институциональных основ выполнена в хронологическом порядке, поэтому к её проведению привлечены документы в области развития евразийского пространства, принятые ещё в ЕврАзЭС, правопреемником которого является ЕАЭС [5]. По мере развития гуманитарного сотрудничества происходили позитивные изменения законодательных и институциональных основ функционирования образовательной сферы, которые отражены в материалах статьи.

На основе анализа статистических данных, характеризующих объёмы образовательной миграции между государствами-членами ЕАЭС, сделан главный вывод о том, что за последние годы объёмы образовательной миграции из евразийских государств снизились. В разработке материалов статьи использовались и другие методы научных исследований с опорой на системный подход, среди которых можно отметить сравнение, обобщение, абстрагирование, табличный метод.

За десятилетие существования ЕАЭС представители научной общественности, вузовского сообщества, независимые эксперты при проведении исследований разных аспектов формирования евразийского образовательного пространства характеризовали в своих работах и особенности отдельных согласованных и подписанных документов, принятых решений [6–10]. Практически в любом исследовании, которое касается проблем развития гуманитарной сферы на евразийском пространстве, упоминается, что сфера науки и образования не была включена в Договор о ЕАЭС. Отдельные главы и разделы, посвящённые оценке нормативно-правовых особенностей формирования единого образовательного пространства в ЕАЭС, имеются в диссертационных исследованиях молодых учёных [11, 12]. Международно-правовые аспекты формирования образовательной интеграции ЕАЭС достаточно подробно отражены в статье И.В. Хмиль [13], однако за последние два года в данной области уже произошли определённые изменения.

Обзор литературных источников по теме статьи показал, что комплексные исследования по данной проблематике отсутствуют. Поэтому представленные материалы будут способствовать ликвидации данного пробела. На основе полученных автором результатов в дальнейших научных исследованиях будут выявлены проблемы, препятствующие развитию образовательной миграции на евразийском пространстве, и предложены возможные пути их решения. Представленный в данной статье систематизированный обзор нормативно-правовых и институциональных основ может послужить базой при разработке других направлений развития евразийского образовательного пространства.

### Результаты исследования

Как известно, образование не вошло в перечень рынка услуг при создании регионального интеграционного объединения, при этом отдельные согласованные положения из сферы образования нашли отражение в Договоре о ЕАЭС (ст. 97 и 98) [5]. Однако потребность в регулировании системы подготовки высококвалифицированных кадров для интенсивно развивающейся экономики интеграционного пространства побудила государства-члены ЕАЭС прийти к решению о расширении функций и полномочий в данном направлении Евразийской экономической комиссии (ЕЭК).

При этом обсуждение актуальных проблем выработки и проведения скоординированной деятельности в области науки и образования на

евразийском пространстве ведётся практически с начала функционирования ЕАЭС. Ещё в 2016 г. был принят Меморандум о сотрудничестве по вопросам образовательного и научно-технологического сотрудничества в ЕАЭС, предусматривающий усиление межвузовского взаимодействия, развитие научной интеграции и сетевое взаимодействие на евразийском образовательном пространстве [14].

Значительным шагом в продвижении евразийской образовательной интеграции стало принятие в 2020 г. государствами-членами ЕАЭС Стратегии развития евразийской экономической интеграции до 2025 г. (Стратегия-2025) [15], по реализации концептуальных направлений которой в 2021 г. утверждён план мероприятий [16]. Направление 10 Стратегии-2025 предусматривало осуществление целого ряда мер по сближению образовательных систем государств-членов ЕАЭС, в числе которых выявление особенностей образовательных стандартов и программ обучения, возможностей сближения квалификаций специалистов в различных видах профессиональной деятельности, расширение практики сетевого взаимодействия вузов при реализации образовательных программ и другие [15]. Дальнейшее сотрудничество в рамках евразийского образовательного пространства осуществляется в соответствии с данным стратегическим документом, в котором обозначены чёткие ориентиры взаимодействия.

В последние годы ряд важных рекомендаций в образовательной сфере был принят Коллегией ЕЭК, в том числе в области ведения баз регистрации выдачи документов об образовании [17], по квалификационным требованиям к профессиям в сфере образования [18], по развитию дистанционных образовательных технологий (ДОТ) в странах-участницах [19], по развитию профессионального образования в государствах-членах ЕАЭС в целях развития рынка труда [20]. Как видно, Коллегией ЕЭК рассмотрены вопросы, являющиеся жизненно важными для дальнейшего социально-экономического развития образовательного пространства евразийского объединения. Однако согласно ст. 6 Договора о ЕАЭС [5] рекомендации ЕЭК не являются нормативно-правовым актом, только решения и распоряжения, их нельзя оспорить в Суде ЕАЭС. Поэтому принятые рекомендации устанавливают только рамочные правила и не носят обязательного характера. В целом проблема институционально-правового обеспечения образовательной интеграции в ЕАЭС остаётся не решённой до настоящего времени [13].

В рамках ЕАЭС в последние годы согласован и принят целый ряд других важных доку-

ментов, способствующих сближению образовательных систем государств-членов интеграционного объединения. К числу важнейших из них следует отнести решение Коллегии ЕЭК от 03.08.2021 о цифровизации сферы высшего образования и науки на базе российской Национальной исследовательской компьютерной сети Минобрнауки России [21]. Подобное сотрудничество государств-членов ЕАЭС на основе сетевой связанности и администрирования Межведомственным суперкомпьютерным центром РАН и Объединённым институтом проблем информатики Национальной академии наук Беларуси позволит осуществлять доступ пользователей к цифровым услугам и к международным образовательным, научным и предпринимательским проектам [22]. Реализация принятого решения по цифровизации будет способствовать синхронному развитию цифровых технологий в науке и образовании государств-членов и повышению общеобразовательного и научного потенциала интеграционной группировки.

Правительствами стран-участниц подписано и вступило в силу Соглашение о взаимном признании документов об учёных степенях в государствах-членах Евразийского экономического союза от 08.06.2023, что позволило создать благоприятные условия для трудовых мигрантов, выезжающих за рубежи государства-члена в другие страны ЕАЭС [23].

Успешное научно-образовательное сотрудничество в рамках функционирующих сетевых университетов, например Сетевого университета БРИКС, Сетевого открытого университета СНГ, Университета ШОС, продемонстрировало эффективную модель международного взаимодействия в области образования и науки, а государства-члены ЕАЭС накопили определённый опыт участия в совместных образовательных проектах. Поэтому в 2022 г. на совещании ректоров университетов евразийского интеграционного пространства подписан Меморандум о взаимопонимании по созданию Евразийского Сетевого университета (ЕСУ). Необходимость организации ЕСУ состояла в целях обеспечения рынка труда евразийского пространства кадрами высокой квалификации за счёт подготовки в сетевой форме и с использованием ДОТ, проведения научных исследований мирового уровня, академической и образовательной миграции на евразийском интеграционном пространстве, и др. [24].

Научно-образовательный консорциум ЕСУ утверждён в 2022 г. во время проведения в г. Бишкеке Евразийского экономического форума. В его состав входят 32 вуза из Армении, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, России и Узбекистана. В настоящее время происходит

расширение количества участников ЕСУ – только в январе 2024 г. его состав пополнился ещё девятью вузами [25].

Исключительно важную роль на евразийском научно-образовательном пространстве играет межвузовское сотрудничество. Начало такому сотрудничеству было положено ещё в 1989 г., когда по инициативе Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова была образована Ассоциация университетов СССР. Позднее она была преобразована в Евразийскую ассоциацию университетов (ЕАУ). В настоящее время в состав ЕАУ входят ведущие российские высшие учебные заведения, университеты всех 11 стран-участниц СНГ, в том числе и вузы государств-членов ЕАЭС. Высшим руководящим органом ЕАУ является съезд; за время существования Ассоциации их было проведено 15, последний из которых состоялся в 2023 г. [26].

В ходе пленарного заседания XV Съезда ЕАУ заместителем министра науки и высшего образования Российской Федерации К. Могилевским было заявлено, что в настоящее время имеются попытки возведения в науке и образовании искусственных границ. Однако российская сторона вместе с коллегами будут способствовать развитию взаимоотношений с вузами как государств-членов ЕАЭС, так и других дружественных стран [27].

На съездах ЕАУ обсуждаются самые важные проблемы организации науки и образования на евразийском пространстве, учебно-методического сопровождения учебного процесса, организации международных коллабораций в науке, эквивалентности дипломов о высшем образовании и другие. Ассоциация осуществляет свою деятельность также посредством проведения многочисленных форумов, конференций, межвузовских связей и контактов [26].

Выступая на заседании Высшего евразийского экономического совета в расширенном составе 25.05.2023 Президент России В.В. Путин предложил к четырём действующим в ЕАЭС свободам добавить пятую – свободу знаний. Но для этого на евразийском пространстве должны быть согласованы и приняты общие профессиональные и образовательные стандарты, выработаны единые подходы к организации образовательной и научной деятельности на основе общих евразийских идеологических принципов, что особенно важно для будущего молодёжи в интеграционном объединении [28]. Президентом озвучены предложения по усилению межвузовского сотрудничества в целях разработки совместных учебных курсов и учебников по техническим и другим дисциплинам,

организации научных стажировок и активизации академических обменов. Все сведения о возможностях получения образования на евразийском пространстве должны быть в свободном доступе для обучающихся во всех государствах-членах ЕАЭС [29].

Важным шагом в формировании единого евразийского образовательного пространства явилось соглашение о Консорциуме вузов в области евразийской интеграции (далее – Консорциум), которое подписано в 2023 г. на Глобальном университетском саммите II Евразийского экономического форума в Москве. Основу Консорциума создали пять вузов – представителей государств-членов ЕАЭС, кроме Казахстана. Целью создания Консорциума является подготовка магистров по различным направлениям деятельности ЕАЭС, внедрение программ модульного обучения, организация научно-исследовательской работы, а также формирование системы повышения квалификации кадров на евразийском пространстве [30].

Важную роль в привлечении иностранцев на обучение в вузы евразийского пространства играет выделение квот и грантов на получение образования, которые дают право на бесплатное обучение, стипендию, место в общежитии. Поддержка студентов-иностранцев положительным образом сказывается на объёмах привлечения иностранных граждан на обучение в вузах страны приёма и способствует активизации потоков студенческой миграции.

В Российской Федерации поддержка иностранных обучающихся путём предоставления квот осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 18.12.2020 № 2150 [31]. В соответствии с данным постановлением квота на образование иностранцев в российских вузах с 2023 г. составляет 30 тыс. человек. Особые преференции в Российской Федерации существуют для граждан Беларуси, поскольку страна входит в Союзное государство, надгосударственное образование России и Беларуси [32]. В последние два года квота на приём в вузы России граждан Беларуси составляла 1300 человек [33].

Правительство России в 2022 г. приняло постановление о выделении грантов с 2025 г. ежегодно 8.5 тысячи иностранных граждан и лиц без гражданства из числа принятых на обучение по квоте Правительства Российской Федерации [34].

Гранты на обучение иностранных граждан в Беларуси предоставляются на основании Указа Президента Республики Беларусь от 12 июня 2018 г. № 232 [35]. Количество квот выделяется в рамках плана приёма, который формируется в год, предшествующий году приёма иностран-

ных граждан, дипломатическими представительствами Республики Беларусь за рубежом и согласовывается заинтересованными республиканскими органами государственного управления. Так, в 2024 г. Минобразования Беларуси только россиянам для зачисления по итогам ЕГЭ было выделено 826 мест обучения по квотам в белорусских вузах [36].

В Казахстане в 2024 г. на обучение иностранных граждан, в том числе лицам казахской национальности, Министерством науки и высшего образования республики было выделено 550 грантов. Из общего числа грантов 490 предназначено иностранцам на обучение по программам бакалавриата, 50 – магистратуры, 10 – PhD-докторантуры. Стипендиальная программа гранта включает бесплатное образование и ежемесячную стипендию [37].

В Кыргызской Республике Положение о государственных образовательных грантах для обучения студентов в государственных высших учебных заведениях утверждено Постановлением правительства от 2 июня 2006 г. № 404 [38]. Согласно положению, гранты выделяются иностранным гражданам, если имеются соответствующие международные договоры между Кыргызстаном и другим иностранным государством. В качестве примера можно привести Соглашение между Правительством Республики Казахстан и Правительством Кыргызской Республики о сотрудничестве в области образования: гражданам Казахстана в кыргызстанских вузах предоставляется 5 образовательных грантов по следующим программам: бакалавриат – 3 места, магистратура – 2 места [39].

В Республике Армения бюджетные места в вузах рассчитаны только в основном на граждан государства, при этом лишь небольшое определённое количество мест выделяется для иностранцев по итогам конкурсного отбора и представителей национальных диаспор из других стран [40].

Последние годы достаточно активно обсуждается необходимость активизации и углубления на евразийском образовательном пространстве такого вида образовательной миграции, как академические обмены. В таких обменах принимают участие студенты и представители профессорско-преподавательского состава, что способствует приобретению ими новых компетенций и росту инновационного потенциала. Однако значительных шагов в данном направлении сотрудничества на пространстве ЕАЭС до настоящего времени пока не сделано. Данная ситуация сложилась вследствие несогласованности требований к профессиям на общем рын-

ке труда государств-членов ЕАЭС, отсутствия скоординированных образовательных стандартов, учебных и научных программ, совместных образовательных курсов и учебников, о чём и шла речь на заседании Высшего Евразийского экономического совета 25.05.2023 г. [29]. Имеется и системный дефицит финансовых средств на организацию академических обменов, поэтому Евразийский банк развития (ЕАБР) выступил с предложением запуска евразийской программы академической мобильности, которая пока рассматривается, но не одобрена ни одним из государств-членов ЕАЭС [41].

Основные современные потоки международной образовательной миграции составляют иностранные граждане, которые обучаются в средних профессиональных (ссузы) и в высших (вузы) учебных заведениях. Несовершеннолетние школьники и учащиеся организаций начального профессионального образования совершают миграции в образовательных целях достаточно редко, а система дополнительного профессионального образования и повышения квалификации кадров на территории государств-членов ЕАЭС развита пока слабо.

Всего на евразийском образовательном пространстве на начало 2022/23 академического года насчитывалось 4380 ссузов и 1008 вузов, где проходили обучение 4.34 млн человек в ссузах и 5.34 млн человек в вузах [42]. Численность иностранных граждан, обучавшихся в ссузах и вузах государств-участников ЕАЭС в 2022/23 учебном году, и динамика данного показателя за 2018/19 – 2022/23 академические годы представлена в табл. 1.

Приведённые в табл. 1 данные свидетельствуют о том, что за рассматриваемый период отмечался рост общей численности иностранных граждан, обучавшихся в вузах стран евразийского пространства. При этом в ссузах данный показатель имел положительные значения в Армении, Кыргызстане и Казахстане. В Беларуси и России число обучавшихся в ссузах снизилось на 10% и 6% соответственно.

Прирост образовательных мигрантов из государств-членов ЕАЭС в ссузы был особенно значительным в ссузах Армении и Кыргызстана (на 173% и 103% соответственно). В российских ссузах численность выходцев из евразийского пространства за рассматриваемый период сократилась на 11%. Уменьшение числа студентов вузов из стран евразийского пространства произошло во всех трёх государствах-членах ЕАЭС, за исключением Армении – в Беларуси, Казахстане и России.

Таблица 1

**Численность иностранцев, обучавшихся в государствах-членах ЕАЭС  
в 2018/19 и 2022/23 академических годах (на начало учебного года, человек)**

| Страна                                                    | 2018/19 |                            | 2022/23 |                            | Изменения<br>за 2018/19–2022/23, % |                            |
|-----------------------------------------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|
|                                                           | Всего   | В т.ч.<br>из стран<br>ЕАЭС | Всего   | В т.ч.<br>из стран<br>ЕАЭС | Всего                              | В т.ч.<br>из стран<br>ЕАЭС |
| <i>Организации среднего профессионального образования</i> |         |                            |         |                            |                                    |                            |
| Армения                                                   | 432     | 197                        | 735     | 538                        | +70                                | +173                       |
| Беларусь                                                  | 836     | 398                        | 755     | 451                        | –10                                | +13                        |
| Казахстан                                                 | 3 055   | 1 217                      | 3 884   | 1 608                      | +27                                | +32                        |
| Кыргызстан                                                | 692     | 460                        | 1 179   | 946                        | +70                                | +103                       |
| Россия                                                    | 31 264  | 11 501                     | 29 472  | 10 190                     | –6                                 | –11                        |
| Всего по ЕАЭС                                             | 36 279  | 13 773                     | 36 025  | 13 733                     | –1                                 | – 0.3                      |
| <i>Организации высшего профессионального образования</i>  |         |                            |         |                            |                                    |                            |
| Армения                                                   | 4 603   | 1 263                      | 5 914   | 1 411                      | +29                                | +12                        |
| Беларусь                                                  | 16 626  | 1 701                      | 20 424  | 1 598                      | +23                                | –6                         |
| Казахстан                                                 | 22 238  | 2 477                      | 23 431  | 1 930                      | +5                                 | –22                        |
| Кыргызстан                                                | 19 626  | 4 103                      | 71 674  | 5099                       | +265                               | +24                        |
| Россия                                                    | 277 996 | 87 488                     | 351 613 | 79 890                     | +27                                | –9                         |
| Всего по ЕАЭС                                             | 341 089 | 97 032                     | 473 056 | 89 928                     | +39                                | –7                         |

Составлено автором по [43, с. 105–110].

Причинами сложившейся ситуации являются не только геополитические вызовы и острая конкуренция на рынке образовательных услуг, но и несформированность единого образовательного пространства. Как показало исследование, процесс его формирования происходит на основе использования научно обоснованной стратегии развития евразийской интеграции, но скорость протекания данного процесса пока остаётся медленной. Проблемы в этой чувствительной для всех государств-членов ЕАЭС области решаются только с использованием одобряемых в каждой стране методов и подходов к её осуществлению, хотя научно-образовательное сотрудничество предопределено общим историческим прошлым стран-участниц, близким менталитетом народов бывшего СССР, широким распространением русского языка на территории интеграционного пространства [44]. Однако государства-члены ЕАЭС настороженно относятся к идее выработки единой идеологии на образовательном пространстве интеграционного объединения, боятся потери самобытности и эксклюзивности национальных стандартов и образовательных программ вследствие гармонизации и единообразия образовательных процессов [45].

До 2022 г. формирование научно-образовательного пространства в ЕАЭС строилось на основе принципов Болонской системы. К сожалению, в России, как и в некоторых других государствах-членах евразийского пространства, унифицированная система образования, которая бы соответствовала заявленным в Болонской

декларации стандартам, так и не сложилась. Причин несколько, в их числе боязнь негативных последствий стандартизации и унификации образования в виде потери национальной идентичности и уникальности образовательной системы, непризнание дипломов российских и некоторых других вузов наравне с европейскими, снижение качества образования [46]. При этом немаловажное значение имеет степень включённости в Болонский процесс образовательных систем государств-членов ЕАЭС, поскольку в ходе сотрудничества в образовательном союзе на государства-участники оказывается определённое политическое влияние [47, с. 102]. Современные особенности участия государств-членов ЕАЭС в Болонской системе образования представлены в табл. 2.

Информация, приведённая в табл. 2, свидетельствует, что в наибольшей степени по пути интеграции высшего образования страны в Болонскую систему продвинулся Казахстан. В республике считают, что, несмотря на трудности и определённые вызовы, использование данной системы привнесло множество позитивных изменений и нововведений. Поэтому будущее развитие системы высшего образования в Казахстане связывают с более полным использованием возможностей Болонской системы [48].

В Армении вопрос эффективности функционирования высших учебных заведений страны по Болонской системе вызывает много дискуссий в обществе, поскольку имеется много нареканий со стороны работодателей к качеству подготовки современных выпускников вузов [49].

Таблица 2

## Участие государств-членов ЕАЭС в Болонской системе образования в 2024 году

| Страна, год присоединения к Болонской системе | Особенности имплементации принципов Болонской системы образования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Армения<br>2005                               | Страна остаётся последователем Болонской системы. Действует двухступенчатая система высшего образования (бакалавриат, магистратура), Европейская система перезачёта зачётных единиц трудоёмкости для поддержки студенческой мобильности (ECTS), внедрена кредитно-рейтинговая система обучения                                                                                                             |
| Беларусь<br>2015                              | Беларусь присоединилась к Болонскому процессу в 2015 году, но необходимые реформы для полноценного присоединения не проводила. В июне 2022 г. было заявлено о выходе всех вузов страны из Болонской системы. Пока обучение в белорусских вузах ведётся по программам бакалавриата и магистратуры                                                                                                           |
| Казахстан<br>2010                             | Полное внедрение Болонской системы и следование её основным принципам: введены двухступенчатая система высшего образования (бакалавриат, магистратура), создана Национальная система оценки качества образования и разработаны новые стандарты и критерии аккредитации для образовательных программ. Действует система перевода и накопления кредитов ECTS, осуществляется поддержка мобильности студентов |
| Кыргызстан<br>2011                            | Официально о вступлении в Болонский процесс Кыргызская Республика не заявляла. Участие представлено одиннадцатью вузами                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Россия<br>2003                                | Минобрнауки России 06.06.2022 заявило о выходе всех российских вузов из Болонской системы. Пока обучение в российских университетах осуществляется по программам бакалавриата и магистратуры, но проводится эксперимент по изменению ступеней высшего образования и более широкому внедрению в вузовскую систему программ специалитета                                                                     |

Составлено автором на основе использованных источников литературы по теме.

Кыргызстан официально не заявлял о вступлении в Болонский процесс, участие республики представлено только 11 вузами из 61 (18%) [43; 50]. Российские и белорусские вузы в 2022 г. исключены официально вышли из Болонской системы. При выстраивании единого евразийского образовательного пространства необходимо учитывать фактор участия вузовских систем государств-членов ЕАЭС в Болонском процессе, поскольку он оказал влияние на формирование уровней профессионального образования и особенностей реализации образовательных программ профессиональной подготовки.

До настоящего времени в разных странах ЕАЭС существует своё понимание и видение в отнесении реализации разных образовательных программ к тому или иному уровню образования. Например, к уровню высшего образования в Казахстане относят только реализацию программ бакалавриата, в Армении, Беларуси и Кыргызстане – программы бакалавриата, специалитета и магистратуры [51]. В мае 2023 г. Президентом России В.В. Путиным подписан указ о реализации в 2023/24 – 2025/26 учебных годах пилотного проекта, который предусматривает установление уровней высшего образования: базового и специализированного, а для аспирантуры – уровня профессионального образования. Реализация программ магистратуры, ординатуры и ассистентуры-стажировки будет осуществляться на уровне специализированного высшего образования [52].

## Выводы

За последние годы в интеграции образовательных систем государств-членов ЕАЭС произошли позитивные изменения, приведшие к определённому взаимопониманию и сближению позиций и взглядов в области подготовки кадров высокой квалификации на евразийском экономическом пространстве. Однако до настоящего времени не сформированы целостная нормативно-правовая база и институциональные основы образовательного пространства ЕАЭС. Функционирование современной образовательной системы интеграционного объединения основано более чем на 550 договорах о взаимодействии, меморандумах и рекомендациях, при этом, к сожалению, заявленный в них эффект так и не достигнут. Поэтому вопросы формирования единого образовательного пространства стран-участниц интеграционного объединения до настоящего времени не сняты с повестки дня. Договорная база евразийского образовательного и научного пространства нуждается в сокращении документов о намерениях и наполнении существующих договорённостей мероприятиями программного характера с чёткими целями, задачами, объёмами финансирования и сроками реализации.

Однако развитие процессов евразийской интеграции невозможно без формирования единого научно-образовательного пространства, предполагающего расширение эффективного взаимодействия в области подготовки кадров

высокой квалификации, академической мобильности и научно-исследовательского сотрудничества. Оживление подобных контактов не только приведёт к интенсивности образовательных миграционных потоков в интеграционном объединении, но и послужит драйвером развития глубокой интеграции государств-членов ЕАЭС.

*Исследование выполнено в рамках государственного задания МГУ им. М.В. Ломоносова» по теме НИР № 122020400065-2 «Исследование фундаментальных основ влияния образовательной миграции на социально-экономическое развитие Российской Федерации».*

#### Список литературы

1. Декларация «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Принята резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 г. № 70/1 // Электронный фонд правовых и электронных документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420355765> (дата обращения: 11.03.2024).
2. Соглашение о сотрудничестве государств-членов Евразийского экономического сообщества в области образования. Санкт-Петербург, 11 декабря 2009 г. // Информационно-правовой портал системы «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/2568795/> (дата обращения: 18.03.2024).
3. Положение о Совете по образованию при Интеграционном Комитете ЕврАзЭС. Утверждено Решением Интеграционного Комитета ЕврАзЭС от 26 февраля 2009 г. № 996 // Официальный сайт ЕврАзЭС. URL: <https://evrazes.com/about/comission/comission/view/8> (дата обращения: 19.05.2024).
4. Работа Совета по образованию при Интеграционном комитете ЕврАзЭС // Официальный сайт ЕврАзЭС. URL: <https://evrazes.com/about/comission/comission/view/8> (дата обращения: 20.05.2024).
5. Договор о Евразийском экономическом союзе // Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: [http://www.eaeunion.org/files/history/2014/2014\\_2.pdf](http://www.eaeunion.org/files/history/2014/2014_2.pdf) (дата обращения: 17.01.2024).
6. Манахов С.В., Зуев В.М. Основные направления формирования единого образовательного пространства в рамках Евразийского экономического союза // Вестник НГУЭУ. 2016. № 2. С. 40–48.
7. ЕАЭС необходимы правовые механизмы поддержки интеграции в сфере высшего образования – эксперт // Евразия. Эксперт. 01.09.2020. URL: <https://dzen.ru/a/X03qPAXnMGQa6PoY?ysclid=m52wdkdi6n803583746> (дата обращения: 14.03.2024).
8. Банслова В.Б., Хакаю В.В. РФ на рынке образовательных услуг стран ЕАЭС: проблемы и перспективы // Гипотеза/Hypothesis. 2022. № 4 (21). С. 14–20.
9. Ростовская Т.К., Скоробогатова В.И., Васильева Е.Н. Образовательная миграция в контексте геополитических вызовов. М.: Проспект, 2023. 128 с.
10. Осадчая Г.И., Юдина Т.Н. Высшее образование в Евразийском экономическом союзе: потенциал и проблемы сотрудничества // Вестник РУДН. Серия: «Социология». 2024. № 1. С. 140–154.
11. Чугрина М.А. Формирование единого образовательного пространства как фактор экономической интеграции стран ЕАЭС: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2019. 31 с.
12. Фатыхова В.М. Научно-образовательный комплекс как фактор политической составляющей интеграционных процессов в ЕС и ЕАЭС: Дис. ... канд. полит. наук. М., 2019. 198 с.
13. Хмиль И.В. Международно-правовые аспекты образовательной интеграции ЕАЭС // Правопорядок: история, теория, практика. 2022. № 3 (34). С. 101–107.
14. Подписан Меморандум по вопросам образовательного и научно-технологического сотрудничества в ЕАЭС // Официальный сайт Минобрнауки России. Новости. 14.04.2016. URL: <http://минобрнауки.рф/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/8152> (дата обращения: 10.01.2024).
15. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.12.2020 «О стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 г.» // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_375194/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_375194/) (дата обращения: 14.04.2024).
16. Распоряжение Совета Евразийской Экономической комиссии от 05 апреля 2021 г. № 4 г. Нур-Султан «О плане мероприятий по реализации Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 г.» // Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: [https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01429229/ert\\_1705\\_2021\\_4](https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01429229/ert_1705_2021_4) (дата обращения: 15.04.2024).
17. Рекомендация Коллегии Евразийской экономической комиссии от 12 мая 2022 г. № 17 «О минимально необходимых сведениях в национальных информационных ресурсах, используемых в целях проверки факта выдачи документа об образовании» // Сайт ЕЭК. URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/9e9/Rekomendatsiya-Kollegii-17-ot-12-maya-2022-g.pdf> (дата обращения: 19.03.2024).
18. Рекомендация Коллегии Евразийской экономической комиссии от 17 мая 2022 г. № 18 «О рекомендуемых квалификационных требованиях к наиболее востребованным профессиям в сфере образования» // Сайт ЕЭК. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/18d/rekomendatsiya-Kollegii-EEK-ot-17.05.2022-\\_-18.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/18d/rekomendatsiya-Kollegii-EEK-ot-17.05.2022-_-18.pdf) (дата обращения: 19.03.2024).
19. Рекомендация Коллегии Евразийской экономической комиссии от 6 декабря 2022 г. № 44 «О развитии дистанционного обучения при реализации профессиональных образовательных программ в государствах-членах Евразийского экономического союза» // Сайт ЕЭК. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/a0a/Rekomendatsiya-Kollegii-Komissii-ot-6.12.2022-\\_-44-O-razviti-distantcionnogo-obucheniya.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/a0a/Rekomendatsiya-Kollegii-Komissii-ot-6.12.2022-_-44-O-razviti-distantcionnogo-obucheniya.pdf) (дата обращения: 19.03.2024).
20. Рекомендация Коллегии Евразийской экономической комиссии от 24.10.2023 № 30 «О развитии профессионального образования в государствах-членах Евразийского экономического союза в целях формирования единого рынка трудовых ресурсов в

рамках Союза» // Сайт ЕЭК. URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/department/migration/rekomendatsii-kollegii-evraziyskoy-ekonomicheskoy-komissii-v-sfere-professionalnogo-obrazovaniya.php?ysclid=m00actwmqt337465231> (дата обращения: 19.03.2024).

21. В ЕАЭС договорились о цифровизации сферы высшего образования и науки на базе российской Национальной исследовательской компьютерной сети // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. Новости. 3 августа 2021 г. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/v\\_eaes\\_dogovorilis\\_o\\_cifrovizacii\\_sfery\\_vysshego\\_obrazovaniya\\_i\\_nauki\\_na\\_baze\\_rossiyskoy\\_nacionalnoy\\_issledovatel'skoy\\_kompyuternoy\\_seti.html?ysclid=m00aok4s3a286587817](https://www.economy.gov.ru/material/news/v_eaes_dogovorilis_o_cifrovizacii_sfery_vysshego_obrazovaniya_i_nauki_na_baze_rossiyskoy_nacionalnoy_issledovatel'skoy_kompyuternoy_seti.html?ysclid=m00aok4s3a286587817) (дата обращения: 11.03.2024).

22. Минобрнауки России предложило создать общее цифровое научно-образовательное пространство в рамках ЕАЭС // Официальный сайт Минобрнауки России. 21.06.2022. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/53027/> (дата обращения: 18.03.2024).

23. Соглашение о взаимном признании документов об учёных степенях в государствах-членах Евразийского экономического союза от 08.06.2023. (вступило в силу для Российской Федерации 2 мая 2024 г.) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_449734/?ysclid=m005w9i9fx934894057](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_449734/?ysclid=m005w9i9fx934894057) (дата обращения: 12.06.2024).

24. Меморандум о взаимопонимании по созданию Евразийского Сетевого университета (ЕСУ). г. Бишкек, Кыргызская Республика, 25 мая 2022 год // Официальный сайт ЕЭК. Новости. 25.05.2022. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/79d/25.05.2022-g-Memorandum-o-vzaimoponimanii-po-sozdaniyu-Earziyskogo-setevogo-universiteta.pdf?ysclid=lx0bxsqv\\_sq618696595](https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/79d/25.05.2022-g-Memorandum-o-vzaimoponimanii-po-sozdaniyu-Earziyskogo-setevogo-universiteta.pdf?ysclid=lx0bxsqv_sq618696595) (дата обращения: 17.03.2024).

25. 9 новых вузов вошли в состав «Евразийского сетевого университета» // Сайт Минобрнауки России. 26.01.2024. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/78277/> (дата обращения: 14.03.2024).

26. Евразийская ассоциация университетов // Официальный сайт Евразийской ассоциации университетов. Об Ассоциации. URL: <http://www.eau-msu.ru> (дата обращения: 18.03.2024).

27. В РФ заявили, что никогда не возведут границы в Евразийском образовательном пространстве // ТАСС. 2 марта 2023 г. URL: <https://tass.ru/obschestvo/17178327?ysclid=lr93i2f7e633756355> (дата обращения: 14.03.2024).

28. Путин предложил добавить пятую свободу в рамках ЕАЭС // РИА Новости. 25.05.2023 (обновлено: 25.05.2023). URL: <https://ria.ru/20230525/putin-1874126763.html> (дата обращения: 18.03.2024).

29. Путин призвал ЕАЭС стремиться к общим учебным и профессиональным стандартам // РИА Новости. 25.05.2023. URL: <https://ria.ru/20230525/putin-1874126227.html> (дата обращения: 19.03.2024).

30. В Москве подписали соглашение о Консорциуме вузов в области евразийской интеграции // Официальный сайт Минобрнауки. 26.05.2023. URL:

<https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/68419/> (дата обращения: 23.03.2024).

31. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.12.2020 № 2150 «Об установлении квоты на образование иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/docs/all/131611/> (дата обращения: 17.02.2024).

32. Договор о создании Союзного государства // Официальный сайт Министерства экономического развития России. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/8b7594d3b3872de6ab2e6b44b0d4cc04/Do\\_govor\\_%20sg\\_1999.pdf?ysclid=m155smjysi99435679](https://www.economy.gov.ru/material/file/8b7594d3b3872de6ab2e6b44b0d4cc04/Do_govor_%20sg_1999.pdf?ysclid=m155smjysi99435679) (дата обращения: 18.03.2024).

33. Абитуриенты из Беларуси вновь смогут поступить по квотам в вузы России // ИА «ТОЧКА». 27.09.2023. URL: [https://tochka.by/articles/life/abiturienty\\_iz\\_belarusi\\_vnov\\_smogut\\_postupit\\_po\\_kvotam\\_v\\_vuzy\\_rossii/](https://tochka.by/articles/life/abiturienty_iz_belarusi_vnov_smogut_postupit_po_kvotam_v_vuzy_rossii/) (дата обращения: 21.03.2024).

34. Постановление Правительства Российской Федерации от 29 июля 2022 г. № 1352 «О грантовой поддержке талантливых иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся в российских организациях, осуществляющих образовательную деятельность на территории Российской Федерации» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/docs/all/142429/> (дата обращения: 25.03.2024).

35. Указ Президента Республики Беларусь от 12 июня 2018 г. № 232 «О грантах на обучение» (в последней редакции) // Информационно-правовая система ЭТАЛОН-ONLINE. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=P31800232> (дата обращения: 27.03.2024).

36. Минобрнауки Белоруссии определило число мест в вузах для россиян // РИА Новости. Парламентское Собрание Союза Беларуси и России. 06.04.2024. URL: <https://ria.ru/20240406/vuz-1938192848.html?ysclid=m166clu99n978120472> (дата обращения: 11.03.2024).

37. Гранты для иностранных граждан на обучение в Республике Казахстан // Генеральное консульство Республики Казахстан в Сан-Франциско (США). URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mfa-san-francisco/press/news/details/748355?lang=ru&ysclid=m15em3dmuz238714845> (дата обращения: 12.03.2024).

38. Постановление Правительства Кыргызской Республики от 2 июня 2006 г. № 404 (в последней редакции) // Сайт Кыргызского национального университета имени Жусупа Баласагына. URL: [https://www.knu.kg/ky/ru/wp-content/uploads/sites/2/2024/02/pol\\_grant.pdf](https://www.knu.kg/ky/ru/wp-content/uploads/sites/2/2024/02/pol_grant.pdf) (дата обращения: 21.03.2024).

39. Межправительственные гранты // Сайт фонда OTANDASTAR.QORY. URL: <https://oq.gov.kz/ru/b-grants> (дата обращения: 18.03.2024).

40. Милонов Я. Образование в Армении: условия обучения для иностранцев, лучшие университеты, как поступить // International.Business. 30.05.2024. URL: [https://international.business.am/obuchenie-v-armenii/#pop-up\\_timing\\_effect](https://international.business.am/obuchenie-v-armenii/#pop-up_timing_effect) (дата обращения: 15.03.2024).

41. Винокуров Е., Перебоев В. В. Программа развития академической мобильности. Рабочий документ 24/1. Алматы: Евразийский банк развития, 2024. 35 с. // ЕАБР. URL: [https://vinokurov.info/wp-content/uploads/2024/01/EDB\\_2024\\_1\\_Working-Paper\\_Academic-Mobility\\_rus.pdf](https://vinokurov.info/wp-content/uploads/2024/01/EDB_2024_1_Working-Paper_Academic-Mobility_rus.pdf) (дата обращения: 17.06.2024).
42. Лебедева Т.В. Современные особенности образовательной миграции на евразийском пространстве // III Международный демографический форум «Демография и глобальные вызовы». Т. 2. Секция 2-5 / Отв. ред. Н.В. Яковенко. Воронеж: Издательство «Цифровая полиграфия», 2024. С. 867–875.
43. Статистический ежегодник Евразийского экономического союза. М.: Евразийская экономическая комиссия, 2023. С. 105–110. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/cd4/Brief\\_Statistics\\_Yearbook\\_2023.pdf?ysclid=luh4hlmxss927849336](https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/cd4/Brief_Statistics_Yearbook_2023.pdf?ysclid=luh4hlmxss927849336) (дата обращения: 28.02.2024).
44. Чавыкина М.А. Предпосылки формирования единого образовательного пространства государств-членов ЕАЭС // Экономика и право. 2016. № 10 (68). С. 51–53.
45. Левченко А. Возможна ли евразийская интеграция в сфере образования? // Сайт РСМД. 7 ноября 2022 г. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/vozmozhna-li-evraziyskaya-integratsiya-v-sfere-obrazovaniya/?ysclid=lguzbp7piw771160899> (дата обращения: 17.04.2024).
46. Айсин К. Болонская система образования: плюсы, минусы и российские особенности // РБК. Тренды. 12.12.2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6295da569a7947202c6b2a0f?from=copy> (дата обращения: 19.04.2024).
47. Титаренко Л.Г., Заславская М.И. Европейская интеграция систем высшего образования Республики Беларусь и Республики Армения // Журнал Белорусского государственного университета. Социология. 2019. №1. С. 102–112.
48. Хан М. Болонская система образования в Казахстане // Gostudy. 15.05.2024. URL: <https://www.gostudy.cz/no-category/bolonskaya-sistema-obrazovaniya-v-kazahstane?ysclid=lx3mmsaax605051546> (дата обращения: 18.05.2024).
49. Баблунян С. Россия откажется от Болонской системы образования. Что выберет Армения? // Информационное агентство «Sputnik Армения». 12.06.2022. URL: <https://am.sputniknews.ru/20220612/rossiya-otkazhetsya-ot-bolonskoy-sistemy-obrazovaniya-chto-vyberet-armeniya-43256298.html> (дата обращения: 21.04.2024).
50. Кыргызская Республика официально о вступлении в Болонский процесс не заявляла. Экспертная дискуссия на тему: «От Болонской системы образования к евразийской: вопросы и перспективы развития» // Центральноазиатский информационный портал News-Asia. 21.06.2022. URL: <https://www.news-asia.ru/view/15494?ysclid=m1dkeobx3s251180129> (дата обращения: 20.05.2024).
51. Образование в цифрах. Статистика Европейского экономического союза за 2022 год. С. 10 // Сайт ЕЭК. 2022. URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/db0/EducationEAEU2022.pdf?ysclid=luzfj4qt64217849142> (дата обращения: 12.03.2024).
52. Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://actual.pravo.gov.ru/content/content.html#pnum=0001202305120005> (дата обращения: 14.04.2024).

#### LEGAL AND INSTITUTIONAL CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL MIGRATION IN THE EURASIAN ECONOMIC UNION

*T.V. Lebedeva*

Lomonosov Moscow State University

The assessment of the legal and institutional conditions for the development of educational migration in the Eurasian Economic Union (EAEU) was carried out with the aim of developing materials for one of the stages of the state assignment on the topic "Study of the fundamental principles of the impact of educational migration on the socio-economic development of the Russian Federation" (state registration number 122020400065-2). The article notes that education was not included in the list of sectors that form the EAEU services market. Currently, the functioning of the single educational space is based on more than 550 different documents, most of which contain provisions on intent. Based on the analysis of the extensive regulatory framework, it was concluded that in recent years a number of agreements have been adopted that contribute to the establishment of cooperation in the educational sphere. However, the existing differences in educational systems, national standards, the content of educational programs, participation in the Bologna system of individual states lead to the fact that the flows of educational migration between member states are reduced, and young people go to study in professional programs abroad of the EAEU. Therefore, at present, the problem of forming a single scientific and educational space, which involves expanding effective interaction in the field of training highly qualified personnel, academic mobility and scientific research cooperation, is more relevant than ever.

**Keywords:** Eurasian Economic Union, Eurasian integration, single educational space of the EAEU, regulatory framework, educational migration.

УДК 316.334.52

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_153

## ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИИ МАЛОГО ГОРОДА ДЛЯ БИЗНЕСА

© 2025 г.

*Н.Н. Патокина*

Патокина Наталья Николаевна, к.соц.н., доцент кафедры социологии проектной деятельности и проконкурентного регулирования Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
natpatok@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 28.05.2024**Статья принята к публикации 28.01.2025*

Представлены результаты экспертных интервью с представителями бизнес-сообщества г. Городца Нижегородской области в 2015 и 2024 г. Городец как типичный представитель малых городов России обладает и своей социокультурной спецификой. В центре внимания было не столько сравнение социально-экономических показателей за последние 9 лет, сколько анализ включенности основных акторов (предпринимателей и власти) в развитие малого города, выделение факторов, которые будут влиять на повышение привлекательности малых территорий для бизнеса. Ранее уже описана актуальность проблемы партисипаторности во взаимодействии бизнеса и власти в развитии малого города, проанализированы ключевые экономические показатели бизнес-среды, выделена специфика восприятия предпринимателями социально-экономической ситуации в Городце за последние несколько лет. В данной статье представлена вторая часть исследования. По результатам дискурс-анализа интервью выделены факторы, способствующие повышению привлекательности территории малого города для бизнеса и препятствующие ее развитию.

*Ключевые слова:* малые города, территориальное развитие, факторы территориального развития, бизнес-сообщество, предпринимательство, социально-экономическая активность, местное самоуправление, партисипаторность.

В продолжение предшествующих исследований в статье анализируются особенности формирования партисипаторного механизма развития территории малого города и практик взаимодействия ключевых акторов: представителей бизнес-сообщества, власти и НКО. Целью настоящего исследования было определение перспектив развития малых территорий, решение задачи по выявлению факторов, способствующих и препятствующих повышению привлекательности малых территорий для бизнеса. Предприниматели рассматриваются как драйверы экономического роста, у которых должны быть интересы в развитии территории. Ранее уже были даны общие характеристики состояния бизнес-среды Городца и тех изменений, которые произошли за последние несколько лет, описано, как бизнес-сообщество воспринимает территорию, какие видит перспективы для развития<sup>1</sup>. На данном этапе анализа выделяем факторы, способствующие повышению привлекательности территории для бизнеса и создающие барьеры для его работы. К факторам, стимулирующим предпринимательскую активность, относятся: 1) общность видения акторами перспектив развития социально-экономической среды и проблемы ее развития; 2) организация взаимодействия бизнеса и власти; 3) степень

вовлеченности предпринимателей в процессы развития местного сообщества. Среди основных факторов, снижающих заинтересованность бизнеса в развитии территорий, выявлены изменения в макро-, мезоэкономических процессах, административные барьеры и социально-психологические предубеждения отдельных предпринимателей.

### Эмпирическая база исследования

Использованы результаты двух социологических исследований. Первое – экспертный опрос ключевых акторов развития городских территорий в декабре 2023 г. – январе 2024 г. в г. Городце Нижегородской области. В опросе приняли участие по 5 экспертов – представители бизнеса, власти и НКО. Продолжительность интервью составила около 70 минут. Рассмотрим только позиции представителей бизнес-сообщества. Второе – интервью с предпринимателями Городца в 2015 г. Всего тогда было опрошено 10 представителей разных сфер бизнеса города. Средняя продолжительность интервью была 40 минут. Интерпретация результатов исследования происходила методом дискурс-анализа транскриптов интервью.

### Взаимодействие акторов, заинтересованных в развитии территории

Взаимодействие заинтересованных в развитии территории акторов является важнейшим фактором, который может как способствовать, так и препятствовать росту привлекательности малых городов для бизнеса. Характерной чертой российских территорий выступает главенствующая роль местных органов власти в координации этого процесса [1; 2].

Ситуация 2015 г. характеризовалась высоким уровнем напряженности во взаимоотношениях представителей органов власти и бизнеса. Во всех собранных в 2015 г. интервью основным лейтмотивом звучала критика предпринимателями органов власти по поводу высокого уровня бюрократизации правил и отсутствия реальной поддержки:

*Нужно больше уделить внимания малому бизнесу. До такой степени затюкали, запроверяли. Что его проверять? Он дает работу 10–20 человекам, и слава богу, пусть работают! Вы следите за тем, чтобы заработная плата была и отчисления. Вот мне прислали, что будет проверка культуры обслуживания покупателей и все такое. Что нас проверять? У нас что, жалобы есть какие? (2015 г., муж., риелторские услуги);*

*[В чем проявляется государственная поддержка предпринимательства?] Ни в чем, лишь бы не мешали (2015 г., жен., медицинские услуги);*

*[Легко ли предпринимателям найти контакт с представителями власти, донести до них свою точку зрения и быть услышанными?] Невозможно, даже на прием не запишешься к ним. Я до них ни себя не донесу, ни точку зрения (2015 г., жен., медицинские услуги);*

*[Как бы охарактеризовали отношения органов власти к малому и среднему бизнесу?] Никак. Каждому до себя. Как выберут в Государственную Думу, так и думаешь, откуда спустились, или из земли, или с небес слетели. Там надо успеть за определенное время нахапать себе, чтобы на оставшуюся жизнь хватило. Депутаты такого уровня. Наши местные депутаты место под дом выбьют, а больше нечего (2015 г., жен., производство молочной продукции).*

Данная ситуация была не уникальна для Городца и наблюдалась по всей России [3]. Отмечалось наличие кризиса во взаимодействии на локальных уровнях, особенно в малых городах, где требования предпринимателей во многом сформировались в рамках представления о патрон-клиентском взаимодействии по примеру федерального уровня, без учета пониженной ресурсности местной власти в малом городе. В интервью с экспертами видим и нарекания в

адрес предпринимателей, которых критиковали за низкий уровень квалификации и непонимание текущих экономических реалий. Но при этом созревала мысль, что взаимодействие между органами власти и бизнеса возможно выстраивать только при совпадении интересов и ожиданий с обеих сторон.

*Они не очень грамотные в плане юридического. Они натываются на прорехи в законодательстве и не знают, что делать в определенной ситуации (2015 г., жен., отдел поддержки предпринимательства);*

*Есть поддержка от государства, возмещение процентов по кредитам, лизинг оборудования, если они хотят что-то серьезное, основательное, то могут воспользоваться. Но не начинающие, а те, кто хотя бы 2–3 года на рынке (2015 г., жен., отдел поддержки предпринимательства);*

*Раньше было проще, раньше были центры занятости, были пособия для открытия, для оформления документов, выдавали гранты... в 2014 уже не было и в этом году тоже не будет (2015 г., жен., отдел поддержки предпринимательства).*

В 2023 г., несмотря на наличие проблем, существенно улучшилось взаимопонимание между органами власти и бизнесом. Предприниматели Городца отмечают, что в последние несколько лет стало намного проще открыть свое дело, снизились бюрократические барьеры или же их стало проще преодолевать:

*Сейчас ситуация стала намного лучше, чем была до этого. У меня не было раньше интереса открыть вообще ИП, свое дело... Но с 19 года вроде все наладилось, и я начала потихоньку работать. И в 2021 г. администрация города Городца помогла мне найти помещение. Это было очень удобно. Для меня было страшно начинать из-за того, что вдруг не пойдут ко мне клиенты... И инфраструктур поддержки предпринимателей стало больше (2023 г., жен., юридические услуги).*

*С администрацией проще договариваться, то есть они всегда окажут помощь, даже при участии в каких-то грантах, конкурсах обязательно напишут рекомендательные письма, дадут какую-то информацию. В этом плане проще лично для меня (2023 г., жен., ресторанный и гостиничный бизнес).*

Однако по-прежнему, как и в 2015 г., предприниматели ожидают ведущей роли в выстраивании взаимодействия самих органов власти и их инициатив, при этом отмечая необходимость прислушиваться к мнению бизнеса:

*Больше, конечно, от администрации. Но бизнес тоже привлекают к этим вещам. К бизнесу*

прислушиваются. Я не говорю, что это все, как блин с маслом. Но все-таки инициатор проекта...они генерирующий орган. Для того, чтобы в проекте был инициатором бизнес, нужно, чтобы он знал все программы и администрация очень плотно с ним работала и взаимодействовала по тем проектам, по которым можно участвовать (2023 г., муж., охрана и безопасность).

Административные ресурсы продолжают выступать важнейшим фактором, способствующим росту предпринимательской активности, но их форма и направления претерпевают значительные изменения. В Городце в 2023 г. среди инфраструктурной поддержки отмечалась роль бизнес-инкубатора, оказывающего бесплатную консультационную и информационную поддержку (информирование о грантах и конкурсах, рекомендательные письма, разъяснение норм законодательства, составление бизнес-плана) и предоставляющего помещения с офисным оборудованием:

*Моменты какие-то бюрократические всегда есть, были и будут. Сейчас в этом плане проще, можно обратиться и в бизнес-инкубатор, например, я лично хочу сейчас открыть новое направление – прачечный комбинат, у меня уже готовое здание, я уже закупила оборудование и сейчас на дочь открываю ИП, в этом мне поможет бизнес-инкубатор... Оформление ИП делается бесплатно, плюс открытие расчетного счета, плюс информационная поддержка, плюс какие-то рекламные проекты по льготным ценам (2023 г., жен., ресторанный и гостиничный бизнес).*

*Моя деятельность вообще началась с бизнес-инкубатора. Я изначально обратилась туда за помощью как раз с помещением. И я его ждала буквально 2–3 месяца. Мне предоставили помещение, полностью оборудованное мебелью, с оргтехникой даже. Мне даже покупать ничего не нужно было. Так началось становление моего бизнеса (2023 г., жен., юридические услуги).*

*Во-первых, очень много консультаций, на которых людям отвечают, проводят круглые столы с предпринимателями, рассказывают про законы, что можно получить, какие гранты, какие конкурсы сейчас проходят на территории нашего округа. Всю эту информацию мы получаем там (2023 г., жен., юридические услуги).*

Вторым важным стимулирующим фактором для Городца стали региональные программы поддержки малоимущих для открытия своего бизнеса, так называемые социальные контракты [4–7]. В рамках социального контракта можно получить от государства единовременную выплату до 350 тыс. рублей на покупку оборудования, инструментов, инвентаря, аренду поме-

щения, рекламу, а также оплатить обучение навыкам предпринимательской деятельности (до 30 тыс. рублей) [6].

*Смотрите, сейчас такая сфера помощи отдельная, выделяемая сумма в размере 350 тыс. рублей на конкретно закупку оборудования и аренду помещения для реализации своей идеи. Сейчас сидят люди, которые далеки от многих ниш бизнеса, которые оценивают конкретно ликвидность идеи и ликвидность бизнеса в целом (2023 г., муж., ремонт техники).*

*На текущий отрезок времени у нас появляется очень много элементов малого бизнеса в нашем чудесном городе, это не может не радовать, во многом благодаря помощи нашего государства. Так понимаю, что многие сейчас пользуются услугами соц. контракт, многие пользуются помощью, вот эти 350 тысяч, которые выделяет центр занятости на поддержку среднего и малого бизнеса (2023 г., муж., ремонт техники).*

Модель взаимодействия местных органов власти и бизнеса 2015 г. перешла из стадии «все должны всем» в форму «вместе сделаем что-то новое». Это взаимодействие не носит исключительно черты эффективности, с точки зрения прибыльности, но скорее начинает встраивать в бизнес новые слои социальных предпринимателей, меняющие бизнес-ландшафт. Если в 2015 г. основной вектор взаимодействия строился вокруг предприятий крупных работодателей, теряющих свои позиции, и ресурсно слабыми местными органами власти, то в 2023 г. взаимодействие расширилось и перешло на несколько уровней, вовлекая в эту сферу и малое предпринимательство, благодарное за оказываемую поддержку и в значительной мере зависящее от развития территории как целого.

#### *Предприниматели и местное сообщество*

Вопросы включенности предпринимателей в местное сообщество изначально рассматривались в рамках концепции социально ответственного бизнеса, заинтересованного в развитии среды для привлечения клиентов и увеличения человеческого капитала территорий [8]. В то же время данный подход к анализу социальной ответственности бизнеса чаще применялся к крупным и средним предприятиям, чем к малому предпринимательству.

В Городце связь бизнеса и населения наблюдается во всех периодах городского развития, она вписана в историю городецкого купечества. Ожидается, что меняются формы включенности. В 2015 г. предприниматели рассказывали о своей включенности или в рамках благотворительности, или добровольно-принудительного привле-

чения к финансированию мероприятий, организуемых органами власти:

*Я такой человек, занимаюсь благотворительной деятельностью, никогда это не афиширую. И организации, и монастыри, и центры приходят, я не говорю, что жертвую астрономические суммы, но всегда в пределах разумного. И школы приходят, хотя у меня дети давно уже в школе не учатся, тем не менее и школы приходят. Всегда оказываю помощь (2015 г., жен., ателье по пошиву штор);*

[Можно ли говорить о фактах административного давления на бизнес? В чем это проявляется?] *Лоббирование интересов, чтобы бизнесмены помогали сиротам администрации (2015 г., муж., транспортные услуги).*

2023 г. отмечен ростом осознанной включенности предпринимателей в развитие Городца на основании соучастия. В их речи замечаются обороты, демонстрирующие их позиции самоидентификации «я и МОЙ город»:

*Я, как житель города, уверен, что наш любимый город должен развиваться и будет развиваться. У нас самая лучшая молодежь в городе. Перспективы достаточно хорошие. Зависит от нас в первую очередь, и от нашей молодежи, которая придет нам на смену, и будет лет через 5–10 управлять городом и отвечать уже за его развитие. У Городца и у Заволжья перспектива большая, и город наш будет развиваться. В первую очередь это зависит от нас, от жителей города (2023 г., муж., охрана и безопасность).*

Бизнесмены отмечают, что хотя объемы социальной помощи современных предприятий несопоставимы с советскими временами, когда заводы содержали детские дошкольные учреждения, школы и медицинские учреждения, тем не менее она есть, но существует на новых основаниях социального договора:

*Социальная ответственность бизнеса сейчас сведена к достаточно минимальным процентам. Потому что, если мы раньше понимали: Заволжский моторный завод строит детские сады сам, потому что у сотрудников, которые у них работают, дети должны ходить в детский сад, школу. Школы нет, а детских садов очень много было. Профилактории, детские лагеря. Вот сейчас этого нет... Бизнес достаточно принимает участие в совместной работе с администрацией, оказывает благотворительную поддержку, спонсорскую помощь. У нас уже традиционно функционирует такая программа, как договор содружества между муниципалитетом и бизнесом. Это и предприниматели, и предприятия (2023 г., муж., охрана и безопасность).*

Договоры содружества появились в Городце достаточно давно. В 2023 г. предприниматели стали чаще обращать на них внимание именно как на инструмент организации взаимодействия с органами власти для развития территорий. Наряду с бизнес-инкубаторами договоры содружества из разового явления перешли в разряд инструментов включения бизнеса в дела местного сообщества на взаимовыгодной основе, регулируемой органами власти.

Новый виток развития предпринимательства породил новый взгляд бизнесменов на благоустройство города, непосредственно влияющее на прибыльность бизнеса через привлечение покупателей на более благоустроенные территории:

*Мало того, они открывают, не просто арендуют, они еще и украшают свое помещение, ремонтируют. Все кварталы настолько обновались, где сидят вот эти малые предприниматели, где они открыли свои магазинчики и какие-то кафешечки, благодаря этому даже город преобразается. Видимо, у людей есть деньги, значит, они могут инвестировать в благоустройство (2023 г., муж., самозанятый, СМИ).*

Вовлечение предпринимателей в благотворительность расширяется и наполняется новым содержанием, имеющим важное социально-культурное значение.

#### **Факторы, понижающие привлекательность малых территорий для бизнеса**

Среди факторов, понижающих активность малого бизнеса, традиционно как в 2015 г., так и в 2023 г. отмечается влияние экономических процессов макроуровня [9; 10], для демпфирования которых малые города не располагают соответствующими средствами:

*Мне кажется, происходит ухудшение, это связано и с рынками финансов, на которые повлияли западные санкции. Раньше мы кредитовались под 8%, а сейчас под 20%. Тут никакого роста быть не может, тут речь идет о выживании (2015 год, муж., производство хлебобулочной продукции).*

Несмотря на заметное улучшение общей социально-экономической ситуации в последние несколько лет в Городце, эксперты говорили о финансово-экономических проблемах, связанных с ситуацией в стране. Речь шла о повышении ключевой ставки Центробанка и, как следствие, росте процентных ставок по кредитам для бизнеса; увеличении минимального размера оплаты труда, что влечет повышение отчислений по страховым взносам; больших темпах инфляции и росте цен, что ведет в итоге и к повышению стоимости конечного товара или

услуги и может сократить число клиентов и прибыль:

*Растет процентная ставка по кредиту, уже для бизнеса просто задохнуться. Сейчас увеличивается МРОТ, все это опять бременем ложится на работодателя, и соответственно никаких в этом случае субсидий мы не ждем, и цены растут на бензин, цены растут на продукты, и все это очень сильно заметно и видно (2023 г., жен., ресторанный и гостиничный бизнес).*

*С развитием сейчас, конечно, все проще, но сложнее с налоговыми отчислениями, они уже запредельные, особенно, что касается заработных плат, это плюсом 43%, больше людей нанял, на тебя еще больше бремени ложится, не очень хорошая ситуация в этом плане, конечно (2023 г., жен., ресторанный и гостиничный бизнес);*

*Знаете, сейчас на фоне того, что даже ключевая ставка Центробанка возросла в два раза по сравнению с предыдущими 2 годами, даже взять кредит на развитие своей идеи, своего бизнеса очень проблематично, потому что это очень сильно ударить по карману. Ввести деньги в бизнес очень легко, а вот вывести сложнее, и чтобы получать доход с какой-то ниши, люди стараются, чтобы эта ниша обязательно «выстрелила» (2023 г., муж., ремонт техники).*

Бизнес сегодня часто говорит о нестабильности ситуации и характеризует происходящие процессы как маятниковые, что подтверждается и анализом экономической статистики:

*Общий тренд почему-то похож на маятник, если где-то мы в позитив уходим и делаем прорыв, но тут в какой-то другой сфере мы откатываем назад, очень сложно в общей волне выделить, есть ли у нас продвижения, прогресс – это точно есть, отрицательных изменений у нас гораздо меньше, чем положительных... По сравнению с тем, что было 5 лет назад, сейчас намного лучше обстоят дела, и даже сама атмосфера для бизнеса намного приятнее, нежели 5 лет назад (2023 г., муж., ремонт техники).*

Высокий уровень неопределенности на макроуровне порождает опасения в открытии и развитии бизнеса. Нестабильность макроэкономической ситуации последних нескольких лет может вызывать неуверенность и распространение стратегий избегания рисков:

*Люди банально боятся вкладывать свои деньги в бизнес, потерять их, тем более средства нужны большие, чтобы самому открыться и стартовать, в минус ты будешь работать в лучшем случае полгода, в худшем год – полтора (2023 г., муж., охрана и безопасность);*

*Банальный страх, город маленький, люди не знают, что конкретно могут предложить, и будет ли это востребовано, они видят, как это*

*все работает в больших городах, как работает большой сервисный центр в крупном городе (2023 г., муж., ремонт техники).*

Несмотря на активизацию туристических потоков, в Городце остается много нерешенных вопросов, связанных с логистикой между малым городом и крупным центром. Территориальная близость Городца к столице региона не исключает проблем с поставками комплектующих, запчастей, расходных материалов.

Рост благоустройства Городца, отмечаемый как фактор повышения привлекательности, – многоэтапный процесс от ремонта дорог и фасадов к решению проблем коммунальной инфраструктуры в целом. Развитие бизнеса порождает более высокие запросы на электрические мощности, разветвленную систему водоснабжения и водоотведения, газификацию. Современное состояние этой части инфраструктуры создает существенные барьеры на пути привлечения бизнеса в промышленную сферу:

*Мы же прекрасно понимаем, как можно открыть бизнес, если мы видим, что нет электрических мощностей или вопросы по технологическим коммуникациям (вода, водоотведение, газоснабжение). Хотя темпы газификации у нас тоже продвигаются, но это должно быть обеспечено на государственном уровне, чтобы инвестор понимал, что он ставит производственную площадь и у него нет вопросов и проблем, как ему увеличить мощность или как ему провести газ, чтобы иметь подвод газа, и с теми мощностями тоже, как и по газу (2023 г., муж., охрана и безопасность).*

Появление новых свободных рыночных ниш для открытия своего дела создает спрос на помещения различного типа. Помещение в аренду может предоставляться администрацией на льготных условиях в бизнес-инкубаторе, тем не менее существует немало ограничений. Открытие новых точек общественного питания тоже нуждается в пересмотре подхода к застройке и решении вопроса сохранения исторической застройки и строительства новых объектов:

*Помещений очень мало, а бизнеса очень много. Мы встречаемся на мероприятиях, у всех первоочередной вопрос – это аренда. И желательно на льготных условиях, потому что для начинающего предпринимателя это очень тяжело... У бизнес-инкубатора льготные условия. Но у них есть ограничения, то есть не все категории бизнеса могут подходить под эти ограничения (2023 г., жен., юридические услуги).*

Рано говорить о полном преодолении административных и бюрократических барьеров, сдерживающих развитие территории и бизнеса. Они стали меньше по сравнению с 2015 г., но

появились новые. Например, при реализации программы социальных контрактов на местах возникают проблемы – часто эксперты говорят о том, что высок процент неодобрения проектов без каких бы то видимых причин, существуют бюрократические проволочки:

*По вопросу социальных контрактов, знаю, что у нас их очень неохотно одобряют, почему – непонятно. Очень много бы сейчас привлекло на сторону малого бизнеса желающих заняться, но не желающих рисковать людей, у которых есть хорошие стартапы (2023 г., муж., ремонт техники).*

*Самый главный барьер, что у нас многие стараются открываться посредством конкретно социального контракта, от многих людей я это слышал, и проблема в том, что практически никому его не одобряют, идеально сделан бизнес-план, даже если ты будешь президентом инкубатора, если ты, действительно, готов работать и предоставлять все для этого, любые проверки, все абсолютно прозрачно делать – не одобряют, скорее всего, бизнес-план ни при каких условиях... Из моих знакомых одобрили только сувенирной лавке (2023 г., муж., ремонт техники).*

*Чтобы сократить затраты, мы решили построить боксы на своей земле. Земля у нас есть. Я с декабря месяца не могу согласовать разрешение на строительство. И мне говорят, что это будет на следующий год, примерно апрель. Это элементарный вопрос. Есть земля, есть проект, все есть. Я не могу построить... (2015 г., муж., автомобильные услуги);*

*Если взять Городецкий район, то попробуй здесь землю получить. Это долго, это тенденции, время. Пример: мы взяли площадку, прошел год, подали заявку в электросети, прошел год, электричества нет. И там 4 предпринимателя, мы потратили деньги очень приличные. А если бы мы еще взяли на это кредиты? А площади не работают (2015 г., муж., торговля продовольственными продуктами).*

Новые экономические реалии требуют как от органов власти, так и бизнеса новых решений и подходов, многие механизмы согласования устаревают, нуждаются в совершенствовании, в повышении прозрачности принимаемых решений и обосновании их социально-экономической значимости для развития малого города.

### Заключение

Исследование выявило ключевые факторы, влияющие на привлекательность территорий для бизнеса, а также барьеры, с которыми сталкиваются предприниматели. Среди стимулирую-

ющих факторов выделяются: единое видение акторами перспектив развития социально-экономической среды, эффективное взаимодействие между бизнесом и властью, активная вовлеченность предпринимателей в процессы развития местного сообщества.

На другом полюсе находятся изменения в макро- и мезоуровнях экономики, административные барьеры и социально-психологические предубеждения некоторых предпринимателей, что оказывает негативное влияние на предпринимательскую активность.

Взаимодействие между бизнесом и местной властью в 2015 г. характеризовалось высоким уровнем напряженности, обусловленной критикой предпринимателями властей за высокий уровень регулирования и отсутствие поддержки. К 2024 г. наблюдаются улучшения, выразившиеся в снижении ряда бюрократических барьеров и улучшении инфраструктурной поддержки, включая роль бизнес-инкубаторов и социальных контрактов. Взаимодействие между властью и бизнесом перешло из стадии конфликтов в форму конструктивного, хотя и не беспроblemного, сотрудничества, направленного на совместное развитие территории.

Включенность предпринимателей в местное сообщество тоже претерпела изменения. В 2015 г. предприниматели участвовали в местных инициативах через благотворительность и добровольно-принудительное финансирование, к 2023 г. наблюдается рост осознанной включенности на основе соучастия, что положительно влияет на развитие города и укрепляет связь между бизнесом и местным сообществом.

Несмотря на позитивные сдвиги, остаются значительные вызовы. Экономическая нестабильность на макроуровне, логистические проблемы, недостаточно развитая коммунальная инфраструктура и административные барьеры продолжают создавать препятствия для бизнеса. В частности, несмотря на уменьшение бюрократических барьеров по сравнению с 2015 г., проблемы с одобрением проектов и бюрократическими проволочками все еще актуальны.

В целом исследование демонстрирует, что для повышения привлекательности малых городов для бизнеса необходимо улучшение взаимодействия между бизнесом и властью, развитие городской инфраструктуры и активное участие предпринимателей в местных инициативах. Решение существующих проблем требует инновационных подходов и более тесного сотрудничества всех заинтересованных сторон.

### Примечание

1. См. подробнее: Ивашиненко Н.Н., Куликова А.В., Патокина Н.Н. Повышение привлекательно-

сти территории малого города для бизнеса: восприятие акторов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. № 4.

#### Список литературы

1. Алимова Т.А. Современные исследования предпринимательства: всё включено // Экономическая социология. 2014. Т. 15. № 2. С. 119–126.
2. Окшин В.В. Взаимодействие предпринимателей с органами власти как условие повышения эффективности развития конкурентных процессов: рекомендации по развитию сотрудничества // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 10. С. 268–274.
3. Шевцова И.К. «Мы поможем – власть нам поможет»: патрон-клиентские отношения и контроль частных предприятий // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. 2017. № 1. С. 116–133.
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 25.04.2024).
5. Приказа Минтруда России от 29 ноября 2018 г. № 748 «О реализации в субъектах Российской Федерации пилотных проектов, направленных на достижение до 2024 года национальных целей социально-экономического развития по повышению реальных

доходов граждан, снижению уровня бедности в два раза». URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/1328> (дата обращения: 25.04.2024).

6. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2023 г. № 1931 «Об оказании субъектами Российской Федерации на условиях софинансирования из федерального бюджета государственной социальной помощи на основании социального контракта в части, не определенной Федеральным законом «О государственной социальной помощи». URL: <http://government.ru/docs/all/150513> (дата обращения: 23.04.2024).

7. Закон Нижегородской области от 8 января 2004 г. № 1-3 «Об адресной государственной социальной поддержке малоимущих семей или малоимущих одиноко проживающих граждан в Нижегородской области». URL: [https://minsocium.ru/docs/vyplaty/z\\_po\\_1-z\\_08\\_01\\_2004.pdf](https://minsocium.ru/docs/vyplaty/z_po_1-z_08_01_2004.pdf) (дата обращения: 02.05.2024).

8. Никифорова О.А., Митрофанова Д.О. Концепции социальной ответственности бизнеса: исходные понятия и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2017. Т. 10. Вып. 2. С. 214–228.

9. Образцова О.И., Чепуренко А.Ю. Предпринимательская активность в России и ее межрегиональные различия // Журнал Новой экономической ассоциации. 2020. № 2 (46). С. 198–210.

10. Мысаченко В.И., Тимофеев М.И., Решетов К.Ю. [и др.] О причинах низкой предпринимательской активности // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 491–494.

#### FACTORS OF INCREASING THE ATTRACTIVENESS OF THE TERRITORY SMALL TOWN FOR BUSINESS

*N.N. Patokina*

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The paper presents the results of expert interviews with representatives of the business community of Gorodets, Nizhny Novgorod region in 2015 and 2024. Gorodets, as a typical representative of small towns in Russia, also has its own socio-cultural specifics. The focus was not so much on comparing socio-economic indicators over the past 9 years, as on analyzing the involvement of the main actors (entrepreneurs and authorities) in the development of a small city, highlighting factors that will affect the attractiveness of small territories for business. The urgency of the problem of participatory in the interaction between business and government in small town development, key economic indicators of the business environment have been analyzed, and the specifics of entrepreneurs' perception of the socio-economic situation in Gorodets over the past few years have been highlighted. This paper presents the second part of the study. According to the results of the discourse analysis of the interview, the factors contributing to increasing the attractiveness of the territory of a small city for business and hindering its development are highlighted.

**Keywords:** small towns, territorial development, factors of territorial development, business community, entrepreneurship, socio-economic activity, local government, participatory.

УДК 316.323

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_160

**СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ АФРИКАНСКИХ СТУДЕНТОВ В РОССИИ:  
ПРОБЛЕМЫ И ВОСПРИЯТИЕ  
(НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
ИМ. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО)**

© 2025 г.

*О.Ю. Семенов, Д.Б. Абонима*

Семенов Олег Юрьевич, к.и.н.; доц.; доцент кафедры социальной безопасности и гуманитарных технологий  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
horrin@mail.ru

Абонима Доминик Бомьен, магистр социологии факультета социальных наук  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
d.abonima@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 25.11.2024**Статья принята к публикации 17.01.2025*

Исследование основано на смешанных методах, посвящено социокультурной адаптации африканских студентов в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского, изучению проблем, с которыми они сталкиваются, и их восприятию России. Цель исследования – понять социокультурную среду, в которой оказались эти студенты, и изучить их видение различных проблем в период обучения в России.

Данные были собраны у 100 африканских студентов с помощью онлайн-анкеты с закрытыми (с несколькими вариантами ответов, по шкале Лайкерта) и открытыми вопросами. Использовался метод удобной выборки, анализ данных включал описательную статистику для количественных данных и тематический анализ для качественных ответов.

Исследование показало, что основной проблемой является знание русского языка (69%), за ним следуют трудности с учебой (24%), жильем (12%) и общением (11%), но, с другой стороны, несмотря на эти проблемы, 74% опрошенных сообщили о положительном общем впечатлении от России. Качественные данные выявили проблемы языкового барьера, культурного шока, адаптации к другим социальным нормам и климату, положительные сюрпризы, связанные с российской добротой и безопасностью, а также советы будущим студентам. Исследование подчеркивает сложности кросс-культурной адаптации африканских студентов в России, необходимость перед отъездом надежной языковой поддержки и программ ориентации для более легкой интеграции. Предлагается взгляд на жизненный опыт африканских студентов в современной России.

*Ключевые слова:* социокультурная адаптация, африканские студенты, Университет Лобачевского, исследование смешанными методами, кросс-культурная адаптация, Нижний Новгород.

### Introduction

The concepts of sociocultural adaptation, both in principle and practice, have recently become a prominent focus in regional and global affairs, particularly with respect to migrants. On the other hand, it is quite clear that the influx of African students on the territory of the Russian Federation has demonstrated a notable increase in recent years. A fresh report by the Russian Ministry of Science and Higher Education from March 2024 indicates that in total more than 34 thousand citizens of African countries are studying all over the country [1]. Consequently, this study aims to delineate the sociocultural milieu that these African migrants encounter for academic purposes, and to examine the available structures that facilitate their integration.

One of the most significant challenges faced by migrants is the difficulty in communicating effectively. Similarly, the same can be observed in the

case of African students pursuing their studies in the Russian Federation. Consequently, the educational system has implemented a series of sociocultural adaptation and integration programmes, including curricular activities and a Russian language programme, with the objective of facilitating the rapid adaptation and integration of these individuals into the local community. This allows for an investigation and analysis of the concepts of culture, sociocultural adaptation, and their interrelationship with the context of African migrants studying in Russia. In this regard, this study also considers various sociocultural adaptation theories and models, including the cross-cultural adaptation theory, the intercultural adaptation model, the shock theory, and the resilience-based model of adaptation. It is of the utmost importance to adopt a systematic approach when investigating the specific characteristics and attributes of African students as they integrate and adapt to new environments.

Moreover, culture has demonstrated to exert a significant influence on the process of adapting to a new culture and establishing social relationships, as it affects communication competency and proficiency [2; 3]. Culture is a multifaceted construct comprising a set of shared values, norms, beliefs, behaviours and symbols that are internalised by members of a particular social group. These elements collectively influence an individual's attitudes, perceptions and engagement in social interaction. As individuals embark on the process of adapting to a new culture, they inevitably encounter a multitude of cultural disparities, including social customs, etiquettes and communication styles that necessitate a profound understanding and acceptance [4; 5]. The education of foreign students at the university also necessitates an appeal to the context of multicultural education, which contributes to the learning of foreign students about other cultures, understanding of common and different traditions, ways of life, and sociocultural values of other people [6; 7].

The sociocultural adaptation of international students has been a subject of significant scholarly interest, with a particular focus on the challenges faced by students from culturally diverse backgrounds integrating into new academic and social environments [8]. Within the Russian context, research has explored the experiences of international students navigating the specific cultural landscape of the country. For instance, K.A. Klepikova considers and analyzes the impact of new climatic conditions, linguistic peculiarities of regions on integration of foreign citizens into the educational and socio-cultural reality, increasing the effectiveness of their education [9]. E.J. Masanja examines the issues of social adaptation of young people from African countries, the features of their socialization in the new socio-cultural conditions of Russia as well as the importance of targeted support systems to facilitate successful adaptation [10]. Similarly, research of J.M. Elias on the strategies for implementing social adaptation of modern African students highlighted the diverse approaches employed by students to manage the cultural transition [11]. These studies provide valuable insights into the Russian context, however, a deeper understanding of the specific challenges and needs of African students remains crucial.

### Theoretical Background

The concept of sociocultural adaptation is inextricably linked to a number of theoretical approaches, which are employed in order to provide empirical analysis and understanding to any given investigation. In order to achieve this, a selection of the

numerous of sociocultural adaptation theories has been employed in the construction of the empirical investigation and subsequent analysis of this research.

Broadening the scope beyond Russia, extensive research in English-language scholarship has investigated the sociocultural adaptation of international students in various host countries. Ward et al.'s seminal work on the stress-adaptation-growth model provides a foundational framework for understanding the phases of adaptation experienced by individuals in new cultural contexts [12]. This model emphasizes the dynamic interplay between stress, coping mechanisms, and personal growth during the acculturation process. Furthermore, Berry's acculturation model Pinarbasi's research in stress and coping issues offer valuable insights into the various acculturation strategies adopted by individuals, ranging from marginalization to integration, from separation to assimilation, and highlighting the complex interplay between maintaining one's cultural identity and adapting to the host culture [13; 14]. Moreover, studies focusing on the experiences of African students, such as Smith's research on microaggressions and their impact on mental well-being, shed light on the specific challenges related to identity that African students face [15]. These broader perspectives provide a theoretical foundation for understanding the complexities of cross-cultural adaptation, while emphasizing the need for targeted research on the specific experiences of African students within Russian universities. By integrating these perspectives, this study aims to contribute to a more nuanced understanding of the factors influencing the successful integration of African students into the Russian academic and social landscape.

### Survey Design, Sampling, Data Collection and Analysis

This study employed a mixed-methods approach incorporating both quantitative and qualitative data collection and analysis techniques. The following sections detail the specific procedures used:

**Survey Design:** A structured questionnaire was designed to elicit information on the sociocultural adaptation experiences of African students in a Russian university – the case of Lobachevsky University of Nizhny Novgorod has been considered. The questionnaire comprised both closed-ended and open-ended questions. Closed-ended questions allowed for quantitative analysis, offering predefined response options (multiple-choice, Likert scales) related to challenges faced, perceptions of Russia, and recommendations for future students. Open-ended questions provided space for partici-

pants to elaborate on their experiences, offering richer qualitative insights. The questionnaire was initially developed in English, the language of instruction at the university, to ensure clarity and accessibility for the target population.

**Sampling Method:** The study sample consisted of 100 self-identified African students enrolled at Lobachevsky University (with overall number of University foreign students about 1900 out of which African ones approximately account for 500). A convenience sampling method was used to recruit participants. This non-probability sampling technique involved distributing the online questionnaire through various channels accessible to African students at the university, including student groups, social media platforms, and email lists. This approach was chosen for its feasibility and accessibility given the constraints of the study. However, it is important to acknowledge that convenience sampling limits the generalizability of the findings to the broader population of African students in Russia, as it may not represent the experiences of those who were not reached or chose not to participate.

**Data Collection Procedure:** Data were collected using an online questionnaire platform (Google Forms). The link to the questionnaire was disseminated electronically through the aforementioned channels. Participants were informed about the purpose of the study, the anonymity of their responses, and their right to withdraw at any time. No incentives were offered for participation. The online format facilitated ease of access and data management. The data collection period spanned several months.

#### **Data Analysis Techniques:**

– **Quantitative Analysis:** Descriptive statistics had been used to summarize the demographic characteristics of the participants as well as to outline the distribution of responses to closed-ended questions. While more complex statistical methods weren't employed in this particular study, a range of quantitative methods was applied depending on the specific research questions and data characteristics.

– **Frequency Distribution:** This method was used to determine the number of occurrences for each response category in categorical variables (e.g., country of origin, reasons for choosing Russia) so that providing a clear picture of the distribution of responses across different categories.

– **Percentage:** Closely related to frequency distribution, percentages were calculated to express the proportion of each response category relative to the total number of responses which allows for easier comparison and interpretation of the data.

It should be mentioned there that both frequencies and percentages have been calculated for categorical variables to identify the prevalence of dif-

ferent experiences and perspectives among the participants.

– **Mean:** Although less applicable to categorical data, the mean was used for continuous variables like age or length of stay in Russia if more precise data were available (instead of categories like «2+ years»).

– **Qualitative Analysis:** Responses to open-ended questions were subjected to thematic analysis which involved a systematic process of coding and categorizing the data to identify recurring themes and patterns related to the research questions. The qualitative data provided context and depth to the quantitative findings, illustrating the nuanced experiences and perspectives of the participants accompanied by the fact that illustrative quotes were selected to represent the utmost issues and provide a voice to the participants' experiences.

The mixed-methods approach used in this study allowed for a comprehensive exploration of the sociocultural adaptation experiences of African students where the combination of quantitative and qualitative data provided a richer understanding of the challenges, perceptions, and recommendations related to their integration into the Russian university environment. However, it's crucial to acknowledge the limitations of convenience sampling and the potential for bias in the responses so that future research could employ more robust sampling strategies to enhance the generalizability of the findings.

#### **Demographic Characteristics of Participants**

The study sample consisted of 100 African students but due to missing data on certain demographic variables, the effective sample size varies depending on the specific characteristic being analyzed. The following section details the demographic profile of the participants:

**Country of Origin:** Participants originated from a diverse range of African countries. The most frequently represented countries were Nigeria ( $n=16$ ) and Egypt ( $n=16$ ), Botswana ( $n=11$ ), Ghana ( $n=7$ ), Zimbabwe ( $n=6$ ), Angola ( $n=5$ ), Cameroon ( $n=5$ ) and South Africa ( $n=4$ ). The remaining participants represented a number of other African nations: Algeria, Eswatini, Ethiopia, Gabon, Ivory Coast, Morocco, Rwanda, Sudan, Tanzania, Tunisia, Uganda and Zambia. This diversity reflects the broad geographic reach of the university's international student recruitment.

**Faculty/Field of Study:** Students were enrolled in a range of academic programs. Based on available data ( $n=100$ ), the most common fields of study were Medicine (including general medicine, clinical medicine, dentistry;  $n=27$ ), followed by Humanities/Social Sciences (including International

Relations, Sociology, Economics;  $n=16$ ), and Science/Technology programs (including IT, Physics, Chemistry, Mathematics and Tech;  $n=12$ ). Other programs represented included Biology, Radiophysics, Physical Education & Sports, and Management. This distribution reflects the range of academic disciplines offered at the university.

**Educational Level:** Participants represented different stages of their academic journeys: the majority were pursuing Bachelor's degrees ( $n=52$ ), followed by Specialist degrees ( $n=23$ ), Master's degrees ( $n=13$ ), and Ph.D. programs ( $n=7$ ). A certain number of students ( $n=5$ ) participated in pre-university preparatory courses.

**Length of Stay in Russia:** The duration of participants' residence in Russia varied. The most common length of stay was reported as under two years. The data included open text fields and some participants used expressions like "2+", "almost 5 years", "until now 5 years", "over two years". It precludes precise statistical representation.

**Gender:** The sample comprised both male ( $n=52$ ) and female ( $n=48$ ) students so this relatively balanced gender representation suggests that both men and women are pursuing educational opportunities in Russia in roughly equal proportions.

**Age:** The age of participants ranged from 18 to 52 years old. Some participants used expression like "27+". The mean age was approximately 25. This range suggests a mix of traditional undergraduate students and older learners pursuing postgraduate studies or specialized training.

**Prior Education:** Participants reported diverse pre-university educational backgrounds. The majority had completed university ( $n=51$ ), followed by high school/secondary school ( $n=35$ ) and college ( $n=12$ ) including some participants who specified "A-Levels", and "Bac". This variety in pre-Russian university experiences suggests the university attracts students with diverse academic trajectories.

**Relatives in Russia:** A small minority ( $n=16$ ) of participants reported having relatives living in Russia, while the vast majority ( $n=84$ ) did not so the data suggests that most participants came to Russia without pre-existing family connections in the country.

This descriptive analysis provides a comprehensive overview of the demographic characteristics of the study sample, highlighting the diversity of the participating African students across several key dimensions.

### Challenges and Perceptions: Frequencies and Percentages

The survey explored various challenges faced by African students at Nizhny Novgorod State

University and their perceptions of Russia. The following analysis focuses on frequencies and percentages for closed-ended questions relating to these two key aspects of their experience.

#### Challenges:

– **Language:** An overwhelming majority of respondents (69%) identified language as a major challenge. This highlights the significant barrier posed by the lack of Russian language proficiency upon arrival.

– **Studying:** A smaller but still substantial portion (24%) cited studying itself as a challenge. This could be attributed to differences in teaching styles, academic expectations, or the added pressure of studying in a non-native language.

– **Housing:** Housing challenges were reported by 12% of the respondents, indicating difficulties in securing suitable and affordable accommodation.

– **Communication:** Closely related to language, communication difficulties were reported by 11% of participants. This suggests that even with some language acquisition, intercultural communication nuances pose an additional obstacle.

– **Food:** Food-related challenges, potentially due to dietary preferences and availability of familiar cuisine, were mentioned by 9% of participants.

– **Lack of Free Time:** 5% indicated lack of free time as a challenge, possibly related to the demands of academic work and adapting to a new environment.

– **Other Challenges:** A small number of participants cited other challenges including racism, visa issues, and homesickness.

#### Did students manage to overcome the challenges?

– 34% reported no particular problems.

– 42% managed some and couldn't manage others.

– 20% hadn't overcome them yet, but hoped the problems would be solved soon.

– Only 4% stated they would not be able to overcome difficulties.

#### Most Difficult Year for Adaptation:

– 55% found the first year most difficult in terms of adaptation and stress.

– 13% said that it is clearly a second year.

– 13% always had a hard time there.

– 16% didn't know/couldn't say.

#### Perceptions of Russia and Russians:

**Change in Attitude:** 55% of respondents reported a change in their attitude towards Russia and its people during their stay, indicating that their experiences shaped their perceptions and the positive direction of this change can be determined basing on the answers for next specific questions from the survey.

**Communication with Russians:** A significant portion of respondents (43%) reported communi-

cating only with classmates and teachers when necessary. On the other hand the same 43% indicated having many friends and acquaintances among Russian students and beyond. 9% communicated only with other African students and 2% didn't communicate with Russians at all.

– **Wearing National Clothes:** The adherence to cultural practices of African students varied, with 7% "always" wearing their national clothes and observing traditions, 14% "often", 36% "sometimes" and 27% "rarely", while 16% reported "never" and so this diversity, as we can conclude, reflects different levels of cultural retention among foreign students of Lobachevsky University.

– **Speaking Native Language:** Similarly, speaking native languages in public varied: 22% "always", 16% "often", 37% "sometimes", 14% "rarely", and 11% "never" and this distribution clearly suggests differing comfort levels with using African students' native languages within the Russian context.

– **Russians as "Same":** A very interesting question as it seems to us and also for interviewees: when asked if they considered Russians the same as themselves, responses were distributed across "Yes" (45%), "No" (8%), and "Sometimes yes, sometimes no" (47%) so such a mixed response indicates a complex and nuanced understanding of cultural similarities and differences.

– **Feeling at Home:** A sense of belonging and feeling at home in Russia was limited among African students, with 50% reporting "sometimes," 26% "rarely," and 24% "never" feeling like they were in their home country.

– **Rights Violations:** A concerning 25% of interviewees reported having their rights violated "sometimes", 38% "rarely", and 7% "often", while 30% reported "never" with a thought-provoking conclusion from us that the nature of these violations wasn't specified in this particular question but warrants further investigation.

**Overall Impression of Russia:** Upon the whole we can state that 74% of African students reported positive impressions of Russia, 5% negative, and 21% neutral or mixed so this predominantly positive overall impression suggests a generally favorable view of the country despite the challenges faced.

These frequencies and percentages provide a valuable overview of the challenges encountered and perceptions held by African students studying at Nizhny Novgorod State University and the data reveal key areas of difficulty, primarily related to language and communication, as well as nuances in their perceptions of Russia and its people.

### Qualitative Topics from Open-Ended Questions

The open-ended questions in the survey provided rich qualitative data, offering a deeper under-

standing of the nuances of African students' experiences in Russia beyond the quantifiable data. Several key themes emerged from the thematic analysis of these responses:

**1. Language Barrier and Cultural Shock:** The most dominant theme revolved around the challenges of navigating daily life with limited Russian language skills. Participants described the frustration and isolation stemming from the language barrier, impacting their academic performance, social interactions, and access to basic services.

– *"language"* (Multiple participants simply stated "language" as their biggest challenge, emphasizing its pervasive impact.)

– *"The language it's hard and people dose not smile"* This quote highlights the double challenge of language difficulties compounded by perceived cultural coldness.

**2. Cultural Differences and Adaptation:** Beyond language, participants highlighted various cultural differences that required adaptation. These included differences in communication styles, social norms, food, climate, and attitudes towards time and punctuality.

– *"Russians are very seriously"* This observation reflects a perceived difference in demeanor and social interaction styles.

– *"Smoking"* (Multiple mentions of smoking highlight this cultural difference as noticeable and sometimes bothersome.)

– *"They adhere to their language and traditions. They are good with foreigners, and about negatively there is no Halal food unfortunately"* This quote exemplifies both positive observations about cultural preservation and a specific dietary challenge.

– *"Some people still haven't ever seen a black person"* This comment points to the cultural shock experienced by some students in less diverse areas of Russia.

– *"Life"* (This single-word response, while lacking detail, suggests broader lifestyle adjustments beyond specific aspects of culture).

**3. What surprised African students in Russia.** From our point of view, one of the most interesting and thought-provoking questions for interviewees was number 13, focusing on positive and negative surprises experienced by African students in Russia and having elicited diverse responses that offer valuable insights into their cultural adjustment process. Several key topics emerged from analyzing these responses apart from those already mentioned above and we can group them into some large categories, where first we put **Positive Surprises:**

– **Kindness and Helpfulness of Russians:** Contrary to some pre-conceived notions, many students were pleasantly surprised by the kindness and helpfulness they encountered among

Russians so this positive experience challenges stereotypes and suggests that genuine connection can be established despite cultural and language differences. Example quotes from our interviewees: *"they have a lot of good people," "The people are kind," "Russians are very kind," "People aren't as bad as they're stereotyped to be."*

– **Safety and Security:** A sense of safety and security was another positive surprise for some students, particularly women and this perception of safety contributed to a more positive overall experience and allowed for greater freedom in exploring their surroundings and mentioning *"how safe the country is."*

– **Affordability:** The affordability of groceries and the general cost of living compared to other countries were also highlighted as positive aspects which suggests that Russia offers a relatively cost-effective option for international students.

– **Unexpected Warmth and Summer Weather:** Several students expressed surprise at the hot summers in Russia, contrasting with their expectations of constant cold: *"how hot summers are,"* which reveals a lack of awareness about the diverse climatic conditions across Russia.

– **Beautiful Architecture and Cityscapes:** The beauty of Russian architecture and cityscapes was a source of positive surprise and admiration for several participants as one of the students noted Russia's architecture as his *"most beautiful discovery."*

At the same time in order to have honest and balanced analysis we cannot but mention **Negative Surprises:**

– **Harsh Winter Weather:** The extreme cold and long duration of winter were a significant negative surprise for many, impacting their daily lives and academic experiences so this underscores the need for better pre-departure preparation and support for managing the challenging climate: *"Winter is too hard."*

– **Lack of English Proficiency:** The extent of the language barrier and the limited English proficiency among Russians surprised some students, further isolating them and creating difficulties in navigating everyday situations. One student expressed surprise about *"Language barrier not many Russians speak or understand English,"* highlighting the need for realistic expectations regarding language use and the importance of language acquisition.

– **Cultural Differences and Social Norms:** Certain cultural differences, such as the prevalence of smoking or perceived coldness in social interactions, negatively surprised some students suggesting that cultural sensitivity training and improved intercultural communication could ease the adaptation process.

On the whole we can clearly see that the responses to Question 13 reveal a complex tapestry of experiences, highlighting both the positive and negative aspects of cultural immersion: positively surprised by the kindness, safety, and affordability in Russia, with the harsh realities of challenging weather and a significant language barrier on the other hand. These findings emphasize the importance of comprehensive pre-departure orientation programs, robust language support services, and ongoing efforts to address issues of discrimination within the university and broader community.

**4. Academic Experiences and Quality of Education:** Participants shared their perspectives on the academic environment, teaching styles, and the overall quality of education.

– *"Quality education"*

– *"According to education i found it is not good as i heard"*

– *"I became seriously ill and I followed therapies at the psychologist's office afterwards I returned to the country. I have experienced discrimination and I still have problems integrating."* This powerful statement reflects the serious impact that academic pressures, cultural shock, and discrimination can have on students' well-being.

**5. Advice for Future Students:** The advice offered to prospective African students reflected the challenges and insights gained from their own experiences.

– *"be prepare to learn the language"* (This was the most common advice, underscoring the importance of language acquisition.)

– *"Come to Russia, it is a very cool place"*

– *"It is an adventure of a lifetime."*

– *"Be strong, it's difficult for everyone but you can make it easy with hard work and dedication."*

– *"Don't come"* (This starkly contrasting advice reveals the deeply negative experiences of some students.)

– *"Come psychological prepared, because it ain't easy!"*

– *"They should come and see for themselves"*

These qualitative issues offer a multifaceted perspective on the adaptation experiences of African students in Russia. They reveal the challenges, triumphs, and complexities of navigating a new cultural landscape, highlighting both the positive and negative aspects of their journey. The inclusion of these qualitative insights enriches the quantitative findings, providing a more holistic and nuanced understanding of the cross-cultural adaptation phenomenon.

## Conclusion

This study employs a scientific and systematic approach to analyse data from a variety of questionnaires and correspondents. The findings pre-

sented here are the result of a mixed-methods exploration of challenges and perceptions related to the research topic. It is therefore essential to present a summary of the findings with a case study of African students at Lobachevsky University of Nizhny Novgorod.

It is widely acknowledged that the risks and challenges associated with language and communication barriers in the context of migration are significant and require attention. The research findings indicate that 84% of African students currently studying at Lobachevsky University perceive language to be the primary obstacle, while 67% also identify communication as a significant challenge. This is indicative of the fact that African students, like other migrants in various parts of the world, will have to contend with these issues. Nevertheless, Lobachevsky University, like other universities in the Russian Federation, has implemented a one-year Russian language programme with the objective of facilitating the adaptation and integration of African students.

The research indicates that 24% of students surveyed expressed concerns about the academic environment, which may indirectly influence the sociocultural adaptation of African students. This is likely attributable to discrepancies in pedagogical approaches, academic expectations, or the additional stress of pursuing studies in a non-native language, among other potential factors.

The position of African students is further complicated by the additional challenge of language and communication barriers, which were identified as a significant obstacle by a large percentage of respondents. However, the issues of food, shopping, transportation, housing and a plethora of other factors indicate that a smaller percentage of the challenges faced by African students can be attributed to these areas.

The responses to the open-ended questions indicated that cultural differences, the affordability of groceries, unexpected warmth and summer weather in contrast to harsh winter, language proficiency, beautiful architecture and the cityscape all contributed to a shift in perception of Russia and its people. To a significant extent, these cultural differences reflect the concept of cultural shock, which provides an explanation for some of the unexpected realities encountered prior to their arrival in the Russian Federation. Conversely, the cultural dissimilarities in this context align with the theoretical construct of the cultural intercultural adaptation model, which facilitates comprehension and elucidates the process of communicative adaptation during the initial cross-cultural interaction.

#### Список литературы

1. Россия готовит высококвалифицированных специалистов для Африки / Министерство науки и

высшего образования РФ. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/80844/> (дата обращения: 22.11.2024).

2. Greenland K., Brown R. Acculturation and Contact in Japanese Students Studying in the United Kingdom // *The Journal of Social Psychology*. 2005. Vol. 145 (4). P. 373–389. <https://doi.org/10.3200/SOCP.145.4.373-390>.

3. Мбайима Т. Общение африканских студентов в России и проблемы их социокультурной адаптации // *Язык и культура: взгляд молодых: Материалы IV Международной научной студенческой конференции «Язык и культура: взгляд молодых» в рамках XXII Кирилло-Мефодиевских чтений, Москва, 26 мая 2021 года* / Гл. ред. М.Н. Русецкая. М.: Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина, 2021. С. 342–346.

4. Дорожкин Ю.Н., Мазитова Л.Т. Проблемы социальной адаптации иностранных студентов // *Социологические исследования*. 2007. № 3. С. 73–77.

5. Макушина О.П. Проблемы адаптации иностранных студентов к обучению в российском вузе // *Развитие субъектов образовательного процесса в современных условиях: Материалы Международной научно-практической конференции. Памяти профессора И.Ф. Бережной посвящается*. Воронеж, 17 сентября 2020 года / Под общ. ред. Л.А. Кунаковской, О.Б. Мазкиной, С.В. Поповой. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2020. С. 184–186.

6. Cha Y., Ham S.-H. & Yang K.-E. Multicultural Education Policy in the Global Institutional Context // *Multicultural Education in Global Perspectives: Policy and Institutionalization*. Springer, 2017. P. 11–21. DOI: 10.1007/978-981-10-2222-7\_2.

7. Алсухни А.А. Роль культурно-просветительских программ в процессе адаптации иностранных студентов из Африки // *Актуальные вопросы методики обучения русскому языку как иностранному: Сборник научных трудов*. Москва, 01–31 июля 2018 года. М.: Московский педагогический государственный университет, 2018. С. 5–9.

8. Лондаджим Н.С. Социокультурная адаптация африканцев в России // *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*. 2017. № 3 (77). С. 126–136.

9. Клепикова К.А. Проблемы интеграции иностранных студентов в учебный процесс // *Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве*. 2024. Т. 1. № 13. С. 170–175.

10. Масанджа Э.Д. Социальная адаптация и социализация: проблемы адаптивного поведения африканской молодежи // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2024. № 3. С. 23–28. DOI: 10.23672/SAE.2024.15.14.012.

11. Элиас Д.М. Стратегии реализации социальной адаптации современных африканских студентов // *Russian Economic Bulletin*. 2024. Т. 7. № 3. С. 7–11. DOI: 10.58224/2658-5286-2024-7-3-7-11.

12. Ward C., Bochner S., Furnham A. *The psychology of culture shock*. Routledge, 2001. 386 p.

13. Berry J.W. Immigration, acculturation, and adaptation // *Applied Psychology*. 1997. Vol. 46 (1). P. 5–34.

14. Pinarbasi G. *International Students' Sociocultural Adaptation Experiences: Their Perceived Stress and*

Coping Strategies // Academic Social Resource. 2023. Vol. 8. Issue 55. P. 4059–4080. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.72819>.

15. Smith W.A. Higher Education: Racial Battle Fatigue // Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society / Ed. by Schaefer. SAGE, 2008. P. 615–618.

**SOCIOCULTURAL ADAPTATION OF AFRICAN STUDENTS IN RUSSIA:  
CHALLENGES AND PERCEPTIONS  
(ON THE CASE OF LOBACHEVSKY UNIVERSITY OF NIZHNY NOVGOROD)**

***O.Yu. Semenov, D. Abonima***

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

This mixed-methods study deals with the sociocultural adaptation of African students at Lobachevsky University of Nizhny Novgorod, Russia, exploring the challenges they face and their perceptions of Russia. The research aims to understand the sociocultural milieu encountered by these students and examine their vision of different issues while studying in Russia.

Data was collected from 100 self-identified African students through an online questionnaire using both closed-ended (multiple-choice, Likert scales) and open-ended questions. A convenience sampling method was employed as well as data analysis included descriptive statistics for quantitative data and thematic analysis for qualitative responses.

The study found that language is the primary challenge (69%), followed by academic difficulties (24%), housing (12%), and communication (11%) but on the other hand despite these challenges, 74% reported a positive overall impression of Russia. Qualitative data revealed issues of language barriers, cultural shock, adaptation to different social norms and climate, positive surprises related to Russian kindness and safety, and advice for future students. The study highlights the complexities of cross-cultural adaptation for African students in Russia, emphasizing the need for robust language support and pre-departure orientation programs to facilitate smoother integration. Upon the whole the study offers valuable insights into the lived experiences of African students' population in contemporary Russia.

**Keywords:** sociocultural adaptation, African students, Lobachevsky University, mixed-methods study, Nizhny Novgorod, cross-cultural adaptation.

УДК 316

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_168

## ВЛИЯНИЕ ОПЫТА УЧАСТИЯ В ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОТНОШЕНИЕ К ВОЛОНТЕРСТВУ

© 2025 г.

**Я.В. Ушакова, М.В. Матюгина**

Ушакова Яна Владимировна, к.соц.н.; доцент кафедры отраслевой и прикладной социологии  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
yana@fsn.unn.ru

Матюгина Мария Владимировна, магистр социологии, начальник ресурсного отдела  
АНО «Центр общественных связей – Нижегородский дом народного единства»  
matyugina\_masha@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 19.08.2024**Статья принята к публикации 15.01.2025*

Волонтеры участвуют в решении многих социальных проблем, что особенно важно в текущих непростых политических и социально-экономических условиях. Очевидно, что отношение к волонтерской деятельности во многом определяется опытом участия в ней. В статье рассматриваются результаты социологического исследования «Волонтеры и волонтерская деятельность в Нижегородской области» (2024 г.), целью которого было выявление специфики отношения волонтеров к волонтерской деятельности в зависимости от их стажа добровольчества. Осуществлен сравнительный анализ групп волонтеров с различным опытом участия в волонтерской деятельности, и установлена корреляционная зависимость между продолжительностью добровольческой деятельности и представлениями волонтеров об ее содержании, мотивах участия волонтеров в добровольческой деятельности, их отношением к системе поощрений.

Исследование носило инициативный характер и решало прикладные задачи в организации деятельности волонтерских организаций Нижегородской области. Изучение специфики отношения волонтеров к волонтерской деятельности в зависимости от стажа их добровольческой деятельности позволит лучше понять их потребности и ожидания от добровольческой деятельности, лучше планировать и организовывать мероприятия и проекты, адаптируя их к потребностям добровольцев и учитывая их мотивы.

**Ключевые слова:** волонтер, волонтерская деятельность, добровольческая деятельность, мотивация волонтерской деятельности, опыт участия, стаж деятельности, система поощрений.

### Введение

Волонтерство как социальное явление существовало и проявлялось в различных формах, видах и практиках в разные эпохи и в разных обществах. Однако, как отмечает М.В. Певная [1, с. 111], наиболее активное развитие и признанный статус волонтерство приобретает только в условиях гражданского общества.

В основе добровольческой деятельности лежит собственный выбор актора, результатом которого он не ставит получение материального вознаграждения. Волонтерские организации объединяют волонтеров, обеспечивают их обучение, координацию и поддержку. Региональные ресурсные центры добровольчества занимаются поддержкой и развитием волонтерства путем координации их деятельности, оказанием методической помощи, обучением волонтеров и лидеров добровольческих объединений. В настоящее время в Нижегородской области роль ресурсного центра добровольчества выполняет областная общественная организация «Нижегородская служба добровольцев».

Однако у волонтерства существует достаточно обширное проблемное поле. По результатам исследований А.В. Ермиловой, И.А. Исаковой и В.И. Игнатъевой [2, с. 94], главными проблемами волонтерской деятельности являются отсутствие эффективных технологий организации волонтерского движения, системы обучения добровольчеству, низкий уровень информированности населения о волонтерстве и отсутствие государственных механизмов системной поддержки добровольческой деятельности. Об этих же проблемах говорит и О.А. Петрина [3, с. 165], добавляя в перечень ограниченность доступа к материально-техническим средствам и помещениям организациям, осуществляющим добровольческую деятельность.

Значение волонтерства в деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций исследовали М.В. Певная и А.А. Кузьминчук [4, с. 92]. Совместно с профессионалами в некоммерческих организациях работают волонтеры, часто они выполняют схожие функции. При этом волонтеры, в отличие от сотрудников, не получают заработную плату, не все-

гда компетентны и включаются в деятельность организации на конкретный временной период.

Важно отметить, что добровольческая деятельность осуществляется не только в социально ориентированных некоммерческих организациях. В настоящее время волонтерство реализуется в том числе в образовательных учреждениях и в крупных коммерческих компаниях. Волонтерство в образовательных учреждениях осуществляется на ступенях высшего, среднего профессионального и даже общего образования. Такая добровольческая деятельность имеет специфику, поскольку должна гармонично сочетаться с образовательным процессом и не нарушать главную цель образовательной деятельности. Как отмечает Е.В. Крутицкая [5], волонтерство в образовательных учреждениях содействует личностному росту обучающихся, повышению их конкурентоспособности, развитию профессиональных навыков и универсальных компетенций, подготовке к будущей карьере.

Вопросы классификации волонтерской деятельности и мотивов участников волонтерской деятельности рассматривают многие исследователи, поскольку добровольческая деятельность продолжает активно развиваться и расширяться. Так, Е.Е. Романцева [6, с. 116] классифицирует волонтерство по сфере деятельности и выделяет: социальное волонтерство, подразумевающее помощь социально незащищенным слоям населения; экологическое волонтерство, направленное на защиту окружающей среды; культурно-событийное волонтерство, отличающееся оказанием помощи в организации и проведении мероприятий; виртуальное волонтерство, особенностью которого является формат оказания помощи – дистанционный, онлайн.

На традиционное разделение мотивов к участию в волонтерской деятельности на внутренние и внешние указывает Т.Г. Нежина [7, с. 55]. Самореализация, желание помочь окружающим, быть полезным обществу – или альтруистические побуждения – это внутренние мотивы. К внешним же мотивам автор относит приглашение в добровольческую деятельность от окружающих, желание установить профессиональные связи и контакты, приобрести опыт работы. Эти внешние мотивы являются так называемыми латентными функциями добровольчества и, по мнению ряда исследователей, в наши дни оказывают все большее мотивирующее воздействие на акторов.

Одну из типологий мотивов волонтерской деятельности предлагают В.Н. Стегний и М.В. Никонов: карьерные мотивы, мотивы расширения социальных контактов, компенсаторные, альтруистические, мотивы долга, мотивы

личностного роста [8]. Они также обращают внимание на разделение мотивов волонтера на внешние и внутренние. Внутренняя мотивация волонтеров характеризуется тягой к волонтерской работе вследствие интереса к ней и ощущения личностью ценности данной деятельности. Внешняя мотивация направлена на внешние ценности и стандартные типы поведения. Её проявлением становится деятельность на безвозмездной основе с целью получения опыта работы, бесплатного обучения или получения необходимых для дальнейшей карьеры профессиональных навыков.

Г.Е. Зборовский, М.В. Певная и А.А. Ведерников обращают внимание на изменение содержания добровольческой деятельности в современных условиях [9]: 1) происходит постепенное смещение смыслов добровольчества – социальное, медицинское, культурное волонтерство начинает вытесняться информационно-профилактическим и событийным; 2) разовое участие населения в добровольческих акциях начинает доминировать над участием в добровольческой деятельности на проектной основе.

Очевидно, что тема волонтерства, типология его направлений, мотивов участия остается актуальной для исследователей. В то же время стоит учитывать, что региональная специфика, внешние политические, экономические факторы оказывают значительное влияние на состояние волонтерской сферы.

### Методология исследования

С целью изучения отношения волонтеров Нижегородской области к добровольческой деятельности было проведено социологическое исследование методом анкетного онлайн-опроса. Выборка – целевая. В опросе приняли участие волонтеры, которые впоследствии были разделены на три группы в зависимости от продолжительности их добровольческой деятельности: 1) «волонтеры со стажем 0+» – те, кто занимаются добровольческой деятельностью менее 1 года (152 человека); 2) «волонтеры со стажем 1+» – те, кто занимаются добровольческой деятельностью от 1 года до 5 лет (193 человека); 3) «волонтеры со стажем 5+» – те, кто занимаются добровольческой деятельностью более 5 лет (96 человек). Стандартизированная анкета состояла из пяти блоков вопросов: 1) оценка волонтерами состояния добровольческой сферы и отношения российского общества к добровольческой деятельности; 2) представления волонтеров о принципах добровольчества, содержаниях и видах добровольческой деятельности; 3) мотивы участия в добровольче-

Таблица 1

**Оценка волонтерами состояния добровольческой сферы  
(согласие с тезисами), %**

| Тезисы                                                                                                | Волонтеры<br>со стажем 0+ | Волонтеры<br>со стажем 1+ | Волонтеры<br>со стажем 5+ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| В России хорошо развита сфера волонтерства                                                            | 80                        | 72                        | 76                        |
| Нижегородская область является одним из лидеров по уровню развития сферы волонтерства                 | 68                        | 80                        | 82                        |
| Жители Нижегородской области хорошо информированы о деятельности волонтеров, волонтерских организаций | 60                        | 53                        | 35                        |

Таблица 2

**Восприятие волонтерами отношения российского общества к добровольческой деятельности, %**

| Отношение     | Волонтеры<br>со стажем 0+ | Волонтеры<br>со стажем 1+ | Волонтеры<br>со стажем 5+ |
|---------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Негативное    | 3                         | 3                         | 0                         |
| Нейтральное   | 10                        | 16                        | 24                        |
| Положительное | 88                        | 81                        | 76                        |

ской деятельности волонтеров с разным стажем; 4) регулярность участия волонтеров в добровольческих мероприятиях и планы на продолжение волонтерской деятельности; 5) оценка волонтерами системы поощрений и факторов, способствующих привлечению новых волонтеров.

### Результаты исследования

*Оценка волонтерами состояния добровольческой сферы и отношения российского общества к добровольческой деятельности.* Согласно данным добровольческой платформы «Добро.ру» [10], в России на 1 января 2024 г. было зарегистрировано 6 610 464 волонтеров, из которых более ста тысяч – в Нижегородской области. Главными направлениями волонтерской деятельности в России в целом и в Нижегородской области в частности являются помощь детям и молодежи, работа в сфере культуры, искусства и образования. По данным Ассоциации волонтерских центров [11], по итогам 2023 г. Нижегородская область вошла в десятку лучших регионов по уровню развития добровольческой деятельности. В итоговом рейтинге регионов по результатам проведения мониторинга реализации стандарта поддержки добровольчества в 2023 г., организованного Федеральным центром поддержки добровольчества и наставничества в сфере охраны здоровья Министерства здравоохранения Российской Федерации [12], Нижегородская область тоже вошла в группу с наивысшими показателями и заняла пятое место.

В российском обществе отмечается тенденция роста количества волонтеров. Об этом говорят результаты социологического исследования «Волонтеры России: мониторинг» (2023 г.) [13], проведенного ВЦИОМ (опрошено 1600 россиян в возрасте от 18 лет и старше), где восемь из де-

сяти россиян отметили этот факт. Исследователи связывают повышение гражданской активности в том числе и с проведением специальной военной операции на Украине.

Еще одним показателем того, что добровольческая деятельность набирает популярность, стало наличие волонтеров в окружении россиян – такие знакомые есть более чем у половины опрошенных (57%). Кроме того, у респондентов, лично знакомых с волонтерами, в окружении их насчитывается в среднем 9 человек – это самый высокий показатель с начала измерений данного параметра ВЦИОМ (с 2018 г.).

Волонтеры, принявшие участие в социологическом исследовании, в целом тоже отмечают высокий уровень развития добровольческой сферы и считают Нижегородскую область одним из лидирующих регионов Российской Федерации (табл. 1). При этом волонтеры, занимающиеся добровольческой деятельностью более одного года, чаще придерживаются такого мнения. Такие же оценки состоянию добровольческой сферы в регионе дают и «волонтеры со стажем 5+». Это объясняется наличием опыта, который позволяет сравнивать и оценивать работу регионов.

В целом волонтеры сходятся во мнении, что российское общество хорошо относится к добровольческой деятельности. При этом заметна тенденция: чем дольше волонтер занимается добровольчеством, тем менее оптимистичны его выводы относительно отношения общества к волонтерской деятельности (табл. 2). Одновременно с этим такие волонтеры практически не замечают негативного отношения россиян к добровольчеству, в то время как небольшая часть (6%) менее опытных волонтеров отмечает негатив.

Отметим, что чем более опытными становятся волонтеры, тем меньше в их группах тех, кто считает волонтерскую деятельность пре-

Таблица 3

## Трудности волонтеров (множественный выбор), %

| Параметры                                                                              | Волонтеры со стажем 0+ | Волонтеры со стажем 1+ | Волонтеры со стажем 5+ |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Недостаток времени для участия во всех проектах, в которых хотелось бы принять участие | 60                     | 78                     | 71                     |
| Недостаток финансовых ресурсов для реализации проектов                                 | 30                     | 26                     | 29                     |
| Недостаток поддержки со стороны общества                                               | 28                     | 27                     | 12                     |
| Сложности во взаимодействии с людьми, которым помогают волонтеры                       | 23                     | 29                     | 24                     |
| Недостаток информации и ресурсов для реализации волонтерских инициатив                 | 20                     | 14                     | 29                     |
| Эмоциональное выгорание и усталость от постоянной работы волонтером                    | 18                     | 22                     | 47                     |
| Недостаток поддержки со стороны государства                                            | 10                     | 14                     | 18                     |
| Трудности в установлении партнерских отношений с организациями и учреждениями          | 8                      | 9                      | 12                     |
| Трудности в организации и координации работы волонтерской группы                       | 3                      | 17                     | 29                     |

стижной и уважаемой в обществе (75% в группах без опыта работы, 54% – со стажем более одного года, 41% – со стажем более пяти лет).

При оценке волонтерами уровня информированности населения Нижегородской области о добровольческой деятельности также заметна тенденция: чем моложе волонтер, тем более он уверен в осведомленности общества. Среди волонтеров, занимающихся добровольчеством более 5 лет, о высоком уровне информированности нижегородцев говорит лишь треть, в то время как среди «волонтеров со стажем 0+» – более половины (60%) (табл. 1).

Основными трудностями в добровольческой деятельности, по мнению самих волонтеров, являются дефицит времени для участия во всех проектах (что говорит об их многообразии) и недостаток финансовых ресурсов для реализации собственных волонтерских проектов (табл. 3).

Логично, что волонтеры, которые давно занимаются добровольчеством, за время своей работы сталкивались с большим количеством сложностей: почти половина из них говорят об эмоциональном выгорании, усталости от добровольческой деятельности (47%) и почти треть – о недостатке информации и ресурсов для реализации волонтерских инициатив, трудностях в организации и координации работы волонтерской группы (29%). Начинаящим волонтерам, несмотря на их высокую оценку информированности населения о деятельности добровольцев, не хватает поддержки со стороны общества. Кроме этого, «волонтеры со стажем 1+» достаточно часто отмечают у себя сложности во взаимодействии с целевыми группами.

Наименее проблемными аспектами волонтерской деятельности являются установление

партнерских отношений с организациями и поддержка со стороны государства. «Волонтеры со стажем 5+» почти не испытывают дефицита поддержки со стороны общества.

*Представления волонтеров о принципах добровольчества, содержании и видах добровольческой деятельности.* Принципы, которыми руководствуются волонтеры в своей деятельности в первую очередь, мало отличаются у разных групп. Так, все опрошенные волонтеры считают приоритетными для себя принципы солидарности, добросовестности и сотрудничества, безвозмездности и добровольности. «Волонтеры со стажем 5+», более опытные, чаще других придерживаются принципа безопасности для своей жизни и здоровья, жизни и здоровья окружающих (табл. 4).

Самым «непопулярным» у волонтеров является принцип равноправного и взаимовыгодного международного сотрудничества в сфере волонтерства, однако это легко объясняется тем, что число волонтеров, которые занимаются добровольчеством на международном уровне, невелико. При этом вполне логично, что среди тех, кто придерживается этого принципа, больше «волонтеров со стажем 5+». Кроме этого, для данной группы волонтеров наименее значимыми являются принципы гласности и общедоступности информации о волонтерской деятельности (12%) и принцип равенства всех, независимо от пола, вероисповедания, национальности, языка, социального статуса, возраста (29%). Для «волонтеров со стажем 1+» наименее важным является принцип гласности и общедоступности информации о волонтерской деятельности (24%), а для «волонтеров со ста-

Таблица 4

**Представления волонтеров о принципах добровольческой деятельности  
(множественный выбор), %**

| Принципы                                                                                                  | Волонтеры<br>со стажем 0+ | Волонтеры<br>со стажем 1+ | Волонтеры<br>со стажем 5+ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Безвозмездность, добровольность                                                                           | 65                        | 60                        | 65                        |
| Солидарность, добросовестность и сотрудничество участников волонтерской деятельности                      | 63                        | 60                        | 71                        |
| Безопасность для своей жизни и здоровья, жизни и здоровья окружающих                                      | 50                        | 49                        | 59                        |
| Гуманность, соблюдение прав и свобод человека                                                             | 43                        | 44                        | 35                        |
| Равенство всех, независимо от пола, вероисповедания, национальности, языка, социального статуса, возраста | 43                        | 46                        | 29                        |
| Гласность и общедоступность информации о волонтерской деятельности                                        | 35                        | 24                        | 12                        |
| Свобода в определении целей, форм, видов, методов, направлений волонтерской деятельности                  | 28                        | 33                        | 47                        |
| Равноправное и взаимовыгодное международное сотрудничество в сфере волонтерства                           | 23                        | 27                        | 29                        |

Таблица 5

**Участие волонтеров в добровольческих мероприятиях, %**

| Мероприятия                                                                                                                           | Волонтеры<br>со стажем 0+ |    | Волонтеры<br>со стажем 1+ |    | Волонтеры<br>со стажем 5+ |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----|---------------------------|----|---------------------------|----|
|                                                                                                                                       | 1*                        | 2  | 1                         | 2  | 1                         | 2  |
| Просветительская работа, образовательные программы                                                                                    | 68                        | 12 | 57                        | 26 | 59                        | 29 |
| Благотворительные мероприятия, концерты, выставки, благотворительные лотереи, марафоны в поддержку социально уязвимых групп населения | 65                        | 10 | 68                        | 24 | 59                        | 29 |
| Сбор пожертвований для социально уязвимых групп населения                                                                             | 63                        | 5  | 64                        | 7  | 47                        | 12 |
| Экологические акции, благоустройство территорий                                                                                       | 62                        | 18 | 73                        | 21 | 76                        | 18 |
| Перечисление денежных средств                                                                                                         | 62                        | 8  | 72                        | 8  | 47                        | 24 |
| Помощь бездомным животным                                                                                                             | 60                        | 23 | 67                        | 22 | 52                        | 24 |
| Проекты, связанные с личным общением с социально уязвимыми группами                                                                   | 57                        | 3  | 63                        | 8  | 59                        | 12 |
| Протестные акции для привлечения внимания к проблемам                                                                                 | 57                        | 0  | 31                        | 7  | 29                        | 0  |
| Сопровождение больных людей на медицинских процедурах                                                                                 | 38                        | 5  | 34                        | 6  | 35                        | 6  |
| Выезды в зоны вооруженных конфликтов, места стихийных бедствий с гуманитарной миссией                                                 | 15                        | 3  | 19                        | 7  | 41                        | 0  |

\*1 – участвуют иногда; 2 – участвуют на постоянной основе.

жем 0+» – принцип свободы в определении целей, форм, видов, методов, направлений волонтерской деятельности (28%), что объясняется их незначительным опытом добровольческой деятельности.

Самыми популярными направлениями добровольческих мероприятий у волонтеров являются экологические акции, благоустройство территорий, проекты, связанные с личным общением с социально уязвимыми группами, благотворительные мероприятия, просветительская работа, образовательные программы, помощь бездомным животным – в них периодически участвует более половины волонтеров каждой группы (табл. 5).

Среди мероприятий, в которых добровольцы участвуют на постоянной основе, лидируют просветительская работа и образовательные программы – в этой деятельности регулярно участвует почти треть «волонтеров со стажем 5+» и четверть «волонтеров со стажем 1+». «Волонтеры со стажем 0+» чаще всего на постоянной основе оказывают помощь бездомным животным (23%), что доступно любому человеку без опыта и специальных знаний.

Наименьшую активность нижегородские волонтеры проявляют в самых тяжелых и опасных видах добровольческой деятельности – выезды в зоны вооруженных конфликтов, места стихийных бедствий с гуманитарной миссией и

сопровождение больных людей на медицинские процедуры. Очевидно, что такая деятельность требует специальной подготовки, большого количества свободного времени и определенных личностных характеристик.

Оценивая личные планы относительно продолжения добровольческой деятельности на ближайшие 5 лет, все волонтеры в целом планируют заниматься ею и дальше. Наиболее уверены в своей позиции «волонтеры со стажем 5+» – среди них нет ни одного человека, который бы задумывался о завершении своей добровольческой деятельности. Больше всего сомневаются в этом «волонтеры со стажем 0+» – более половины из них, возможно, продолжают свою деятельность (55%), десятая часть опрошенных затруднились с ответом (10%), а 3% думают над завершением добровольческой деятельности. Более половины волонтеров со стажем более одного года (58%) и со стажем более пяти лет (53%) продолжают добровольческую деятельность. Среди последних нет тех, кто планирует завершить эту работу. Такие результаты свидетельствуют о стабильности и надежности участников групп и организаций, в которых большинство представляют волонтеры со значительным опытом добровольческой деятельности.

Большинство участников социологического опроса считают, что каждый человек может стать волонтером. При этом чем более опытными становятся волонтеры, тем более они уверены в том, что волонтер должен обладать специальными навыками и умениями (65%). Эта ситуация вполне объяснима: чем больше опыта, тем больше волонтеры понимают специфику, особенности добровольческой деятельности и, соответственно, больше знают о ресурсах, которые необходимы для ее эффективной реализации.

Результаты исследования выявили некоторые различия и в представлениях добровольцев о том, может ли человек, который эпизодически, не на постоянной основе занимается добровольческой деятельностью, называться волонтером. В целом более половины волонтеров каждой группы дали положительный ответ на этот вопрос. Однако заметно увеличение отрицательных ответов с увеличением стажа добровольческой деятельности. Среди респондентов без опыта волонтерской деятельности доля тех, кто считает добровольцами только постоянных участников такой деятельности, составляет 13%, среди «волонтеров со стажем 1+» – уже 26%, а среди «волонтеров со стажем 5+» – почти половина (47%). Это может быть связано с тем, что последняя группа волонтеров воспринимает добро-

вольчество не как временное увлечение, а как образ жизни и часть своей идентичности.

Интересна разница и в представлениях волонтеров о причинах добровольческой деятельности. В целом большинство волонтеров считают, что причина кроется не в общественном признании. Однако в группе «волонтеров со стажем 5+» доля тех, кто придерживается такого мнения, почти в два раза больше, чем в группе «волонтеров со стажем 0+» (82% против 43%). Вероятно, при ответе на данный вопрос волонтеры проецировали ситуацию на себя и свой личный опыт, поэтому можно говорить, что тех, кто занимается добровольчеством ради общественного признания, среди опытных волонтеров меньше, чем среди волонтеров, которые имеют совсем небольшой стаж. Следовательно, со временем мотивация волонтеров меняется, и общественное признание уходит из числа приоритетных мотивирующих факторов.

Представления волонтеров о роли государства в контексте управления добровольчеством тоже имеют свои особенности. Почти половина «волонтеров со стажем 5+» не смогли дать однозначного ответа на данный вопрос, однако более половины (53%) все же придерживаются мнения, что волонтерским движением должно управлять государство. При этом важно отметить, что эта группа волонтеров единственная, где никто не выразил несогласия с такой позицией. «Волонтеры со стажем 1+» реже других видят необходимость в государственном управлении добровольчеством (43%).

*Мотивы участия в волонтерской деятельности.* Самыми распространенными мотивами участия волонтеров в добровольческой деятельности являются интересное времяпрепровождение и желание улучшить жизнь людей в обществе – эти варианты ответа выбрали более половины опрошенных каждой группы (табл. 6). У волонтеров, занимающихся добровольчеством менее пяти лет, в этот перечень добавляется желание приобрести новый круг общения, выбраться из дома, а у «волонтеров со стажем 5+» – возможность применения собственного опыта, знаний, навыков и приобретение новых.

Для волонтеров, занимающихся добровольчеством более одного года, самым «непопулярным» мотивом деятельности является подготовка к будущей профессиональной деятельности, улучшение своего резюме, налаживание новых профессиональных контактов, в то время как для трети молодых волонтеров это является одной из основных причин вступления в добровольчество. Для этой же группы наименее акту-

Таблица 6

**Мотивы участия в волонтерской деятельности  
в зависимости от ее продолжительности (множественный выбор), %**

| Мотивы                                                                                     | Волонтеры<br>со стажем 0+ | Волонтеры<br>со стажем 1+ | Волонтеры<br>со стажем 5+ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Желание приобрести новый круг общения, выбраться из дома                                   | 65                        | 67                        | 47                        |
| Интересное проведение времени                                                              | 60                        | 56                        | 65                        |
| Желание улучшить жизнь людей в обществе                                                    | 50                        | 59                        | 71                        |
| Стремление к общению и обмену опытом                                                       | 45                        | 54                        | 47                        |
| Возможность применения собственного опыта, знаний, навыков и приобретение новых            | 40                        | 48                        | 82                        |
| Самореализация, личностный рост, самоутверждение                                           | 33                        | 39                        | 41                        |
| Желание показать свое неравнодушие к проблеме                                              | 30                        | 21                        | 18                        |
| Подготовка к работе, улучшение своего резюме, налаживание новых профессиональных контактов | 28                        | 17                        | 6                         |
| Желание быть образцом для подражания                                                       | 25                        | 22                        | 18                        |
| Возможность найти единомышленников                                                         | 23                        | 43                        | 35                        |
| Потребность в чувстве принадлежности и необходимости                                       | 18                        | 40                        | 24                        |
| Потребность иметь статус в обществе и цель в жизни                                         | 15                        | 28                        | 12                        |

Таблица 7

**Важность результатов участия в добровольческой деятельности  
(множественный выбор), %**

| Мотивы                                          | Волонтеры<br>со стажем 0+ | Волонтеры<br>со стажем 1+ | Волонтеры<br>со стажем 5+ |
|-------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Получение новых эмоций                          | 78                        | 76                        | 94                        |
| Знакомство с новыми людьми                      | 63                        | 68                        | 29                        |
| Осознание пользы обществу                       | 55                        | 51                        | 59                        |
| Ощущение важности, нужности                     | 43                        | 40                        | 12                        |
| Наглядное видение результата работы             | 40                        | 28                        | 59                        |
| Возможность делиться знаниями, опытом           | 38                        | 46                        | 41                        |
| Установление полезных социальных связей         | 23                        | 32                        | 24                        |
| Чувство принадлежности к волонтерскому движению | 20                        | 32                        | 41                        |

Таблица 8

**Оценка волонтерами эффективности системы поощрений, %**

| Оценки                | Волонтеры<br>со стажем 0+ | Волонтеры<br>со стажем 1+ | Волонтеры<br>со стажем 5+ |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Точно стимулируют     | 40                        | 44                        | 47                        |
| Скорее стимулируют    | 38                        | 41                        | 41                        |
| Затруднились ответить | 13                        | 13                        | 6                         |
| Скорее не стимулируют | 5                         | 1                         | 6                         |
| Не стимулируют        | 5                         | 0                         | 0                         |

альным на старте своего пути является потребность иметь статус в обществе и цель в жизни.

Ответы респондентов на вопрос о мотивах волонтерской деятельности выявили тенденцию: значимость желания улучшить жизнь людей в обществе и возможности применения собственного опыта, знаний, навыков в последние годы снижается, а подготовки к работе, улучшении своего резюме, налаживании новых профессиональных контактов, наоборот, повышается.

При оценке важности результатов участия в добровольческой деятельности волонтеры в первую очередь отмечают получение новых эмоций и осознание, что они приносят окружающим людям пользу (табл. 7). Для волонтеров, занимающихся добровольчеством менее 5 лет, также важны знакомства с новыми людьми, а

для «волонтеров со стажем 5+» – наглядное видение результатов своей работы.

Важность результатов участия в добровольческой деятельности зависит от стажа этой деятельности. Наименее значимыми в этом рейтинге для волонтеров без стажа являются чувство принадлежности к волонтерскому движению (20%) и установление полезных социальных связей (23%), для «волонтеров со стажем 1+» – наглядное видение результатов своей работы (28%), для «волонтеров со стажем 5+» – ощущение собственной важности, нужности (12%).

*Отношение волонтеров к системе поощрений.* Оценивая эффективность системы поощрений волонтеров с точки зрения привлечения людей в добровольческую деятельность,

Таблица 9

| Текущие поощрения волонтеров (множественный выбор), % |                        |                        |                        |
|-------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Поощрения                                             | Волонтеры со стажем 0+ | Волонтеры со стажем 1+ | Волонтеры со стажем 5+ |
| Благодарственные письма, грамоты                      | 57                     | 87                     | 100                    |
| Бесплатное питание                                    | 45                     | 60                     | 76                     |
| Подарки и сувениры                                    | 43                     | 69                     | 94                     |
| Деньги                                                | 25                     | 16                     | 0                      |
| Путешествия и отдых                                   | 8                      | 18                     | 24                     |

Таблица 10

Оценка респондентами факторов, способствующих привлечению новых волонтеров (множественный выбор), %

| Факторы                                                                 | Волонтеры со стажем 0+ | Волонтеры со стажем 1+ | Волонтеры со стажем 5+ |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Льготы в образовании                                                    | 96                     | 98                     | 100                    |
| Льготная или бесплатная мобильная связь и Интернет                      | 95                     | 96                     | 94                     |
| Помощь, рекомендации при поиске работы                                  | 93                     | 89                     | 94                     |
| Льготный проезд на ж/д и авиатранспорте                                 | 91                     | 95                     | 100                    |
| Приглашения на культурно-массовые мероприятия                           | 91                     | 94                     | 100                    |
| Приглашения в кино                                                      | 91                     | 89                     | 94                     |
| Льготы при оплате жилищно-коммунальных услуг                            | 90                     | 92                     | 94                     |
| Дополнительные выходные дни на работе                                   | 90                     | 89                     | 77                     |
| Встречи с известными деятелями культуры, спорта, политики и других сфер | 88                     | 87                     | 94                     |
| Льготный проезд в общественном транспорте                               | 85                     | 97                     | 100                    |
| Возможность учета волонтерских часов как производственной практики      | 85                     | 88                     | 76                     |
| Возможность пройти обучение на курсах                                   | 85                     | 84                     | 88                     |
| Публикация в СМИ о проекте с упоминанием участвовавших волонтеров       | 83                     | 69                     | 65                     |
| Приглашения в музеи, на выставки                                        | 80                     | 86                     | 95                     |
| Приглашения на спортивные мероприятия                                   | 73                     | 89                     | 94                     |
| Размещение на доске почета                                              | 61                     | 58                     | 53                     |

респонденты отмечают ее действенность, причем с ростом стажа растет и доля волонтеров с таким мнением (табл. 8).

Практически все «волонтеры со стажем 5+» получали какие-либо поощрения за свою деятельность (табл. 9). Четвертая часть малоопытных волонтеров отмечает отсутствие поощрений (23%), однако это объясняется недавним стартом их добровольческой деятельности. Наиболее распространенным видом поддержки для всех волонтеров являются благодарственные письма и награды. Волонтеры, занимающиеся добровольчеством более одного года, часто выделяют в качестве поощрений бесплатное питание, подарки и сувениры. Самым «непопулярным» видом поощрений для волонтеров без опыта являются путешествия (8%), для более опытных – деньги. Важно отметить, что деньги – это единственный вид поощрения, который не получают «волонтеры со стажем 5+», и где наблюдается обратная тенденция: чем больше стаж волонтера, тем реже он получает деньги за свою деятельность.

Отметим, что разработке инструментария анкетного онлайн-опроса предшествовали по-

луформализованные интервью с экспертами (руководителями и координаторами волонтерской деятельности) волонтерского сообщества Нижегородской области ( $n=15$ ). Эксперты объясняют нерациональность использования финансового поощрения в качестве мотивации для волонтеров, давно закрепившихся в данной сфере, трансформирующимися со временем ценностями волонтеров: у тех, кто занимается добровольчеством долгое время, иная система ценностей, чем у тех, кто только пришел в волонтерство недавно.

По мнению волонтеров, все способы привлечения людей в добровольческую деятельность являются действенными (табл. 10). Наиболее эффективными из них они считают льготы в образовании, льготную или бесплатную мобильную связь и Интернет, приглашения на культурно-массовые мероприятия, льготный проезд на ж/д и авиатранспорте, льготы при оплате жилищно-коммунальных услуг – в каждой группе волонтеров эти варианты ответа выбрали более 90%. «Волонтеры со стажем 5+» выделили встречи с известными деятелями культуры, спорта, политики и других сфер, «во-

лонтеры со стажем 0+» – дополнительные выходные дни на работе. Наименее эффективным из представленных способов привлечения новых добровольцев, по мнению респондентов, станет размещение на доске почета – этот вариант выбрали чуть более половины волонтеров каждой группы.

### Выводы

Результаты последних масштабных мониторингов мнения экспертов и волонтеров Нижегородской области указывают на хорошее развитие добровольческой сферы региона. Она характеризуется разнообразием волонтерских проектов, поддержкой со стороны государства, базовым уровнем информированности населения о деятельности волонтеров и волонтерских организаций, оптимистичными настроениями волонтеров по поводу планов своей дальнейшей деятельности. Экологические акции, благоустройство территорий, проекты, связанные с личным общением с социально уязвимыми группами, благотворительные мероприятия, просветительская работа, образовательные программы, помощь бездомным животным – самые популярные направления волонтерской деятельности. При этом ее определяющими принципами являются солидарность, добросовестность и сотрудничество, безвозмездность и добровольность.

Представления волонтеров о содержании добровольческой деятельности различаются в зависимости от стажа их волонтерства. Особенно ярко это выражено в представлениях о статусности добровольческой деятельности, роли государства в сфере управления волонтерством, необходимости наличия специальных навыков и умений для осуществления добровольческой деятельности, качествах, которыми должен обладать доброволец.

Самыми распространенными мотивами волонтерской деятельности являются интересное времяпрепровождение и желание улучшить жизнь людей в обществе. При этом выявлено, что значение желания улучшить жизнь людей в обществе и возможности применения собственного опыта, знаний, навыков в последние годы снижается, а подготовки к работе, улучшения своего резюме, налаживания новых профессиональных контактов повышается. Тем не менее альтруистические факторы начала волонтерской деятельности нижегородских волонтеров превышают прагматические.

Волонтеры сходятся во мнении относительно эффективности системы поощрения волонтеров. В качестве факторов, которые могут привлечь новых людей в волонтерство, они выделяют льготы в различных сферах жизни; возможности для повышения компетенций, карье-

рного старта; посещение мероприятий, общественное признание.

Результаты исследования могут быть использованы в работе волонтерских организаций, ресурсных центров добровольчества и некоммерческих организаций при консультировании инициативных граждан – потенциальных волонтеров, в работе специалистов в области волонтерской деятельности, при разработке программ и мероприятий в сфере добровольческой деятельности, в учебно-воспитательном процессе в образовательных учреждениях. Проведение комплексных социологических исследований мотивации волонтеров позволяет руководителям волонтерских организаций и координаторам добровольческой деятельности лучше понимать запросы добровольцев, мотивы их деятельности, тем самым эффективнее выстраивать работу.

### Список литературы

1. Певная М.В. Волонтерство как социологическая проблема // Социологические исследования. 2013. № 2. С. 110–119.
2. Ермилова А.В., Исакова И.А., Игнатъева В.И. Региональное проблемное поле волонтерства // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. № 2 (50). С. 88–97.
3. Петрина О.А. Развитие добровольческой деятельности в России // Вестник университета. 2019. № 4. С. 163–167.
4. Певная М.В., Кузьминчук А.А. Волонтерство в жизненных стратегиях профессионалов третьего сектора // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2017. № 4 (48). С. 90–97.
5. Крутицкая Е.В. Организация волонтерского центра в вузе от компетенции к организационной структуре. М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер». 2018. 162 с.
6. Романцева Е.Е. Особенности мотивации волонтерской деятельности в России // Социология. 2019. № 2. С. 115–121.
7. Нежина Т.Г., Петухова К.А., Четчикова Н.И., Миндарова И.С. Мотивация участия в волонтерском движении // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 3. С. 49–71.
8. Стегний В.Н., Никонов М.В. Мотивация волонтерской деятельности // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. № 1. С. 146–156. DOI: 10.15593/2224-9354/2018.1.14.
9. Зборовский Г.Е., Певная М.В., Ведерников А.А. Волонтерство в пространстве регионального управления (кейс Свердловской области) // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. № 4. С. 10–25. DOI 10.15593/2224-9354/2018.4.1.
10. Добро.рф. URL: <http://dobro.ru> (дата обращения: 18.05.2024).
11. Ассоциация волонтерских центров. Главная. URL: <http://авц.рф>; <http://dobro.ru> (дата обращения: 11.06.2024).

12. Итоги проведения ежегодного мониторинга развития системы добровольчества в субъектах Российской Федерации / ФЦПДН Минздрава России. URL: [fcpdn.rf/volunteers](http://fcpdn.rf/volunteers) (дата обращения: 11.06.2024).

13. Волонтеры России: мониторинг. Аналитический обзор / ВЦИОМ. 2023. URL: [wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/volontery-rossii-monitoring](http://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/volontery-rossii-monitoring) (дата обращения: 18.05.2024).

#### THE SPECIFICS OF THE WORK MOTIVATION OF VOLUNTEERS OF THE NIZHNY NOVGOROD REGION

*Y.V. Ushakova, M.V. Matyugina*

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod  
ANO «Center for Public Relations – Nizhny Novgorod House of National Unity»

Volunteers are involved in solving many social problems, which is especially important in the current difficult political and socio-economic conditions. Obviously, the attitude towards volunteering is largely determined by the experience of participating in it. The article examines the results of the sociological study «Volunteers and volunteer activity in the Nizhny Novgorod region» (2024), the purpose of which was to identify the specifics of the attitude of volunteers to volunteer activity, depending on their volunteering experience.

A comparative analysis of groups of volunteers with different experiences of participation in volunteer activities was carried out, and a correlation was established between the duration of volunteer activity and the volunteers' ideas about its content, the motives for volunteers' participation in volunteer activities, and their attitude to the reward system. The research was of an initiative nature and solved applied tasks in organizing the activities of volunteer organizations in the Nizhny Novgorod region.

Studying the specifics of the attitude of volunteers to volunteering, depending on the length of their volunteer work, will allow them to better understand their needs and expectations from volunteering, better plan and organize events and projects, adapting them to the needs of volunteers and taking into account their motives.

**Keywords:** volunteer, volunteer activity, motivation of volunteer activity, participation experience, work experience, incentive system.

УДК 316.4

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_178

## ПРОБЛЕМЫ АДАПТИВНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ МВД РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

© 2025 г.

*Н.В. Капитанова*

Капитанова Надежда Валентиновна, старший преподаватель кафедры психологии и педагогики  
Нижегородской академии МВД России  
900nnovgorod@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 25.11.2024**Статья принята к публикации 15.01.2025*

Рассматривается процесс профессиональной адаптации преподавателей высших учебных заведений системы МВД России. Обосновывается необходимость рассмотрения их адаптивности как интегральной характеристики способности к взаимодействию с изменяющейся профессиональной средой, значимым фактором которой является цифровизация образовательного процесса. Осуществлен эмпирический анализ и выявлены проблемы адаптивности преподавателей вузов МВД России в условиях цифровизации образования. Исследование показало неготовность педагогических коллективов к полноценной реализации своих профессиональных функций в обновляющихся условиях образовательной техносреды, а также неудовлетворительное состояние системы подготовки преподавателей к работе с использованием цифровых ресурсов.

*Ключевые слова:* социальная адаптация, адаптивность, преподаватели, вузы МВД, образование, цифровизация.

### Введение

Образовательный процесс в вузах МВД сегодня характеризуется усилением роли цифровых средств и технологий, что обусловлено не только общими тенденциями развития отечественного образования, но и специфическими потребностями МВД России в расширении возможностей профессиональной подготовки и переподготовки своих сотрудников в условиях остро стоящей кадровой проблемы, особенно в регионах, граничащих с зоной проведения СВО.

Решение данной задачи, несомненно, зависит от уровня готовности ведомственной системы профессиональной подготовки к работе в новых условиях. При этом сама система имеет особенности, которые серьезно контрастируют по ряду направлений с характером цифровых реформ. К ним следует отнести большую долю учебных дисциплин с преобладанием практической направленности, связанных с формированием специфических навыков применения боевых приемов, огнестрельного оружия и специальных средств, оперативной работы, управления беспилотными летательными аппаратами.

Большое значение для подготовки кадров системы МВД имеет гуманитарная составляющая образовательного процесса. Ее особенность в образовательных учреждениях МВД России обусловлена тем, что, в отличие от других профессиональных групп (учителя, врачи), сотрудники ОВД всегда служат обществу и государству, они никогда не могут перейти в «частный»

сектор и жить «частным» интересом. Культурой служения должен быть проникнут весь образовательный процесс в вузах МВД, что предполагает систематическую, кропотливую воспитательную и идеологическую работу, усиленное внимание к дисциплинам социально-гуманитарного цикла как основы формирования полицейской морали и патриотизма. В этой связи в адаптации к взаимодействию с цифровыми технологиями при подготовке сотрудников ОВД нуждаются и педагоги «общекультурного» профиля преподаваемых дисциплин.

Между тем следует обратить внимание на сформировавшуюся в данной сфере проблему, которая определяется противоречием между социальной потребностью в высоком качестве профессиональной подготовки сотрудников правоохранительных органов и неготовностью преподавательского состава вузов МВД России обеспечить решение профессиональных задач в условиях цифровизации образования. Это обуславливает наше внимание к проблеме адаптивности педагогических работников вузов МВД России в условиях цифровой трансформации образования.

Цель данной работы – выявление проблем, связанных с адаптивностью преподавателей вузов МВД России в условиях цифровизации образования.

### Теоретико-методологические подходы

Исследование адаптивности предполагает использование междисциплинарного подхода и

обращения к опыту ученых в различных областях социально-гуманитарного научного знания. Мы опираемся на теорию социальной адаптации М.В. Ромма, где подчеркивается, что результативность и эффективность приспособительных стратегий личности, группы или социума определяются сочетанием векторных влияний (объективного и/или субъективного характера) на результат этого процесса. Посредниками между адаптивной ситуацией и приспособительной стратегией личности выступают ценностные ориентации человека, с одной стороны, и субъективная интерпретация адаптивной ситуации – с другой стороны [1, с. 65].

Значительный интерес в рамках рассматриваемой темы представляют идеи ресурсного подхода в социологии труда (П. Бурдье [2], Э. Гидденс [3], Т.И. Заславская [4], В.В. Радаев [5]). Данный подход направлен на исследование проблем профессиональной адаптации в контексте социального опыта человека, который образует социальный капитал («реальные и потенциальные» ресурсы), повышающий адаптационные возможности и способствующий формированию новых адаптационно-поведенческих стратегий личности и группы.

Формированию представлений о влиянии цифровизации на личность и профессиональную деятельность преподавателя способствовал антропосоциетальный подход в социологии цифровизации (Н.И. Лапин [6], С.А. Кравченко [7], Л.А. Василенко и Н.Н. Мещерякова [8]). Обращение в его контексте к проблемам человека в цифровой среде определило осознание значимости исследований адаптивности и ее особенностей различных социальных групп.

Под адаптивностью, следуя выводам, изложенным в работах О.А. Воскресенко [9, с. 10], О.А. Лодде [10], Е.В. Михальчи [11], мы понимаем интегративную характеристику личности, выступающую внутренним условием ее успешной адаптации и отражающую способность к выбору соответствующих адаптационных стратегий в обществе. На осуществление этого выбора оказывает влияние целый комплекс внешних (связанных с особенностями среды) и внутренних (связанных с особенностями субъекта адаптации) факторов. Одним из проявлений адаптивности является способность личности успешно функционировать в измененном пространстве ее профессиональной деятельности. Развитие этой способности у преподавателей вузов МВД представляется необходимым условием обеспечения качества подготовки сотрудников правоохранительных органов в условиях цифровизации образовательного процесса, что обусловило постановку цели данной работы.

## Методы

Для достижения цели исследования автором было проведено эмпирическое исследование «Проблемы цифровизации образования в вузе МВД России: взгляд изнутри» (2021–2023 гг.). В исследовании применен метод глубинного интервью с начальниками кафедр вузов МВД России как представителями преподавательского сообщества, обладающими квалифицированным мнением о совокупности проблем профессиональной деятельности подчиненных сотрудников в изменяющихся условиях. В исследовании приняли участие представители восьми вузов (соответственно, регионов) Российской Федерации (Барнаул, Волгоград, Иркутск, Москва, Краснодар, Нижний Новгород, Омск, Орел),  $n=52$ . Выборку пропорционально образуют представители и кафедр «общекультурного» профиля преподаваемых дисциплин, и «специальных», включая кафедры физического воспитания, огневой подготовки, криминалистики, оперативно-разыскной деятельности, деятельности ОВД в особых условиях.

## Результаты

Полученные результаты свидетельствуют, что цифровые ресурсы стали с начала ограничительных мер в период пандемии неотъемлемой частью ежедневных практик преподавателей вузов МВД. «Плотность» использования цифровых ресурсов при преподавании учебных дисциплин отражена на рисунке 1. Стоит отметить, что показатели наименьшего использования принадлежат «специальным» кафедрам.

В целом начальники кафедр вузов МВД признают наличие потребности в цифровизации образовательного процесса не только в чрезвычайных условиях, например карантина (92.3%).

При преимущественном принятии потенциала цифровых технологий в образовании руководители кафедр отметили наличие у значительной части преподавателей своих коллективов проблем полноценной адаптивности к образовательному процессу при переходе на дистанционный формат работы и при дальнейшем расширении использования цифровых технологий. Средние показатели оценки адаптивности представлены на рисунке 2.

Респонденты отметили, что новые условия осуществления педагогической деятельности (дистант, цифровизация) потребовали изменений в профессиональных качествах сотрудников их коллективов. Среди необходимых изменений были названы развитие творчества и способности к саморазвитию, формирование го-

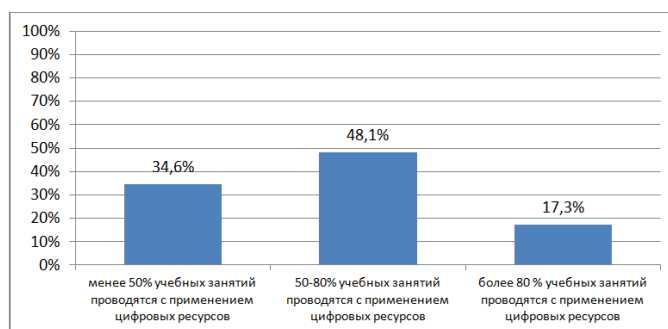


Рис. 1. Использование цифровых ресурсов в образовательном процессе, %

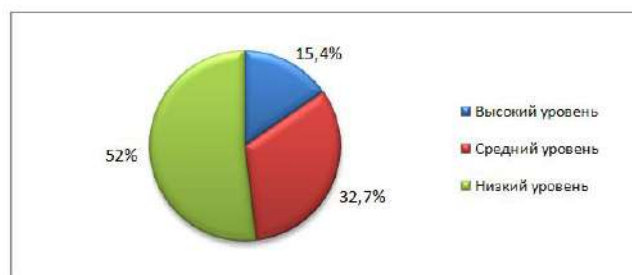


Рис. 2. Оценка уровня адаптивности преподавателей к работе в цифровой образовательной среде руководителями кафедр, %

товности к овладению новыми знаниями, технологиями, совершенствование знаний и умений в области освоения компьютерных программ, желание освоить цифровые технологии, пересмотр традиционных методов работы, формирование владений методиками осуществления педагогической деятельности в цифровом образовательном формате.

В ходе интервью были определены и наиболее важные и необходимые, по мнению руководителей кафедр, изменения в личностных качествах сотрудников в условиях цифровизации: преданность профессии, активная жизненная позиция, развитие волевых и интеллектуальных качеств, дисциплинированность, усидчивость, упорство, желание развиваться, овладевать новыми знаниями и умениями, адаптивность к новым условиям обучения.

К основным проблемам, возникающим в педагогическом коллективе при переходе от традиционных форм преподавания к новационным с использованием цифровых технологий, респонденты отнесли отсутствие равной готовности педагогов к работе с цифровыми технологиями, нехватку времени на взаимопомощь, индивидуализацию коллектива, потерю чувства коллективного единства, отсутствие достаточного для всех количества современного оборудования.

Для отдельного педагога в преподавательском коллективе при переходе от традиционных форм преподавания к новационным с использованием цифровых технологий были определены следующие наиболее характерные проблемы:

отсутствие мотивации, нехватка времени, недостаточная подготовка, обезличивание образования и снижение качества подготовки к занятиям, отсутствие нужных (цифровых) знаний и умений, выход из «зоны комфорта», боязнь нового.

Среди качеств преподавателя, способствующих его успеху при адаптации к новым условиям современного образования, опрошенные чаще отмечали мотивацию, силу воли, развитое мышление, гибкость ума, креативность, ответственность, творческий потенциал, стремление к саморазвитию.

Среди проблем формирования и развития адаптивности, проявившихся в условиях цифровизации образовательного процесса, руководители кафедр чаще отмечали отсутствие полноценного общения с обучающимися (80.76%), отсутствие у членов кафедральных коллективов необходимых знаний и опыта работы с цифровыми образовательными технологиями (73%), недостаточный уровень развития имеющихся в наличии технических ресурсов (46.2%).

В качестве основных направлений изменения профессиональных характеристик сотрудников респонденты выделяли чаще других навыки работы с новейшими образовательными технологиями (92.3%) и владение методиками осуществления педагогической деятельности в цифровом образовательном формате (46.2%).

К «внешним» факторам, способствующим адаптивности современного преподавателя к условиям цифровой образовательной среды, эксперты чаще относили комфортные условия

труда, поддержку коллектива, научно-методическую помощь, наличие времени для саморазвития, стимулирование руководством, наличие эффективной системы повышения квалификации, наличие соответствующих специфике вуза цифровых ресурсов, возможность полноценно их использовать.

Проведенное с руководителями кафедр интервью выявило проблемы перехода образовательного процесса вузов МВД России в цифровой формат: отсутствие готовности педагогических коллективов к полноценной реализации своих профессиональных функций в обновляющихся условиях образовательной техносреды, неудовлетворительное состояние системы подготовки сотрудников к работе с использованием цифровых ресурсов (100% ответов).

Обобщая проблемы адаптивности преподавателей вузов МВД России в условиях цифровизации образовательного процесса, выделим три блока:

- проблемы личной готовности к деятельности в изменившихся условиях (мотивация, наличие необходимых знаний, практических навыков и умений, особенно по ряду специальных учебных дисциплин, учитывая практико-ориентированность вузов МВД России);

- проблемы, обусловленные невозможностью в предлагаемых форматах цифрового образования полноценно выполнять свою работу (например, воспитание высоких морально-нравственных качеств будущих правоохранителей, что является приоритетным направлением обучения в образовательных организациях МВД);

- проблемы недостаточности методического обеспечения образовательного процесса на основе цифровых технологий и, соответственно, владения преподавателями методиками осуществления педагогической деятельности в цифровом образовательном формате, их неготовность к работе с новыми технологиями при сохранении качества профессиональной подготовки.

### Заключение

Результаты исследования свидетельствуют, что, несмотря на кажущееся осознание целей и преимуществ цифровизации отечественного образования, преподаватели вузов МВД России скептически относятся к цифровым образовательным технологиям, указывая на невозможность решения всех задач образования.

Проблемы адаптивности преподавателей в условиях цифровизации образования в вузах МВД России обусловлены спецификой задач профессиональной подготовки, связанных с формированием у учащихся специальных прак-

тических умений и навыков, высокого уровня физической подготовки, воспитанием высоких морально-нравственных качеств, и отсутствием соответствующих этим задачам цифровых образовательных технологий. Существует необходимость развития навыков работы с новейшими образовательными технологиями и владения методиками осуществления педагогической деятельности в цифровом образовательном формате (что отмечено 92.3% и 46.2% респондентов соответственно).

Считаем, что для разрешения выявленных проблем эффективной будет разработка системы мер по повышению квалификации преподавателей, развитию мотивации и адаптируемости как способности к качественным изменениям.

Для этого необходима последовательная реализация следующих шагов:

- 1) провести ведомственные заказные научные исследования «Цифровая образовательная среда вуза МВД России», «Формы и методы организации образовательного процесса в условиях цифровизации» с целью научно-методического формирования новой цифровой образовательной среды;

- 2) осуществить согласование образовательного процесса с результатами новейших научных разработок, включая применение новых форм реализации задач по повышению квалификации педагогов;

- 3) закрепить новые апробированные формы работы в нормативно-правовых актах, регламентирующих работу высших учебных заведений.

Только наличие современных технических средств не сможет заменить качественный преподавательский состав, который требует внимательного к себе отношения, развития системы своих адаптивных возможностей в любой нестандартной ситуации, вызванной динамикой общественных и природных процессов.

### Список литературы

1. Ромм М.В. Адаптация личности в социуме: Теоретико-методологический аспект. Новосибирск: Наука. Сибирская издательская фирма РАН, 2002. 275 с.
2. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2005. № 3. С. 60–74.
3. Гидденс Э. Устройство общества: Очерк теории структуры. 2-е изд. М.: Академический Проект, 2005. 528 с.
4. Заславская Т.И. Социетальная трансформация российского общества: Деятельностно-структурная концепция. 2-е изд., испр. и доп. М.: Дело: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Российской Федерации, 2003. 566 с.
5. Радаев В.В. Социология потребления: основные подходы // Социологические исследования. 2005. № 1. С. 5–18.

6. Лапин Н.И. Антропосоциетальный подход: методологические основания, социологические измерения // Вопросы философии. 2005. № 2. С. 17–29.

7. Кравченко С.А., Носкова А.В., Андреевкова А.В. [и др.] Востребованность национально-культурной модели цифровизации образования // Цифровой поворот в системе образования: социально-гуманитарный контекст: Монография / Под ред. С.А. Кравченко, А.В. Носковой; Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации. М.: МГИМО-Университет, 2023. С. 58–70.

8. Василенко Л.А., Мещерякова Н.Н. Социология цифрового общества: Монография. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2021. 226 с.

9. Воскресенко О.А. Социальная адаптивность будущего педагога: структура и основные направле-

ния развития // Вестник ЮУрГТТУ. 2012. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-adaptivnost-buduschego-pedagoga-struktura-i-osnovnye-napravleniya-razvitiya> (дата обращения: 04.11.2024).

10. Лодде О.А. Детерминанты проявления адаптивности личности с позиции эффективности деятельности (на примере специалистов АСУ) // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2017. Т. 6. № 2А. С. 58–67.

11. Михальчи Е.В. Изучение факторов адаптивности к физическому устройству мира у лиц с разным уровнем здоровья // Теоретическая и экспериментальная психология. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-faktorov-adaptivnosti-k-fizicheskomu-ustroystvu-mira-u-lits-s-raznym-urovнем-zdorovya> (дата обращения: 06.11.2024).

## PROBLEMS OF ADAPTABILITY OF UNIVERSITY TEACHERS OF THE MIA OF RUSSIA IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF EDUCATION

*N.V. Kapitanova*

Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia

The text of the abstract. The article discusses the process of professional adaptation of teachers of higher educational institutions of the Ministry of Internal Affairs of Russia. The necessity of considering their adaptability as an integral characteristic of the ability to interact with a changing professional environment is substantiated. Digitalization has been identified as the most significant factor in the transformation of the educational process today. An empirical analysis has been carried out and the problems of developing the adaptability of university teachers of the Ministry of Internal Affairs of Russia in the context of digitalization of education have been identified. The study showed the lack of readiness of teaching staff to fully implement their professional functions in the changing conditions of the educational technoenvironment, as well as the unsatisfactory state of the teacher training system for working with digital resources.

**Keywords:** social adaptation, adaptability, teachers, universities of the Ministry of Internal Affairs, education, digitalization.

## ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 331

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_183

### К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКОЙ В МАГИСТРАТУРЕ: ОПЫТ ДВУХ ФАКУЛЬТЕТОВ МГУ

© 2025 г. *И.М. Березовская, О.А. Золотина, А.Г. Миракян, М.А. Серпухова*

Березовская Ирина Михайловна, руководитель отдела бизнес-практики и содействия трудоустройству  
Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва

berezovskaya@edu.mgubs.ru

Золотина Ольга Александровна, к.э.н.; доцент кафедры экономики труда и персонала

МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва

Zolotina.O@gmail.com

Миракян Аракся Григорьевна, к.э.н.; доцент кафедры управления организацией МГУ им. М.В. Ломоносова,  
доцент кафедры менеджмента Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва

araks-m@yandex.ru

Серпухова Мария Александровна, к.э.н.; ассистент кафедры экономики труда и персонала

МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва

MSerpuhova@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 25.11.2024**Статья принята к публикации 15.01.2025*

Рассматривается вопрос организации и реализации производственной практики на уровне магистратуры в профессиональной области «Экономика и управление». На основе российского и международного опыта обозначаются основные факторы, влияющие на управление процессом производственной практики в вузах. В результате ситуационного исследования и сопоставления двух факультетов МГУ им. М.В. Ломоносова, занимающихся подготовкой управленческих кадров, проанализированы подходы к организации производственной практики как компоненту учебной программы, места прохождения практик, выделены образовательно-трудовые траектории обучающихся магистратуры. В статье показано, что в разных структурах одного университета на одном уровне высшего образования используются разные подходы к организации и проведению производственной практики. Делается вывод о важности сохранения имеющихся у высших учебных заведений наработок в области производственной практики, которые являются работающим инструментом синхронизации образования с требованиями рынка труда. Авторы высказывают предложения по совершенствованию процесса реализации производственной практики студентов разных уровней подготовки, а также выделяют перспективные направления для дальнейших исследований.

*Ключевые слова:* управление производственной практикой, магистратура, экономика и управление, подготовка кадров, высшее образование.

#### Введение

В 2011 году принятие Россией Болонской системы образования обусловило переход системы высшего образования на несколько ступеней, разделив ранее принятый специалитет на большинстве направлений обучения на бакалавриат и магистратуру. Это способствовало формированию гибкости в построении индивидуальной траектории развития – уточнению специализации или вовсе смене профессионального направления в процессе получения образования. В настоящее время подход к развитию системы профессионального образова-

ния пересматривается и вопросы подготовки новых кадров вновь сопровождаются поисками ответов на ключевые вопросы: зачем и для чего учить? кого и чему обучать? как учить и научать?

Каждая программа обучения – это уникальная образовательная модель, раскрывающая ответ на данные вопросы. При этом большинство исследователей и преподавателей подчеркивают значимость прикладной составляющей современного обучения – практической ориентированности и применимости результатов обучения [1–3]. Производственная практика выступает одним из ключевых инструментов как для

получения, так и для применения практико-ориентированного опыта во время прохождения обучения в вузе [4].

Формулируя основные задачи на разных уровнях подготовки, принято считать, что первая ступень (бакалавриат) обеспечивает получение более общих и широких результатов образования, вторая (магистратура) дает возможность более глубокой и узкой специализации или вовсе смены профессии, в том числе включает большой набор прикладных дисциплин. А производственная практика во внешней организации («практика по профилю профессиональной деятельности») как обязательный элемент учебного плана программы обучения должна позволить студентам получить опыт на рынке труда, одновременно совмещая его с обучением. Принимая во внимание то, что в настоящее время активно обсуждаются и пересматриваются подходы к системе образования, требуется осмыслить и сохранить эффективные практики, обеспечивающие синхронизацию подготовки кадров под потребности рынка труда. В этой связи рассмотрение особенностей организации и реализации производственной практики в магистратуре представляется особенно актуальным.

Цель настоящего исследования – обозначить ключевые факторы, влияющие на организацию и проведение производственной практики в образовательных организациях, и проиллюстрировать успешные подходы к ее реализации. В качестве кейсов для анализа были выбраны два объекта исследования – Высшая школа бизнеса (факультет) и экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. В рамках данной работы проводится ситуационное исследование и сопоставление опыта двух организаций в одном вузе по программам подготовки магистров в области экономики и управления, в том числе описываются основные процедуры производственной практики, потребности и интересы студентов, ключевые внешние организации-партнеры и сферы их деятельности и др. Рассматривая специфику в выбранных примерах, авторы принимают попытку продемонстрировать то, каким образом близкие по направленности программы магистерского обучения успешно развивают разные подходы к организации и реализации производственной практики.

#### **Производственная практика в вузах: роль и факторы, влияющие на процесс ее осуществления**

Производственная практика погружает студентов в реальную профессиональную среду и выступает в роли так называемого «мостика»,

обеспечивающего связь между полученными теоретическими и практическими результатами обучения в рамках дисциплинарного компонента – базовой и вариативной частей учебного плана. Кроме того, производственная практика влияет на повышение осознанности обучения, обеспечивая и поддерживая реализацию концепции непрерывного образования, которая необходима для развития конкурентоспособности человеческого капитала [5].

В настоящее время большинство исследований рассматривают опыт организации производственной практики студентов как *средство профессиональной социализации* обучающихся и *овладения обучающимися ключевыми компетенциями* в вузе [6]. Считается, что подготовка, которую они получают в ходе производственной практики, напрямую оказывает воздействие на *«готовность к трудовой деятельности, профессиональную самостоятельность и направленность, мотивацию»* [7]. В исследованиях также отмечается, что производственная практика обеспечивает *возможности трудоустройства после окончания учебы* [8], играет значимую роль в *выборе карьеры* [9], в *личном и профессиональном развитии обучающихся* и для *построения прочных связей с ведущими компаниями* [10]. Аналогичные эффекты от практики описываются в разных странах. Так, результаты исследования студентов, изучающих бизнес и управление в Пакистане, показывают, что производственная практика влияет на профессиональный рост и развитие навыков, воздействуя на личностное развитие и развитие профессиональных возможностей [10]. Данные результаты согласуются с исследованиями и в других странах (например, в Англии [11], Иране [12], США [13] и др.).

На процесс организации и реализации производственной практики при взаимодействии образовательных организаций с внешними компаниями влияет совокупность факторов. К ним относятся следующие: профиль обучения, структура учебного плана конкретной программы, потребности и интересы студентов, база организаций-партнеров, с которыми сотрудничает конкретная образовательная организация, процедура подготовки и реализации программы производственной практики (например, оформление направлений на производственную практику и иные вопросы, связанные с планированием, организацией, координацией, контролем, оценкой работы студентов), материально-техническое обеспечение, бюджет и другие факторы.

## **Производственная практика в магистратуре: опыт двух факультетов МГУ им. М.В. Ломоносова**

Производственная практика включена во все программы подготовки в магистратуре и может осуществляться в виде практики по профилю образовательной деятельности, научно-исследовательской работы (НИР), преддипломной практики (на втором году обучения).

В Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова магистерские программы в области экономики и управления реализуются на разных факультетах, включая экономический факультет и Высшую школу бизнеса. Для рассмотрения специфики производственной практики далее систематизируется практический опыт каждого факультета. В основу данных кейсов легли результаты ежегодного анкетирования выпускников, а также данные административной статистики о местах прохождения производственной практики экономического факультета (ЭФ МГУ) и Высшей школы бизнеса (ВШБ МГУ).

### **1. Экономический факультет МГУ**

*Общая информация о магистерских программах и производственной практике.* На ЭФ МГУ в рамках магистратуры существует три базовых направления подготовки: «Экономика», «Менеджмент», «Финансы и кредит». На каждом из направлений реализуются 3-4 профильные программы обучения. Согласно Федеральному образовательному стандарту 3++<sup>1</sup> для получения диплома об окончании магистратуры студент обязан не только освоить специализированные учебные курсы, но также пройти различные виды практической подготовки<sup>2</sup>, в том числе такой компонент учебного плана, как производственная практика.

За организацию производственной практики отвечают следующие подразделения:

– *Магистерские программы:* отвечают за анонсирование сроков и задач практики, информации о возможных местах прохождения практики, процедуру оформления и отчетности;

– *Отдел содействия трудоустройству и связям с выпускниками:* отвечает за привлечение и сотрудничество с компаниями, предоставляющими места практики, индивидуальный подбор практики по запросу студентов, оформление договоров на прохождение практики, консультирование по процедурным вопросам;

– *Учебная часть:* отвечает за оформление приказов на практику, сбор и хранение отчетных документов по ее итогам в личных делах обучающихся.

В целом «выбранное» место практики студента согласуют *научный руководитель* (он является руководителем практики со стороны вуза) и *директор магистратуры*.

*Основные задачи производственной практики и анализ мест прохождения производственной практики в магистратуре.* Производственная практика, как правило, реализуется на втором году обучения, когда снижается нагрузка по учебным дисциплинам, а приобретённые профильные знания и навыки помогают магистрантам наиболее эффективно и оперативно преодолеть отборочные этапы в компанию и выйти на рынок труда.

По данным за 2023–2024 гг., практику по профилю профессиональной деятельности в рамках учебного плана прошли около 42% студентов, а 58% – в форме научно-исследовательской деятельности. Последняя является более предпочтительной для большей части студентов в условиях необходимости подготовки магистерской диссертации. Распределение числа студентов, прошедших производственную практику во внешних организациях, в зависимости от программы и направления обучения представлено ниже (см. табл. 1).

Так, согласно представленным данным, магистранты, обучающиеся на направлении «Менеджмент» и «Финансы и кредит», в среднем более склонны проходить производственную практику во внешних организациях (44,6% и 41,1% соответственно). В первую очередь, это может быть связано с тем, что занятия на программах направления «Экономика» проходят в дневное время, тогда как на программах других направлений – в вечернее. Наибольшее количество студентов, прошедших практику во внешних организациях на направлении «Менеджмент», приходится на программу International business management (94,6%) и «Маркетинг» (47,4%). Важно отметить, что на англоязычной программе преимущественно обучаются иностранные студенты и для них место практики в обязательном порядке подбирается сотрудниками отдела содействия трудоустройству ЭФ МГУ. В остальных случаях студенты, которые проходят производственную практику во внешних компаниях, как правило, находят место практики самостоятельно. При этом по результатам анализа внутренних документов можно сделать вывод, что большинство студентов магистратуры, проходящих практику во внешних организациях, проходят ее по месту работы.

Среди мест производственной практики магистров лидирующими являются компании из следующих сфер экономики (в порядке популярности): консалтинг, бухгалтерия, управ-

Таблица 1

**Доля магистрантов, прошедших производственную практику  
во внешних компаниях, от общего числа обучающихся на программе и направлении, %  
(составлено авторами на основе анализа статистики)**

| Направление обучения, программы                                        | Численность студентов, чел. | Для прошедших производственную практику во внешней организации от общего числа обучающихся на программе или направлении, % |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Менеджмент</b>                                                      | <b>161</b>                  | <b>44.6</b>                                                                                                                |
| Инновационный менеджмент                                               | 18                          | 26.9                                                                                                                       |
| Маркетинг                                                              | 54                          | 47.4                                                                                                                       |
| International Business Management                                      | 70                          | 94.6                                                                                                                       |
| Управление развитием бизнеса                                           | 19                          | 17.9                                                                                                                       |
| <b>Финансы и кредит</b>                                                | <b>86</b>                   | <b>41.1</b>                                                                                                                |
| Международная корпоративная отчетность и аудит                         | 31                          | 55.4                                                                                                                       |
| Финансовая аналитика                                                   | 37                          | 38.1                                                                                                                       |
| Финансовые рынки и институты                                           | 18                          | 32.1                                                                                                                       |
| <b>Экономика</b>                                                       | <b>66</b>                   | <b>34.9</b>                                                                                                                |
| Анализ данных в экономике                                              | 30                          | 62.5                                                                                                                       |
| Мировая экономика                                                      | 11                          | 19.0                                                                                                                       |
| Национальные модели устойчивого развития <sup>1</sup>                  | 6                           | 30.0                                                                                                                       |
| Фундаментальная экономика: теория и математические методы <sup>2</sup> | 4                           | 26.7                                                                                                                       |
| Экономическая политика                                                 | 15                          | 31.3                                                                                                                       |
| <b>Всего</b>                                                           | <b>313</b>                  | <b>41.2</b>                                                                                                                |

<sup>1</sup> Магистерская программа открыта в 2022 г.

<sup>2</sup> Магистерская программа закрыта в 2023 г.

ленческий учет, аудит, банки, товары народного потребления, государственные организации, производственные компании. Рассматривая сферы деятельности компаний, в которых магистранты проходили производственную практику в зависимости от направления их обучения, можно выделить специфику и пересекающиеся профили занятости (см. рис.1).

Среди общих мест практики магистрантов всех направлений подготовки представлены компании-работодатели следующих профилей: консалтинг, бухгалтерия, управленческий учет, аудит. При этом большей популярностью организации данного профиля пользуются у магистров на направлениях «Менеджмент» и «Финансы и кредит». Практика в компаниях, реализующих деятельность в сфере товаров народного потребления, привлекательна для магистров на направлениях «Менеджмент» и «Экономика». Интересно, что более 60% соискателей на рынке труда в целом отмечают, что работа в компаниях, занимающихся производством и реализацией товаров народного потребления, является привлекательной для них с точки зрения возможностей построения международной карьеры<sup>3</sup>. В пересекающуюся сферу интересов студентов магистерских программ по направлениям «Экономика» и «Финансы и кредит» входят банки и государственные организации, а для

направлений «Менеджмент» и «Финансы и кредит» – производство.

*Интересы студентов и анализ наиболее популярных компаний.* Анализ наиболее востребованных мест (организаций) прохождения практики студентами магистратуры ЭФ МГУ по месту работы позволил составить рейтинг основных компаний-работодателей (см. табл. 2).

Среди представленных компаний преобладают организации, с которыми у ЭФ МГУ есть договор о сотрудничестве в области практики. Наличие заключенного договора является свидетельством учебно-практического сотрудничества, а также фактором упрощенного взаимодействия в рамках направления на практику, что значительно снижает документооборот при подготовке отчетности по практике.

Распределение ключевых компаний-работодателей в магистратуре по направлениям обучения представлено на рис. 2.

Анализ наиболее востребованных компаний по направлениям обучения в магистратуре указывает на лидеров внутри конкретных направлений: «Сбер», Банк России и Керт («Финансы и кредит» и «Экономика»), «Озон» («Финансы и кредит» и «Менеджмент»); «Т-банк» (ранее «Тинькофф банк») («Экономика» и «Менеджмент»). Среди ключевых компаний на направлении «Менеджмент» выделяются «Время Бу-

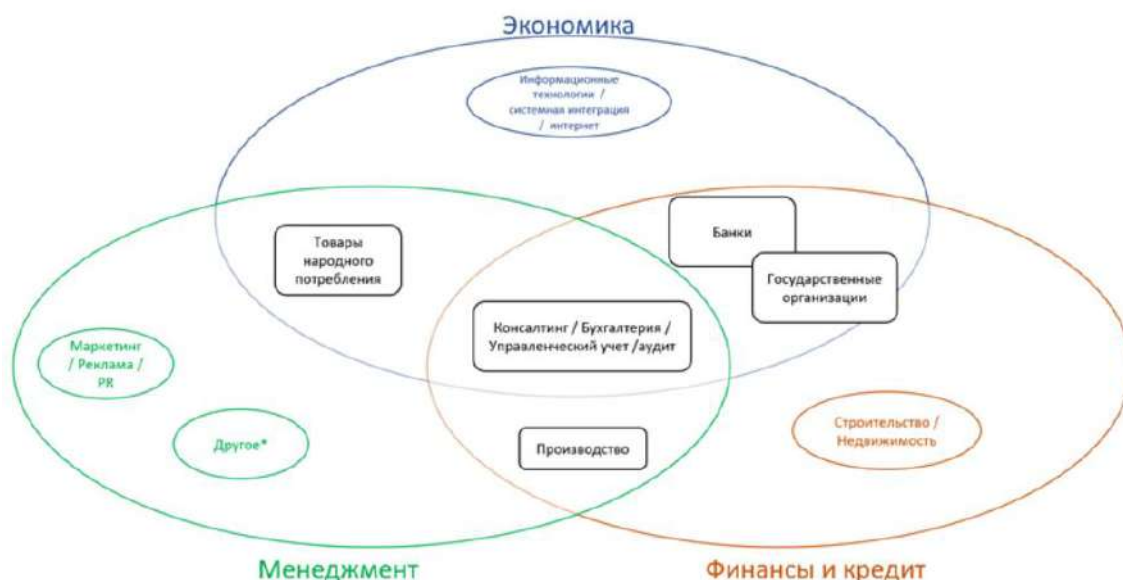


Рис. 1. Распределение сфер деятельности компаний, в которых работают магистранты ЭФ МГУ, по направлениям обучения

Источник: составлено авторами на основе анализа административной статистики

дущего) (You Social), Unilever и «Нейротренд». Причем первые две организации входят в число лидирующих, предлагая возможности прохождения практики иностранным студентам. Последняя является ключевым партнёром программы «Маркетинг» в рамках самостоятельного трека «Нейромаркетинг»<sup>4</sup>.

Важной составляющей выбора той или иной компании для студентов (как при выходе на работу, так и при выборе места практики) является бренд работодателя. Так, по результатам анкетирования, на момент выпуска большинство студентов (63%) выбирают работу в коммерческих компаниях, более 15% трудоустроены в частных организациях, 9% – в госструктурах [14]. Опираясь на результаты анализа эффективности взаимодействия партнеров-работодателей с ЭФ МГУ, можно утверждать, что топ-5 компаний-работодателей в магистратуре (например, Керт, СберБанк, Б1, ЦБ РФ) активно продвигали свой бренд на факультете в изучаемый период [15].

## 2. Высшая школы бизнеса МГУ

*Общая информация о магистерских программах и производственной практике.* Высшая школа бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (ВШБ МГУ) реализует две магистерские программы по направлению «Менеджмент» – «Предпринимательство и управление бизнесом» и «Стратегия бизнеса». В рамках учебного процесса студент должен не только освоить специализированные учебные курсы (например, на первой программе – это «Предпринимательство и

создание бизнеса», «Современные тенденции бизнеса и предпринимательства», «Бизнес-планирование», «Бизнес-процессы в организации», «Управление человеческим капиталом», «Правовые аспекты управления бизнесом», «Анализ данных в бизнесе», «Финансовые технологии и инновации в бизнесе», «Внутрикорпоративное предпринимательство», «Венчурный бизнес», а на второй – группа дисциплин в рамках шести специализированных модулей, включая «Оргдизайн и оргповедение», «Стратегические финансы», «Стратегический маркетинг», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегическое управление процессами», «Стратегия бизнеса с ориентацией на рынок»), но и пройти различные виды практической подготовки.

Одним из ключевых видов практики является производственная, которая реализуется в конце первого года обучения с целью применить полученные теоретические знания. За процедуру планирования и реализации программы производственной практики, включая формирование базы организаций-партнеров, оформление направлений на производственную практику и иные организационные вопросы, отвечает самостоятельная структура – отдел бизнес-практики и содействия трудоустройству ВШБ МГУ. В тесной связке с данным отделом работают штатные преподаватели (руководители практики), которые согласовывают место практики и задание на практику, а также оценивают защиты практики.

Таблица 2

Рейтинг наиболее популярных компаний-работодателей среди магистрантов ЭФ МГУ, 2023–2024 гг.

| Место | Название компании                                               |
|-------|-----------------------------------------------------------------|
| 1     | Керт*                                                           |
| 2     | Сбербанк*                                                       |
| 3     | «Тинькофф» («Т-Банк»)                                           |
| 4     | Центральный банк РФ*, Б1*                                       |
| 5     | Банк ВТБ*, «Интернет-решения» (Ozon)                            |
| 6     | Газпромбанк*                                                    |
| 6     | «Деловые Решения и Технологии»*, Минэкономразвития России*      |
| 7     | «Яндекс»*                                                       |
| 8     | Министерство финансов Российской Федерации, Оккам, «Нейротренд» |

\* Наличие договора о сотрудничестве и/или практической подготовке с ЭФ МГУ.

Источник: составлено авторами на основе анализа административной статистики



Рис. 2. Основные компании-работодатели в магистратуре ЭФ МГУ, по направлениям подготовки

Источник: составлено авторами на основе анализа административной статистики

В целом ВШБ МГУ реализует различные формы взаимодействия и сотрудничества с компаниями с учетом требований, предъявляемых рынком труда. Например, используются следующие варианты:

- направление на производственную практику;
- гостевые лекции в рамках основных учебных дисциплин;
- специализированные дисциплины от приглашенных бизнес-практиков;
- совместные практико-ориентированные курсы, разработанные с компаниями-партнерами и преподавателями/сотрудниками ВШБ МГУ;
- предоставление гранта для обучения в магистратуре ВШБ МГУ и др.

*Основные задачи производственной практики и анализ мест прохождения производственной практики в магистратуре.* Длительность производственной практики составляет 5 недель. Студенты магистратуры могут выбрать место практики самостоятельно из следующих вариантов: практика по месту работы, практика в собственном бизнесе и практика в компаниях-партнерах. Стоит подчеркнуть, что одной из дополнительных задач, которая ставится перед сту-

дентами ВШБ МГУ в рамках данного вида практики, является «поиск» темы диссертации. Поскольку основная часть магистерских диссертаций носит научно-прикладной характер, необходимо, чтобы в результате освоения практики большинство студентов сформировали первичное представление о потенциальном предмете и объекте своего будущего исследования.

По данным за 2023–2024 гг., производственную практику в рамках учебного плана во внешних организациях прошли 100% студентов (из них 82% прошли практику в компаниях-партнерах ВШБ МГУ или по месту работы, 18% – в собственном бизнесе). Общее распределение числа студентов, прошедших производственную практику, в зависимости от программы и направления обучения представлено в таблице 3.

Так, согласно представленным данным магистранты, обучающиеся на двух программах, в среднем более склонны проходить производственную практику во внешних организациях (85% и 77% соответственно).

Среди мест производственной практики лидирующими являются компании из следующих сфер экономики: девелопмент, маркетинг, реклама, рекрутинг, банки, производственные

Таблица 3

Доля магистрантов, прошедших производственную практику во внешних компаниях или собственном бизнесе, от общего числа обучающихся на программе и направлении «Менеджмент»

| Направление обучения, программа           | Численность студентов, чел. | Доля прошедших производственную практику во внешних организациях от общего числа обучающихся на программе или направлении, % | Доля прошедших производственную практику в собственном бизнесе от общего числа обучающихся на программе или направлении, % |
|-------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Менеджмент (всего)</b>                 | 71                          | 82                                                                                                                           | 18                                                                                                                         |
| Предпринимательство и управление бизнесом | 40                          | 85                                                                                                                           | 15                                                                                                                         |
| Стратегия бизнеса                         | 31                          | 77                                                                                                                           | 23                                                                                                                         |

Источник: составлено на основе анализа административной статистики.

Таблица 4

Рейтинг наиболее популярных компаний среди выбранных магистрантами организаций для прохождения производственной практики, 2023–2024 гг.  
(составлено авторами на основе административной статистики и анкетирования)

| Место | Название компании      |
|-------|------------------------|
| 1     | SPLAT*                 |
| 2     | «Ингосстрах»*          |
| 3     | «Т-банк»*              |
| 4     | «Профис недвижимость»* |
| 5     | «Сбер»*                |
| 6     | Mars*                  |
| 7     | ЦЕМРОС*                |
| 8     | Россельхозбанк         |
| 9     | «Сибур»                |

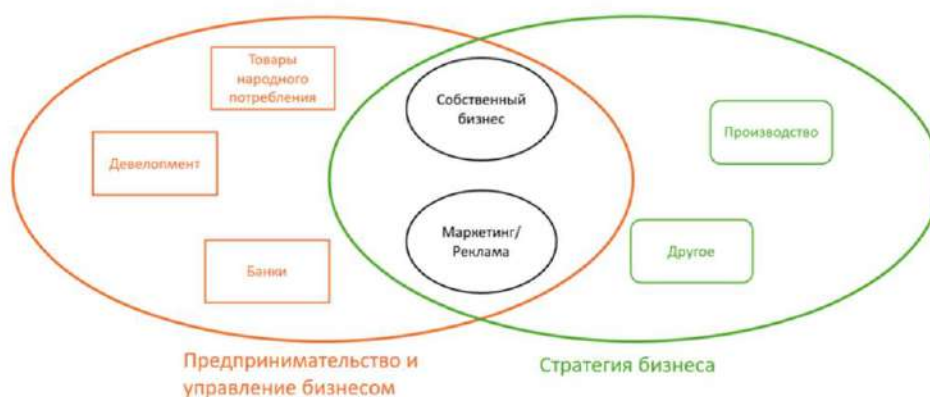


Рис. 3. Распределение сфер деятельности компаний, в которых проходят практику магистранты ВШБ МГУ по направлению «Менеджмент»

Источник: составлено на основе анализа административной статистики

компании, стартапы. При этом «пересекающим» местом прохождения производственной практики для двух магистерских программ является работа в собственном бизнесе и в области маркетинга (реклама, event-агента и др.) (см. рис. 3).

*Интересы студентов и анализ наиболее популярных компаний.* Анализ наиболее востребованных мест (компаний) прохождения практики студентами магистратуры ВШБ МГУ позволил выделить рейтинг наиболее популярных компаний (см. табл. 4).

Среди представленных компаний преобладают организации-партнеры, с которыми ВШБ МГУ имеет договор о сотрудничестве. Наличие такого договора упрощает процесс организации взаимодействия по направлению студентов-магистрантов на практику, а также значительно оптимизирует документооборот и снижает временные затраты сотрудников отдела бизнес-практики и содействия трудоустройству.

Распределение наиболее популярных компаний-работодателей в магистратуре по программам обучения представлено на рис. 4.



Рис. 4. Основные компании-работодатели по магистерским программам по направлению «Менеджмент» в ВШБ МГУ

Источник: составлено на основе анализа административной статистики

Анализ наиболее востребованных компаний среди студентов ВШБ МГУ в 2023–2024 гг. показывает, что на двух программах обучения в магистратуре лидерами выступают компании SPLAT и «Ингосстрах».

Стоит отметить, что важной составляющей выбора той или иной компании (как при поиске места работы, так и при выборе практики) является позиционирование компании в конкретном вузе. ВШБ МГУ активно привлекает к преподаванию практиков из числа партнеров-работодателей, выделяя им часы для проведения лекционных и семинарских занятий. Такие компании, в свою очередь, активно продвигают собственный бренд работодателя, предоставляя практико-ориентированные курсы для студентов магистратуры. Наглядный пример – прикладные дисциплины «Действую как предприниматель» от компании SPLAT Global и «Цифровой продукт будущего» от компании «Ингосстрах».

Проект «Академия бизнеса» как форма организации практики. Принимая во внимание то, что магистратура дает возможность смены профиля образования и студенты сталкиваются со сложностями перехода в новую профессиональную область, в ВШБ МГУ совместно с компаниями-партнерами реализуется специальный проект «Академия бизнеса». Данный проект направлен на получение релевантного опыта работы под руководством наставника. Студент выполняет индивидуальный проект с целью погружения в управленческую и/или предпринимательскую плоскость в течение нескольких месяцев. Он выполняет работу над проектом в конкретной компании (от 20 до 40 часов в неделю, работа оплачивается), защищает результаты перед наставником и другими представителями бизнеса. В случае успешной защиты собственного проекта студент ВШБ МГУ

получает предложение о трудоустройстве в штат данной компании.

### Заключение

В данной статье обозначаются факторы, влияющие на подход к проведению производственной практики в образовательных организациях, и описывается опыт двух образовательных структур в одном вузе, осуществляющих программы подготовки магистров в области экономики и управления. Сравнивая опыт ВШБ МГУ и ЭФ МГУ, в целом можно утверждать, что обе организации применяют разные подходы к осуществлению производственной практики. Во многом данные различия обусловлены спецификой каждой магистерской программы, а также общими отличиями в моделях обучения, характерными для каждого факультета. Например, ВШБ МГУ рассматривает практику как неотъемлемую часть всех элементов учебного плана, направленного на подготовку кадров в области бизнеса и предпринимательства.

В результате исследования было выявлено, что на ЭФ МГУ задачи практической подготовки в магистратуре в большей степени связаны с научно-исследовательским осмыслением своей профессиональной сферы, которое в обязательном порядке должно найти отражение в магистерской диссертации. В ВШБ МГУ производственная практика в первую очередь связана с углубленной профессиональной ориентацией, но при этом направлена на поиск и определение темы для магистерской диссертации.

Для каждого направления и для каждой магистерской программы присуща своя, соответствующая профилю обучения, специализация, как в части сферы деятельности компании, так и в отношении востребованных мест практики.

При этом для подавляющего большинства магистров местом практики является место работы. В отличие от ЭФ МГУ, четверть студентов ВШБ МГУ проходит практику в собственных компаниях.

Немаловажную роль играет база внешних организаций-партнеров, а также развиваемые формы партнерства. Сопоставляя распределение наиболее востребованных компаний со стороны студентов направления «Менеджмент», можно заметить, что большинство магистров обоих факультетов *проходят практику по профилю образовательной деятельности, но при этом в разных компаниях*, занимающих лидирующие позиции на рынке.

Получается, что в процессе организации и реализации производственной практики в магистратуре, помимо обозначенных в теоретической части исследования и использованных при проведении сравнительного анализа в практической части факторов (например, профиль обучения, особенности учебного плана программы, развитая база партнеров и др.), существенную роль играет конкретная модель обучения, характерная для каждой образовательной организации. Оба факультета имеют как схожие, так и отличающиеся процедуры подготовки и реализации программы производственной практики. В будущих исследованиях следует оценить, как принятые процедуры влияют на результаты самой производственной практики.

Рассмотрим направления совершенствования процесса организации производственной практики. Так, для ЭФ МГУ необходимым является продвижение возможностей подбора практики по профилю профессиональной деятельности во внешних организациях для тех студентов, которые пока не имеют места работы и в настоящее время выбирают прохождение практики в виде НИР, в частности, в исследовательских проектах кафедр факультета. Потенциальными результатами производственной практики для них в этом случае могут стать трудоустройство в организацию или уточнение профессионального выбора, а также сбор практического материала для подготовки диссертационного исследования.

Для ВШБ МГУ представляется интересным сравнение содержания и результатов практики магистров, проходящих производственную практику во внешних организациях – партнерах факультета и в собственных компаниях. Последние в том числе могли бы выступить потенциальными руководителями для студентов первого уровня образования – бакалавров ВШБ МГУ и тем самым углубить развитие професси-

ональных предпринимательских и управленческих компетенций.

Очевидной остается целесообразность *сохранения гибкости обучения и вариативности прохождения производственной практики с учетом индивидуальных интересов* обучающегося, что в том числе достигается наличием нескольких уровней образования. Потенциал магистратуры заключается в синхронизации потребностей экономики и профилей получаемого образования. Не декларативное, а реализуемое на практике социальное партнерство способно увязать воедино интересы вузов, работодателей и студентов.

Потенциалом для продолжения исследований является расширение выборки, в частности сравнение и сопоставление опыта разных вузов, а также проведение анализа разных видов практик (ознакомительной, производственной, преддипломной), в том числе на разных уровнях образования, включая аспирантуру. Представляется интересным проведение анализа новых профессиональных образовательных программ на рынке EdTech-решений, обеспечивающих гибкость, раннюю профориентацию, а также соединение корпоративного обучения с фундаментальным образованием. Ведь уже совершенно очевидно, что «требования Индустрии 4.0 определили рост разрыва между кадровыми потребностями бизнеса и возможностью системы образования» [16]. Игнорирование современных тенденций и новых практик, оказывающих прямое влияние на качество управления образованием в целом и управление производственной практикой в образовательных организациях в частности, может привести к отрицательным экономическим и социальным последствиям.

#### Примечания

1. ФГОС ВО (3++) по направлениям магистратуры [Электронный ресурс]. URL: <https://fgosvo.ru/fgosvo/index/25/111> (дата обращения: 01.08.2024).
2. Положение о порядке проведения практики обучающихся на Экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова [Электронный ресурс]. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=40091&p=attachment> (дата обращения: 01.08.2024).
3. Рейтинг привлекательных работодателей для молодых специалистов Fut.ru, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://rating.fut.ru/#1/tab/156> 849800-2; <https://rating.fut.ru/methodology> (дата обращения: 15.08.2024).
4. Написание диссертационных работ в данной области обуславливает необходимость проведения исследований на базе специального оборудования компании-партнера, что также повышает спрос в рамках производственной практики.

## Список литературы

1. Виханский О.С. Дифференциация управления бизнесом: взгляд из учебной аудитории // Вестник Московского университета. Серия: 6. Экономика. 2019. № 3. С. 155–173. <https://doi.org/10.38050/01300105201939>.
2. Груздева Е.В., Миракян А.Г., Шахова М.С. и др. Новая магистерская программа по направлению «Менеджмент» в МГУ: от создания к реализации // Вестник Московского университета. Серия: 6. Экономика. 2023. № 58 (4). С. 262–286. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-4-12>.
3. Петрунин Ю.Ю., Агаян Г.М., Бухарин В.В. и др. Интеграция математических методов и цифровых технологий как основа создания комплекса фундаментальных курсов в подготовке современных управленческих кадров // Вестник Московского университета. Серия: 21. Управление (государство и общество). 2024. № 1. С. 139–167.
4. Золотина О.А., Лозина О.И., Серпухова М.А. Производственная практика в вузе как инструмент подготовки студентов к выходу на рынок труда // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2024. № 16 (2). С. 100–115. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2024-16-2-100-115>.
5. Сухарева М.А. Теоретико-методологические основы непрерывного образования // Вестник Московского университета. Серия: 21. Управление (государство и общество). 2019. № 2. С. 16–27.
6. Макарова С.Н. Производственная практика как составляющая профессиональной социализации студентов вуза // Современные проблемы науки и образования. 2020. № 2. С. 1–8.
7. Коротков С.Г., Крылов Д.А. Особенности организации производственной практики будущих бакалавров профессионального обучения // Вестник Марийского государственного университета. 2015. № 1 (16). С. 1–5.
8. Baert S., Neyt B., Siedler T. et al. Student internships and employment opportunities after graduation: A field experiment // *Economics of Education Review*. 2021. Vol. 83. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2021.102141>.
9. Rothman M., Sisman R. Internship impact on career consideration among business students // *Education + Training*. 2016. Vol. 58. № 9. P. 1003–1013. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2015-0027>.
10. Anjum S. Impact of internship programs on professional and personal development of business students: a case study from Pakistan // *Future Business Journal*. 2020. Vol. 6. Is. 1. P. 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-019-0007-3>.
11. McDonald J., Birch C., Hitchman A. et al. Developing graduates employability through internships: new evidence from a UK university // In: Halley S., Birch C., Tempelaar D.T. [et al.] (eds). *Proceedings of the 17th EDINEB Conference: Crossing Borders in Education and Workbased Learning*. London: FEBA ERD Press, 2010. P. 349–358.
12. Khorasgani G., Sadat M. The impact of internship on students' individual and professional development: The mediating role of skills // *Journal of Educational Sciences*. 2022. Vol. 29. Is. 1. P. 185–202. <https://doi.org/10.22055/edus.2022.38867.3290>.
13. Weible R. Are universities reaping the available benefits internship programs offer? // *Journal of Education for Business*. 2010. Vol. 85. Is. 2. P. 59–63. <https://doi.org/10.1080/08832320903252397>.
14. Золотина О.А., Серпухова М.А. Выпускники экономических специальностей: сферы занятости и поколенческие особенности // *Уровень жизни населения регионов России*. 2023. Т. 19. № 2. С. 181–198.
15. Золотина О.А., Серпухова М.А., Куркина К.А. HR-брендинг как стратегия привлечения студенческой аудитории // *Экономика и управление*. 2023. № 29 (9). С. 1109–1116. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1109-1116>.
16. Островский А.В., Кудина М.В. Новая парадигма образования в эпоху цифровой трансформации государства // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 78. С. 229–244.

# ORGANIZING AND MANAGING OF PROFESSIONAL INTERNSHIPS ON MASTER LEVEL OF EDUCATION: COMPARATIVE ANALYSIS OF TWO FACULTIES OF LOMONOSOV MSU

*I.M. Berezovskaya, O.A. Zolotina, A.G. Mirakyan, M.A. Serpukhova*

Lomonosov Moscow State University

The paper considers the issue of organizing and implementing of professional internships for Master's students in the field of economics and management. The authors highlight factors that influence the management of the internship process in universities. Based on the case study results they compare the experience of two faculties of the Lomonosov Moscow State University dealing with the training of managers, in particular, the approaches to the organization of professional internships as a component of the curriculum, the places of internships, the educational and professional careers of students, etc. The authors demonstrate that different structures (faculties) of a university use different approaches to the implementation of professional internships at the same level of higher education. They conclude that it is necessary to preserve the existing practice as a valid tool for synchronizing education with the requirements of the labor market. They provide recommendations for improving the process of implementing professional internships for Master's students, as well as high-light promising areas for further research.

**Keywords:** professional internship, master's degree, economics and management, training of personnel, internship management in education, higher education.

УДК 372.8

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_193

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ В ОБРАЗОВАНИИ: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И НЕГАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ

© 2025 г.

*С.С. Иванов, М.В. Золотова*

Иванов Сергей Сайярович, к.филол.н.; доцент кафедры английского языка  
для гуманитарных специальностей Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
s.san@mail.ru

Золотова Марина Вианоровна, к.филол.н.; доцент, заведующая кафедрой английского языка  
для гуманитарных специальностей Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
mviazolotova@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 11.10.2024*

*Статья принята к публикации 21.01.2025*

*То не был ада дух ужасный,  
Порочный мученик — о нет!  
Он был похож на вечер ясный:  
Ни день, ни ночь, — ни мрак, ни свет!..*  
М. Ю. Лермонтов «Демон»

Статья посвящена цифровизации в сфере образования с основным упором на проблему обучения иностранным языкам в неязыковом вузе. Приводятся и анализируются позиции противников и сторонников данного явления, а также предлагается собственное видение вопроса, что и представляет собой научную новизну исследования. Особое внимание уделяется вопросам внимания и восприятия у современных обучающихся. До-цифровая эпоха сформировала восприятие текста и учебного процесса преподавателями как линейного пространства, освоенного в основном, с минимальным участием цифровых технологий; восприятие современного обучающегося имеет нелинейный характер и рассеивается в многомерности текстов, учебных материалов и самих цифровых технологий, представляющих собой основной фактор отвлечения. Собственный подход к пониманию проблемы основан на теоретических положениях в сфере методики, педагогики, психологии и философии и подкреплён рядом практических наблюдений самих авторов. В конце исследования делается вывод о необходимости введения и соблюдения разумных ограничений в использовании цифрового инвентаря в обучении с целью создания грани адаптации всех сторон учебного процесса к описываемому явлению и повышению гуманизации и эффективности образования.

**Ключевые слова:** цифровизация, ограничения, гуманизация образования, внимание, концентрация, функции контроля.

### Введение

Такое явление, как цифровизация образования, существует с нами уже не первое десятилетие. Если до пандемии коронавируса оно входило в нашу жизнь хоть и быстрыми темпами, но поэтапно, и многие участники образовательного процесса могли самостоятельно регулировать объёмы и дозы использования цифровых технологий, то период пандемии обусловил вынужденное длительное погружение в цифровую среду с головой [1]. Пандемия ковид-19 «ударила по нашей образовательной системе подобно разряду молнии и потрясла её до основания» [2, с. 407]. В результате, в настоящее время так называемое *e-learning* прочно вошло в нашу жизнь и стало одним из неотъемлемых компонентов обучения в вузе; цифровые технологии применяются как привычные, существует ком-

бинированное обучение (очные и дистант-пары), активно используются электронные образовательные курсы и ресурсы и т.д.

Как у всякого сложного социального явления, у цифровизации образования есть свои сторонники и противники. Наглядной демонстрацией этого может служить то, что, с одной стороны, данной теме посвящаются конференции, многочисленные публикации и даже диссертационные исследования, а с другой стороны, параллельно выходят в свет работы, вскрывающие побочные и вредоносные эффекты настоящего процесса, на законодательном уровне (федеральном и местном) вводятся ограничения использования гаджетов в образовательном процессе. Авторы данной работы интересуют в основном то влияние, которое цифровизация оказывает на обучение иностранным языкам, что и задаёт русло исследования и яв-

ляется его *объектом*. Как бы мы ни относились к данному явлению, можно с уверенностью сказать лишь то, что «цифровой человек однозначно не может одного – не подвергаться цифровому влиянию» [3, с. 178].

Многоаспектность и нарастающая противоречивость данного явления обусловила *актуальность исследования*, позволяющего с позиции постковидного периода представить цифровизацию образования, не занимая крайних позиций категорически «за» или «против». *Научная новизна* заключается в том, чтобы предложить собственный подход к пониманию данного явления, взглянув на него также с позиции обучающегося, с той позиции, с которой современный слушатель воспринимает отдельные аспекты учебного процесса. Последнее особенно непросто, поскольку обучающийся получает образование в сфере, уже пропитанной цифровизацией, от преподавателей, в основном получивших классическое образование с минимальным, лишь вспомогательным присутствием вышеупомянутых технологий. Восприятие обучения и поведенческая реакция обучающегося являются *предметом* исследования.

*Цель работы* заключается в определении грани адаптации обеих сторон учебного процесса к цифровым процессам в образовании на современном этапе. Исследование содержит как теоретические положения из методики, педагогики, психологии, философии, так и практические наблюдения, что определяет *теоретическую ценность* и *практическую значимость* работы.

### Методы

Многогранность явления обусловила выбор комплексной методологии, включающей в себя сравнительный анализ плюсов и минусов цифровой составляющей в образовании; когнитивных и психологических характеристик личности в современной неоднородной образовательной среде.

Метод наблюдения с приводимыми результатами психологических экспериментов отечественных и зарубежных исследователей, а также практическими наработками авторов позволяет подкрепить заявленную цель исследования и выводы фактическим материалом. Этому способствует и кейс-метод, используемый авторами для получения и обобщения результатов педагогического эксперимента.

Исходя из заявленной цели, в работе решаются следующие задачи: 1) проанализировать и дать критическую оценку позиций сторонников и противников цифровизации образования в сфере обучения иностранным языкам; 2) пред-

ставить восприятие текстовых и иных учебных заданий современным слушателем и его корреляцию с методами обучения в цифровой образовательной среде; 3) обозначить дальнейшие перспективы повышения эффективности методов обучения и контроля в современных образовательных условиях.

### Результаты и их обсуждение

#### 1. Тёмная сторона

Начать данный раздел хотелось бы с наблюдения М.А. Ариян, констатирующего печальный современный факт: «У нас больше нет полного внимания обучающихся, у нас его украли»<sup>1</sup>. В контексте доклада украдено внимание было именно тем, что М. Шпитцер называет СМИиК (средствами массовой информации и коммуникации). Сложно отрицать тот факт, что сегодня СМИиК представляют основной фактор отвлечения (и раздражения). Современный человек, даже не будучи участником образовательного процесса, постоянно отвлекается на средства коммуникации, а у молодых людей, находящихся на пике социализации и активно к ней стремящихся, отвлекающие факторы срываются наиболее часто. «Исследование, проведенное американскими учеными, показало, что современный человек прерывает свою работу в среднем каждые одиннадцать минут. Телефон звонит, мобильный вибрирует в кармане; звуковые сигналы сообщают о входящих сообщениях и электронных письмах, на которые – неважно, чем человек в данный момент занят, – разумеется, даются немедленные ответы» [3, с. 192]. Диссипация, или рассеянность, внимания приводит к тому, что студент не может полностью сосредоточиться на выполнении какого-либо сложного задания, и в результате увеличивается время его выполнения и ухудшается качество. Это прямо противоречит тому, как выполнялись учебные задания в эпоху, предшествующую или находившуюся на заре цифровизации, то есть тем классическим способом, которым в то время обучалось большинство сегодняшних преподавателей: поэтапно, от начала конспекта или книги до конца постранично, при этом стараясь максимально оградить себя от внешних раздражителей. В этом смысле, современный преподаватель, наблюдая за процессом выполнения заданий учеником, вынужден констатировать, что внимание и концентрация в привычном классическом смысле, действительно, были украдены.

Многие исследователи говорят о вреде многозадачности, о том, что «регулярное и активное пользование СМИиК может привести к

нарушениям внимания <...> люди, постоянно выполняющие несколько дел одновременно, активно культивируют у себя два качества – поверхностность и неэффективность» [3, с. 203]. Американский журналист С. Маусхарт, проведя эксперимент со своими детьми-подростками, на полгода запретив им пользоваться всеми устройствами с экраном в домашних условиях, констатировала улучшение их успеваемости в школе, что она объяснила отсутствием множества раздражителей и, соответственно, лучшей концентрацией в процессе выполнения домашних заданий [4]. Основываясь на наблюдении, что ученик касается телефона более 2500 раз в день и подвергается влиянию избыточной информации, О.А. Сулаева идёт ещё дальше и ставит вопрос об *информационной псевдодобильности*, то есть «психическом расстройстве, при котором человек проявляет признаки слабоумия вследствие чрезмерного потребления информации, что приводит к сильному отставанию в развитии, рассеянности, ухудшению памяти, внимания, низкому уровню самоконтроля» [5, с. 78].

Эксперименты американских учёных (Адриан Ф. Уорд и др.) показали, что даже при отсутствии явных внешних раздражителей в процессе выполнения тестов на автоматическое запоминание цифр и подвижный интеллект «одно лишь присутствие смартфона негативно сказывается на двух основных показателях когнитивных способностей – доступной оперативной памяти и подвижного интеллекта – даже когда участники эксперимента не используют свои телефоны и говорят, что и не думают о них» [6, с. 143]. Согласно результатам их экспериментов, «чем ближе расположение смартфона, тем меньше становятся доступные когнитивные способности» [6, с. 145]. Это довольно легко объяснимо, поскольку цифрового человека приучают к тому, чтобы при возникновении сложных задач направлять свои интеллектуальные усилия не на их решение, а на поиск сети, где есть ответы на все вопросы. При этом активация памяти также не происходит, поскольку очень многое сегодня просто не нужно запоминать ни в бытовом плане, ни даже в рамках учебного процесса, ведь «интернет помнит всё». В результате постоянной доступности информации и устройства с выходом в сеть идёт формирование технозависимости, которую М. Гриффитс определяет как «нехимическую (поведенческую) зависимость, которая включает в себя взаимодействие человек–машина» [7, с. 211]. Технозависимость обуславливает развитие аддиктивного поведения, характеризующегося «сосредоточением на определённых предметах и активно-

стях, что сопровождается развитием субъективно приятных эмоциональных состояний» [8].

Вышеприведённые источники – это лишь небольшая часть публикаций, раскрывающих негативные аспекты цифровизации и особенно влияния, которое данное явление оказывает на когнитивные способности обучающегося, его концентрацию и внимание в современной цифровой среде. Исходя из заявленных задач и цели работы, мы не предоставляем более подробный список и не углубляемся в критическое обсуждение интересующего нас явления в негативном ключе, лишь вкратце иллюстрируем многоаспектность его рассмотрения в данном свете. Подобная иллюстрация необходима и для противопоставления и сравнения с теми, кто придерживается иной точки зрения на окружающую нас в учебном процессе онлайн среду, о чём речь пойдёт далее.

## 2. Светлая сторона

Для большинства пользователей цифровых технологий, направленных на решение как учебных, так и бытовых вопросов, в первую очередь очевидна их польза. Как и со всяким новым технологическим явлением, осознаются лишь его плюсы, об отрицательных или побочных эффектах люди задумываются спустя длительное время (или стараются не задумываться вообще). Так было с телефоном, самолётом, радиацией; так же происходит и с цифровизацией. Вряд ли кто-то станет отрицать те блага, которые дают нам цифровые технологии; более пристальное внимание некоторых исследователей к отдельным аспектам выявило, что не всё так мрачно, как рисуют их противники. Например, психологи, занимающиеся проблемой внимания и его соотношением с успеваемостью современного обучающегося, провели исследование, согласно результатам которого «даже цифровые технологии могут быть полезны для развития когнитивных функций: только нужно знать, какое оптимальное время соответствует определенным возрастным группам» [9, с. 282–283]. Не отрицая аддиктивного потенциала гаджетов, авторы из МГУ говорят об их пользе и том, что аддикции можно избежать при нормальном использовании данных технологий в жизни, приводя любопытное сравнение их с «психологическим костылём, иногда технологии приводят не к усилению, а к ослаблению того, что поддерживают и чему помогают (ровно так, как это бывает с настоящими костылями)» [10, с. 26–27]. Следует обратить внимание на то общее, что объединяет сторонников цифровых технологий – умеренности и нормальности их использования (равно как и то, что объединяет их противников –

ненормированность и чрезмерное использование технологий). Определённые ограничения и дозированность – это одно из основных положений, помогающих выработать нашу позицию, сфокусированную прежде всего на обучении иностранным языкам.

Для этого обратимся к вопросу восприятия текста современным учеником. Молодые люди сегодня, которых принято называть *digital natives* [3, 4], чаще имеют дело не с книжным одномерным текстом, воспринимаемым как нечто отмирающее, «из прошлого», а с многомерным электронным текстом, в котором язык HTML обеспечивает возможность перейти от одной ссылки к другой, от одного текста к множеству других. Текст теряет временные, пространственные и авторитетные характеристики; реципиент, погружённый в такой текст, ощущает себя так, как точно описывает Дж. Оруэлл<sup>2</sup>, «как человек в межзвёздном пространстве, который не может знать, в каком направлении вверх, а где низ». Утрата авторитетных и авторских характеристик текста происходит также за счёт его современной структуры: реципиент воспринимает его как многослойную кодированную порцию информации, соавтором которой мог бы быть и сам обучающийся, стоит опубликовать свои соображения об одной из идей данного контекста, вставить ссылку на запись на стене своей страницы в соцсетях – и становишься соавтором. О.В. Гарбуз, ссылаясь на работы философа Жюль Делёза<sup>3</sup>, предлагает *ризому* как универсальную модель современного мира. Термин *ризомы* пришёл из ботаники, «где означал определённое строение корневой системы, характеризующейся отсутствием центрального стержня и состоящей из множества переплетающихся, периодически отмирающих, регенерирующих и непредсказуемых в своём развитии побегов. Образ ризомы противопоставляется образу дерева» [11, с. 51]. Таким образом, до-цифровой человек воспринимал и воспринимает учебник и текст как дерево: от начала до конца, от основ и корней до следующих уровней и вершины, с ветвями и побегами, прочно держащимися на стволе – авторитете, правилах, концентрации и следовании правилам. Данное восприятие немногмерно – у него есть свои пространственные и временные характеристики; именно такое восприятие и внимание было, по словам М.А. Ариян, «у нас украдено». Восприятие мира как ризомы – это то, что характеризует внимание современного цифрового человека, то есть не как централизованное, линейное, а как «трава, которая может свободно развиваться в любых направлениях посредством хаотично сплетающихся линий,

разрывающихся и соединяющихся вновь, в которых ни одна точка не имеет приоритета перед другой» [11, с. 52]. Схожая точка зрения была выражена семиологом Р. Бартом в 1970-х гг. задолго до цифровой эпохи, предвосхитив появление html-текстов. Анализируя современные литературные произведения и тексты, Барт приходил к выводу, что текст представляет собой «переплетение разных голосов, многочисленных кодов, одновременно перепутанных и незавершённых» [12, с. 459], и, не употребляя термин «ризомы», представлял распространение текста как результат «комбинирования и систематической организации элементов (впрочем, образ этот близок и к воззрениям современной биологии на живые существа)» [там же, с. 419].

Внимание современных обучающихся развивается по этой модели в плоскости в разных направлениях, и многочисленные отвлечения (несмотря на их отрицательное воздействие на концентрацию на определённой задаче) происходят не из желания нарушить дисциплину, а потому что современный мир так устроен, как это может быть по-другому – они не знают. При том отвлечения во время прочтения какой-либо статьи могут происходить не только на сообщения в чате, но и потому, что ссылки, в ней содержащиеся, уводят ко многим другим статьям, текстам, рекламным сообщениям, информации об авторе и т.д., которые в конкретный момент времени заинтересовали ученика.

### 3. Сумеречная сторона

Рассмотрим то, как работает модель мира или восприятия *ризомы* на конкретных примерах из практики.

Студентам III семестра социогуманитарных специальностей ННГУ им. Н.И. Лобачевского на занятии по иностранному (английскому) языку были предложены несколько предложений различной тематики по их специальности, намеренно насыщенные заимствованными терминами-англицизмами. Приведём часть задания кейса: 1. Переведите текст на английский язык. 2. Затем переведите на «нормализованный» русский, максимально избегая англицизмов и заменяя их русскими терминами либо описательным изложением по-русски: *Исследование базируется на симуляционной модели, где поведение участников максимально аппроксимировано натуральным бихевиористическим паттерном.*

Согласно результатам, большинство студентов (80%) без труда и довольно быстро справились с переводом данных предложений на английский язык даже не в самых «сильных» группах (уровень знания английского языка от

Low Pre-Intermediate до Upper Pre-Intermediate). Одновременно с этим 60% студентов с большим нежеланием и испытывая трудности в подборе соответствующих русских эквивалентов (как не полностью восполняющих значение того или иного термина-англицизма) гораздо медленнее выполнили это задание кейса. Этот небольшой эксперимент подтверждает особенность нелинейного, плоскостного восприятия текста современным реципиентом: в рамках переводческого задания, в той или иной степени воспользовавшись помощью гаджетов, произошло переложение информации с одного языка на другой. Однако во втором задании, как только потребовалось обратиться к собственному тезаурусу, к системе знаний, заложенных в том числе школьной образовательной программой по литературе, по русскому и иностранному языкам, уйти не в другую плоскость, но вглубь или к центру, а также (что особенно важно) при отсутствии в сети готовых ответов – у большинства студентов возникли немалые сложности.

Следующий пример описывает то, как студенты работают с текстами на иностранном языке, когда на занятии им предлагается англоязычная статья, по которой требуется сделать краткий пересказ основного её содержания. Основные этапы работы следующие: 1. Текст «загоняется» в гугл-переводчик. 2. Полученный русский текст быстро прочитывается. 3. На русском же языке составляется краткий пересказ. 4. Данный русскоязычный пересказ «загоняется» всё в тот же гугл-переводчик. 5. Практически безошибочно переведённый машинным способом текст озвучивается преподавателю по-английски.

Следует признать, что работа с текстом на каждом этапе идёт в разы быстрее, чем в доцифровую эпоху, следовательно, на занятии высвобождается больше времени для других заданий, скорость прохождения материала увеличивается. Однако с методической точки зрения минусов в такой обработке информации больше, чем плюсов. Лексические и грамматические навыки практически не развиваются, поскольку при составлении русскоязычных пересказов студенты игнорируют сложные слова и грамматические конструкции оригинальной статьи, заменяя их упрощёнными эквивалентами под свой уровень знаний. Безусловно, текущий уровень владения языком у студента укрепляется, но его повышения не происходит, развитие идёт хаотично в плоскости по модели ризомы. Подобного рода практика также нарушает искусственную иноязычную среду, которая должна присутствовать на занятии, способствуя формированию мышления на иностранном языке.

Выполнение заданий, предназначенных для текущего контроля успеваемости в устной и письменной формах, проходит у студентов схожим образом. В процессе выполнения письменных тестов основное большинство использует либо готовые ответы, найденные в сети, либо ответы, присланные другими, часто более «сильными» студентами, через мессенджеры. Составление монологов или диалогов для устного ответа перепоручается искусственному интеллекту с заданными тематическими разделами, грамматическим и лексическим наполнением, а на занятии готовый вариант озвучивается преподавателю. В обоих случаях результат близок к идеальному. Однако основная функция контроля – *обучающая* – блокируется. В задачу преподавателя не входит проверять качество выполнения заданий искусственным интеллектом, равно как и способность студента быстро осуществлять навигацию по сайтам соответствующей тематики. Эта задача бессмысленна в рамках учебного процесса и может интересовать только разработчиков и тестеров ПО. В широком смысле, контроль в учебном процессе, помимо обеспечения обратной связи и возможности сделать «организацию управления учебным процессом более гибкой» [13, с. 90], обладает целым рядом функций: «обучающая, управленческая, диагностическая, оценочная, стимулирующая, развивающая, воспитывающая, аксиологическая» [14, с. 302]. Последняя из перечисленных функций контроля – аксиологическая – особенно важна, поскольку «ориентирована на воспитание ответственности, исполнительности, навыков рефлексии у учащихся» [14, с. 302]. Вся эта необычайно важная составляющая учебного процесса оказывается не реализованной благодаря неограниченному использованию цифровых технологий. Никакие запреты на использование гаджетов во время осуществления текущего контроля, убеждения, просьбы и аргументация преподавателя не действуют на студентов, привыкших с ранних школьных лет к постоянной мобильной доступности информации и отсутствию ограничений в этой области. В некоторых случаях имеет место и технозависимость, о которой шла речь в начале работы, а именно: если доцифрового студента от списывания сдерживали определённые моральные соображения и страх быть пойманным за руку и аннулирование результатов (на некоторых это действует до сих пор), то цифровому обучающемуся, подверженному технозависимости, сдерживать себя практически невозможно – тяга, зависимость или аддикция сильнее прочих сдерживающих факторов.

Одним из способов преодоления данной проблемы является введение ограничений с раннего возраста; в текущем году Государственная Дума приняла долгожданный для многих школьных учителей закон, согласно которому нельзя пользоваться телефонами и другими средствами мобильной связи во время учебных занятий при освоении программ начального, основного и среднего общего образования<sup>4</sup>. Нам представляется, что это важный шаг в устранении злоупотребления гаджетами в учебном процессе, и корректировке вышеупомянутых проблем с выполнением заданий текущего контроля, и реализации многих функций самого контроля. Современный студент, с детских лет привыкший к постоянной цифровой вседозволенности, не приемлет ограничений, а некоторые, открыто им не повинаясь, заявляют о нарушении их личностных прав. Принятый закон даёт надежду, что со временем обучающиеся привыкнут к тому, что в этой области также существуют ограничения, и будут воспринимать их нормально и на этапе вузовского образования. Цифровизация – ещё относительно молодое, новое явление. У всякого нового явления ограничения появлялись не сразу. Так, например, с появлением автомобиля не сразу появились ограничения скорости на дорогах и, что шокирующе воспринимается сегодня, героин, изобретённый одновременно с аспирином, долгие годы спокойно соседствовал с ним на полке в начале XX века, свободно продаваемый в аптеках как лекарственное средство от кашля и от различного рода боли. Внимание, концентрация, восприятие мира современным цифровым человеком как ризомы при определённых ограничениях будет не хаотично расползаться в плоскости подобно сорной траве на участке, но натываясь на препятствия и подвергаясь корректировке, будет в том числе образовывать более устойчивые сплетения, стремящиеся вверх и укрепляющие свою корневую систему. Как уже упоминалось в начале работы, невозможно не подвергаться цифровому влиянию, также бессмысленно его отрицать или объявлять ему войну, однако некоторое корректирующее воздействие необходимо.

### Заключение

Проведённый в работе анализ позволил представить явление цифровизации образования с различных точек зрения, осветив его положительные и отрицательные стороны, и выработать собственную позицию, подкреплённую практически наблюдениями в русле современных философских течений и законодательных инициатив. Вскрыты особенности

внимания и восприятия мира современным реципиентом как ризомы, особенности понимания учебного процесса, текста, контрольных заданий цифровым студентом. Отдельно подчёркивается необходимость регулирования использования цифровых технологий в школе и вузе путём внедрения разумных запретов и ограничений с целью гуманизации и повышения эффективности образования.

Неоднозначность и многоаспектность явления цифровизации в сфере образования открывают перспективы для дальнейшего исследования, корректировок и предложений в образовательной системе вуза, в частности в области обучения иностранным языкам.

### Примечания

1. М.А. Ариян «Профессионально ориентированные игры для студентов медицинского профиля на занятиях по русскому языку как иностранному», доклад на пленарном заседании VII Международной научно-практической конференции «Вариативность и стандартизация языкового образования в неязыковом вузе», ННГУ, 23 апреля 2024 года.
2. Orwell G. 1984. Signet Classic. Penguin Books Ltd. England. P. 198.
3. Deleuze G., Guattari F. Rhizome // Mille Plateaux. Paris, 1980. P. 9–38.
4. Изменения, вступившие в силу 19 февраля 2024 года, внесённые в ст. 43 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

### Список литературы

1. Иванов С.С. Период дистанта во время коронавируса: ретроспективный взгляд // Социальные и гуманитарные знания. 2024. Т. 10. № 2. С. 188–201.
2. Ram Mehar, Neelu Arora. Impact of COVID-19 Pandemic on Higher Education // Journal of Xidian University. 2020. Vol. 14. Issue 6. P. 407–416. URL: <https://doi.org/10.37896/jxu14.6/047> (дата обращения: 24.08.2024).
3. Шпитцер М. Антимозг: цифровые технологии и мозг / Пер. с нем. А.Г. Гришина. М.: АСТ, 2014. 288 с.
4. Maushart S. The winter of our disconnect: how three totally wired teenagers (and a mother who slept with her iPhone) pulled the plug on their technology and lived to tell the tale. London: Profile, 2011. 278 p.
5. Сулаева О.А. Информационная псевдобебильность как фактор, влияющий на концентрацию внимания // Вестник науки и образования. 2020. № 3 (81). Часть 1. С. 78–80.
6. Ward A.F., Duke K., Gneezy A., Bos M.W. Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity // Journal of the Association for Consumer Research. 2017. Vol. 2 (2). P. 140–154.

7. Griffiths M.D. Does Internet and Computer «Addiction» Exist? Some Case Study Evidence // *CyberPsychology & Behavior*. 2000. Vol. 3. № 2. P. 211–218. DOI: 10.1089/109493100316067.
8. Короленко Ц.П. Аддиктивное поведение. Общая характеристика и закономерности развития // *Обзор психиатрии и медицинской психологии*. 1992. № 2. С. 8–15.
9. Долгова В.И., Кондратьева О.А., Зайкина Т.Е. Влияние свойств внимания на успеваемость субъектов цифровой образовательной среды // *Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета*. 2023. № 2. С. 278–300. DOI: 10.25588/CSPU.2023.174.2.016.
10. Рассказова Е.И., Емелин В.А., Тхостов А.Ш. Диагностика психологических последствий влияния информационных технологий на человека: Учеб.-метод. пособие для студентов психологических специальностей. М.: Акрополь, 2015. 115 с.
11. Гарбуз О.В. Палимпсест в музыке Паскаля Дюсапена: Дис. ... канд. искусствоведения. М., 2012. 396 с.
12. Барт Р. Избранные работы: Семиотика: Поэтика: Пер. с фр. / Сост., общ. ред. и вступ. ст. Г.К. Косикова. М.: Прогресс, 1989. 616 с.
13. Коваленко Н.А., Смирнова А.Ю. Функции контроля при коммуникативном обучении иностранному языку // *Филологические науки. Вопросы теории и практики*. 2013. № 8 (26). В 2 ч. Ч. I. С. 90–92.
14. Горшенева И.А., Буравлева А.К., Буравлев Е.А. Функции и формы контроля как важнейшего компонента учебно-воспитательного процесса // *Вестник экономической безопасности*. 2018. № 4. С. 301–304.

#### DIGITALIZATION IN EDUCATION: POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS

*S.S. Ivanov, M.V. Zolotova*

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The article is devoted to digitalization of educational sphere with the focus on teaching foreign languages at a non-linguistic University. The opponents' and supporters' opinions of digitalization phenomenon are listed and analyzed as well as the authors' personal approach is proposed, constituting the scientific novelty of the study. Special attention is paid to contemporary learners' attention and perception. Teachers' understanding of the text and education process as linear space was formed in pre-digital era when digital technologies were hardly ever present. However, today learners' perception is non-linear and is dissipated in multidimensional texts, educational resources and digital technologies, the latter ones being the main distracting factor. The authors' vision of the phenomenon is based on theoretical provisions in methodology, pedagogics, psychology and philosophy, as well as a number of own practical observations. The paper ends with the conclusion that it is necessary to introduce and observe reasonable limitations when using digital inventory in learning, thus creating the adaptation bound of all members of educational process to the phenomenon in question in order to enhance humanization and efficiency of education.

**Keywords:** digitalization, limitations, humanization of education, attention, concentration, control functions.

УДК 378

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_200

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО КУРСА «ОСНОВЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА» ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ «ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

© 2025 г.

*О.А. Кочеткова, А.С. Вертяшкин*

Кочеткова Ольга Анатольевна, к.пед.н.; доц.; доцент кафедры информатики и методики обучения информатике и математике Пензенского государственного университета  
gorelova0a@mail.ru

Вертяшкин Александр Станиславович, студент направления подготовки «Педагогическое образование», профиль «Информатика» Пензенского государственного университета  
hatter.boy@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 23.12.2024**Статья принята к публикации 28.01.2025*

Основная цель данной статьи заключается в анализе специфики организации курса «Основы искусственного интеллекта» для бакалавров по направлению 44.03.01 «Педагогическое образование» (профиль «Информатика»). В ходе исследования текущего уровня подготовки будущих учителей информатики в области искусственного интеллекта было обнаружено значительное расхождение содержания обучения с актуальными тенденциями развития соответствующих технологий. В статье также освещаются вопросы выбора программного обеспечения, используемого во время лабораторных занятий по данному курсу. Приведена структура разработанного курса дисциплины с описанием составляющих его разделов. В содержании обучения выделены следующие разделы: «Искусственный интеллект», «Машинное обучение», «Искусственные нейронные сети», «Обработка естественного языка системами искусственного интеллекта». В статье описывается содержание лабораторных заданий, связанных с изучением данного материала. Результаты данного исследования могут быть важными для преподавателей вузов, которые обучают будущих учителей информатики, а также для исследователей, изучающих подготовку учителей к использованию искусственного интеллекта в образовании.

*Ключевые слова:* обучение по программе бакалавриата, подготовка учителей в области информатики, искусственный интеллект, Python, Prolog.

### Введение

В настоящее время одним из перспективных направлений развития информационных технологий является искусственный интеллект (ИИ). В учебно-методической и научной литературе отмечается потенциал применения ИИ в различных областях (медицина, производство, транспорт, логистика и т.д.), включая образование [1–3]. В российских педагогических вузах для будущих учителей информатики обычно выделяется отдельный курс (один семестр), вводящий их в основы ИИ. Это связано с тем, что учителям информатики необходимо быть в курсе современных информационных технологий и тенденций их развития [4]. Исследование учебных планов курсов и анализ рабочих программ дисциплин, посвященных изучению основ искусственного интеллекта, для студентов бакалавриата по направлению подготовки «Педагогическое образование» с различными профилями, включая профиль «Информатика», показал, что в основном акцент делается на фор-

мировании у студентов умений в области логического программирования на языке Prolog (в системе SWI-Prolog). Python, как язык программирования, не упоминается в данном контексте, а также не рассматриваются известные библиотеки, используемые для анализа данных, машинного обучения, компьютерного зрения и обработки естественного языка [5]. Отметим, что в недавних исследованиях, посвященных данной теме [6, 7], особое внимание уделено традиционному набору вопросов по искусственному интеллекту, где ключевым элементом является изучение языка программирования Prolog, а также вопросы разработки экспертных систем и представление знаний в интеллектуальных системах.

В результате исследования содержания рабочих программ дисциплин, связанных с изучением ИИ, представленных на веб-сайтах образовательных учреждений по направлению подготовки бакалавров 44.03.01 «Педагогическое образование» и 44.03.05 «Педагогическое образование» (с двумя профилями подготовки) – будущих учите-

лей информатики, был сформирован список наиболее часто рассматриваемых вопросов:

- 1) логическое программирование и реализации программ на языке Prolog;
- 2) классификация моделей представления знаний;
- 3) экспертные системы;
- 4) интеллектуальные информационные системы.

Также отметим, что в ряде программ рассматриваются основы логического программирования на Prolog и Python, системы искусственного интеллекта и примеры их применения, современные инструменты разработки (виртуальные ассистенты, системы компьютерного зрения, задачи машинного обучения, основы обработки больших данных).

Учебное пособие Е.В. Боровской, Н.А. Давыдовой для студентов и преподавателей педагогических вузов, учителей общеобразовательных школ, гимназий, лицеев знакомит с историей искусственного интеллекта, моделями представления знаний, экспертными системами и нейронными сетями. Большая часть пособия посвящена логическому программированию в языке Prolog [8].

Сейчас нейронные сети занимают все более значимое место, вытесняя ранее популярные экспертные системы. В этом контексте нейронные сети занимают особое место, предоставляя широкий спектр возможностей для решения сложных задач, которые ранее были недоступны, это привело к тому, что язык логического программирования Prolog утратил свою первоначальную актуальность и востребованность. В современном мире, где стремительно развиваются технологии и требования к программному обеспечению постоянно меняются, необходимость в более современных и эффективных инструментах становится все более явной, что отражается на популярности и использовании тех или иных языков программирования [9].

Предшествующей, на которой непосредственно базируется дисциплина «Основы искусственного интеллекта», является дисциплина «Программирование» (1 курс), основной целью которой является формирование у студентов системы понятий, знаний, умений и навыков в области современного программирования, включающего в себя методы проектирования, анализа и создания программных продуктов, основанные на использовании объектно-ориентированной методологии [6, 10]. Наиболее популярными языками программирования для изучения являются Pascal и Python. В частности, студенты начинают углубленно изучать математику, информатику и логику, что является

важным базовым навыком для работы с искусственным интеллектом.

Следовательно, важно обеспечить соответствующую подготовку будущих учителей по информатике к использованию искусственного интеллекта, учитывая современный уровень развития данных технологий и их широкое распространение. В современном образовательном контексте это представляется особенно важным и необходимым аспектом, требующим серьезного внимания и компетентного подхода. Необходимо учитывать, что эффективное использование технологий ИИ в образовании сегодня является ключевым моментом, определяющим успешное обучение и развитие обучающихся. В связи с этим актуализация данной проблематики и обеспечение качественной подготовки будущих специалистов в данной области имеет большое значение и требует комплексного подхода со стороны образовательных учреждений и педагогического сообщества.

На сегодняшний день Python пользуется огромной популярностью благодаря его универсальности и множеству возможностей. Этот язык программирования способен создавать разнообразные приложения, обрабатывать html-файлы, изображения, аудио- и видеофайлы. Кроме того, он применяется в робототехнике, математических и научных вычислениях, а также в разработке искусственного интеллекта [9]. Понимание основ Python является важным фактором успешного освоения будущими учителями информатики современных технологий искусственного интеллекта. Благодаря умению работать с библиотеками, разработанными специально для реализации различных алгоритмов машинного обучения, студенты смогут эффективно внедрять технологии в образовательный процесс, делая его более интересным и доступным.

### Методы исследования

Анализ ФГОС ВО – бакалавриат по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование», исследование теоретических принципов, лежащих в основе профессионально-методической подготовки будущих учителей информатики в педагогических вузах, изучение опыта российских педагогических университетов в области обучения программированию студентов-информатиков, систематизация различных подходов к повышению профессиональной квалификации выпускников в системе профессиональной подготовки. На научно-теоретическом уровне проанализирована актуальность повышения квалификации школьных педагогов по вопросам искусственного интеллекта.

Таблица

| Разделы дисциплины и виды занятий                                                |                   |                      |                    |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| Наименование раздела дисциплины по семестрам                                     | Контактная работа |                      |                    | Самостоятельная работа |
|                                                                                  | Лекции            | Лабораторные занятия | Другие виды работы |                        |
| Раздел 1. Искусственный интеллект                                                |                   |                      |                    |                        |
| Тема 1. Введение в искусственный интеллект                                       | 2                 | 2                    |                    | 2                      |
| Тема 2. Этапы развития искусственного интеллекта                                 | 1                 | 4                    |                    | 2                      |
| Раздел 2. Базовые алгоритмы машинного обучения                                   |                   |                      |                    |                        |
| Тема 3. Основные понятия машинного обучения                                      | 2                 | 4                    |                    | 2                      |
| Тема 4. Задачи машинного обучения                                                | 4                 | 6                    |                    | 2                      |
| Тема 5. Оценки качества моделей в задачах классификации или регрессии            | 2                 | 2                    |                    | 2                      |
| Раздел 3. Глубокое обучение и нейронные сети                                     |                   |                      |                    |                        |
| Тема 6. Основы нейронных сетей                                                   | 1                 | 6                    |                    | 2                      |
| Тема 7. Глубокое обучение                                                        | 1                 |                      |                    | 2                      |
| Модуль 4. Обработка естественного языка                                          |                   |                      |                    |                        |
| Тема 8. Введение в обработку естественного языка                                 | 2                 | 2                    |                    | 2                      |
| Тема 9. Анализ текстов с помощью алгоритмов машинного обучения и нейронных сетей | 2                 | 8                    |                    | 3                      |
| Общая трудоемкость, в часах                                                      | 17                | 34                   | 1.95               | 19.05                  |

### Результаты и обсуждение результатов

Дисциплина «Основы искусственного интеллекта» в Пензенском государственном университете является обязательной дисциплиной Блока 1 Предметно-методический модуль основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 44.03.01 Педагогическое образование, направленность (профиль) образовательной программы «Информатика», очной формы обучения (Б1.О.06.11. Основы искусственного интеллекта). Трудоемкость дисциплины: 2 ЗЕ / 72 часа.

Рассмотрим далее разделы дисциплины и виды занятий (табл.).

Количество учебных часов: 72. Количество аудиторных часов на дисциплину: 36 (из них лекций – 17), практических занятий – 34. Контактная работа обучающихся с преподавателем составляет 1.95 часа.

#### Раздел 1. Искусственный интеллект

*Тема 1. Введение в искусственный интеллект*

Место искусственного интеллекта в информационных технологиях. Предпосылки и этапы развития ИИ. Основные понятия искусственного интеллекта. Сильный и слабый искусственный интеллект. Национальная стратегия в области ИИ. Междисциплинарная сущность ИИ и

направления исследований. Основные разделы, на которых базируется ИИ: статистика, базы данных, машинное обучение, нейронные сети, генетические алгоритмы.

Лабораторная работа №1. Работа с табличными данными в Google Colab.

Целью данной лабораторной работы является изучение возможностей работы с табличными данными в среде Google Colab.

Содержание работы включает в себя следующие компоненты:

1. Загрузка и импорт данных в Google Colab из файла Excel или CSV;
2. Изучение и обработка данных (удаление пропущенных значений, преобразование данных и т.д.);
3. Анализ полученных результатов и выводы.

*Тема 2. Этапы развития искусственного интеллекта*

Предпосылки и этапы развития ИИ. Классификация систем ИИ. Сферы применения ИИ: логистика, финансы и банковское дело, маркетинг, медицина, биоинформатика и т.д. Большие данные в системах ИИ. Компьютерные средства разработки и языки программирования ИИ. Модели организации и представления знаний в интеллектуальных системах. Логические рассуждения.

Лабораторная работа № 2. Визуализация табличных данных.

Цель данной лабораторной работы заключается в изучении способов визуализации таблич-

ных данных с помощью языка программирования Python и его библиотеки matplotlib.

Содержание работы:

1. На основе лабораторной работы № 1 построение различных типов графиков (линейные, столбчатые, круговые и т.д.);

2. Настройка внешнего вида графиков (цвет, заголовки, оси и т.д.);

3. Заключение и выводы по результатам проведенной работы.

## **Раздел 2. Базовые алгоритмы машинного обучения**

### *Тема 3. Основные понятия машинного обучения*

Введение в машинное обучение: основные понятия. Компоненты МО (представление, оценка, оптимизация). Процесс решения задачи с помощью МО. Классы моделей в МО: обучение с учителем (классификация, регрессия), обучение без учителя (кластеризация), обучение с подкреплением (управление роботом, оптимизация в играх). Обработка данных для МО (импорт данных, удаление дубликатов, обработка пропущенных значений, обработка выбросов, обработка категориальных признаков).

Лабораторная работа № 3. Анализ выборки на наличие категориальных и числовых данных. Обработка категориальных и числовых признаков.

Цель лабораторной работы: изучение способов работы с категориальными и числовыми данными в выборке.

Содержание лабораторной работы:

1. На основе выполненной лабораторной работы № 2 анализ категориальных и числовых признаков;

2. Обработка категориальных признаков;

3. Преобразование категориальных признаков в числовые;

4. Обработка отсутствующих значений в категориальных данных;

5. Обработка выбросов;

6. Визуализация данных после обработки;

7. Анализ полученных результатов и выводы.

### *Тема 4. Задачи машинного обучения*

Основные типы задач машинного обучения: классификация (задача определения к какому классу принадлежит объект на основе его характеристик), регрессия (предсказание числового значения на основе имеющихся данных), кластеризация (задача разделения объектов на группы (кластеры) на основе их сходства).

Лабораторная работа № 4. Решение задач классификации машинного обучения.

Целью лабораторной работы является изучение и применение алгоритмов классификации машинного обучения для решения задачи.

Содержание лабораторной работы включает следующие компоненты:

1. Загрузка набора данных для классификации, удаление пропущенных значений, кодирование категориальных переменных, масштабирование признаков;

2. Разделение набора данных на обучающую и тестовую выборки;

3. Обучение моделей классификации на обучающей выборке: линейная регрессия, логистическая регрессия, дерево решений, случайный лес и метод опорных векторов;

4. Анализ результатов работы и выводы о качестве и эффективности выбранной модели классификации.

### *Тема 5. Оценки качества моделей в задачах классификации*

Метрики классификации: оценка точности (accuracy), матрица ошибок, отчет классификации, точность (precision), полнота (recall) и f-меры, ROC-кривая и ROC-площадь. Метрики для задач регрессии: визуальная оценка регрессионных моделей, средняя абсолютная ошибка.

Лабораторная работа № 5. Оценка качества моделей в задачах классификации.

Цель лабораторной работы состоит в изучении различных методов оценки качества моделей машинного обучения в задачах классификации.

Содержание лабораторной работы включает следующие компоненты:

1. На основе выполненной лабораторной работы № 4 оценка качества моделей на тестовой выборке с использованием различных метрик, таких как точность, полнота, f1-мера, ROC-кривая и ROC-площадь;

2. Сравнение различных моделей машинного обучения на основе их качества;

3. Интерпретация результатов и выводы.

## **Раздел 3. Глубокое обучение и нейронные сети**

### *Тема 6. Основы нейронных сетей*

Нейроны и искусственные нейронные сети. Классификация нейронных сетей. Однослойная нейронная сеть. Многослойная нейронная сеть. Обучение нейронной сети.

Лабораторная работа № 6. Классификация изображений с использованием нейронных сетей.

Цель лабораторной работы: изучение принципов работы нейронных сетей для классификации изображений и практическое применение этих знаний на практике.

Содержание работы:

1. Загрузка и подготовка дата-сета изображений для обучения нейронной сети;

2. Создание и обучение нейронной сети с использованием библиотеки TensorFlow или PyTorch;

3. Тестирование обученной модели на отдельном наборе изображений;
4. Оценка качества работы модели с помощью метрик (например, точность, полнота, F1-мера);
5. Доработка и улучшение работы нейронной сети;
6. Заключение и выводы по результатам проведенной работы.

#### *Тема 7. Глубокое обучение*

Термин «глубокое обучение». Алгоритм глубокого обучения. Основные принципы глубокого обучения.

### **Раздел 4. Обработка естественного языка**

#### *Тема 8. Введение в обработку естественного языка*

Обработка естественного языка: понятие и основные задачи. Поэтапная обработка текста. Разделение на предложения, разделение на слова (токенизация слов), перевод в нижний регистр, удаление стоп-слов и знаков пунктуации, лемматизация, стемминг, «мешок слов».

Лабораторная работа №8. Предварительная обработка текстов.

Цель лабораторной работы – познакомиться с основными методами обработки текстовой информации, а именно токенизацией, лемматизацией, стеммингом, удалением стоп-слов и извлечением ключевых слов.

Содержание лабораторной работы включает следующие вопросы:

1. Загрузка текстового дата-сета для работы;
2. Токенизация: разбиение текста на отдельные слова или токены;
3. Лемматизация: приведение слов к своей нормальной форме (лемме);
4. Стемминг: обрезка слов до их основных форм;
5. Удаление стоп-слов: удаление часто встречающихся, но неинформативных слов;
6. Извлечение ключевых слов.

#### *Тема 9. Анализ текстов с помощью алгоритмов машинного обучения и нейронных сетей*

Векторизация текста. Работа с нейронными сетями и моделями МО для обработки текста: подготовка данных, выбор архитектур нейронной сети и моделей классификации в МО, обучение модели, оценка использования модели.

Лабораторная работа №9. Обработка естественного языка (NLP) с использованием Python.

Цель лабораторной работы – научиться использовать библиотеки NLP для обработки текстовых данных.

Содержание лабораторной работы включает следующие элементы:

1. Загрузка дата-сета в формате JSON, который содержит вопросы и ответы пользователя;

2. Ознакомление с инструментами и библиотеками, используемыми для обработки естественного языка (NLTK, Re, TensorFlow и т.д.);

3. Векторизация текста. После подготовки данных можно обучать модель;

4. Применение алгоритмов машинного обучения;

5. Тестирование созданного разговорного агента, выявление и исправление ошибок;

6. Оценка выполненной работы.

Предлагаемый курс охватывает ключевые темы и концепции искусственного интеллекта, необходимые для формирования компетенций будущих учителей информатики. Содержание программы включает изучение основных алгоритмов машинного обучения, принципы работы нейронных сетей, глубокого обучения и другие технологии ИИ. Программа включает в себя лабораторные занятия, которые помогут студентам применить полученные знания на практике и развить свои навыки в области ИИ. Таким образом, представленное содержание дисциплины «Основы искусственного интеллекта» полностью соответствует современным требованиям ФГОС ВО и является важной частью подготовки студентов по направлению 44.03.01 «Педагогическое образование» (профиль «Информатика»).

Представим задание, которое предлагается студентам в конце обучения по курсу. Проект заключается в создании умного помощника в виде чат-бота по выбранной теме. Цель проекта заключается в том, чтобы помощник мог эффективно общаться с пользователем и предоставлять необходимую информацию. Для успешной реализации проекта необходимо использовать следующие методы: предварительная обработка текста, методы классификации в области машинного обучения и нейронные сети. Кроме того, необходимо провести оценку качества каждой модели, чтобы выбрать наиболее оптимальный вариант для создания чат-бота.

Алгоритм разработки чат-бота представлен на рисунке.

Техническая реализация интеллектуального помощника логически разделена на три части:

- 1) уровень интерфейса (кнопки для быстрого взаимодействия с пользователем);
- 2) уровень логики бота (ответы на вопросы пользователей, которые формируются на основе ИИ);
- 3) уровень базы данных (хранение сведений зарегистрированных пользователей).

Таким образом, студентам предстоит не только разработать проект, но и провести исследования в области машинного обучения и нейронных сетей для создания эффективного интеллектуального помощника.

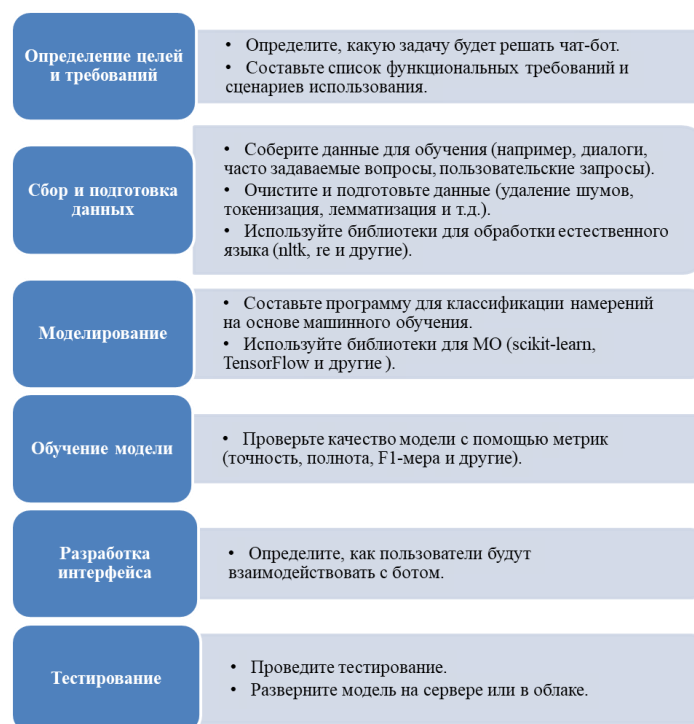


Рис. Алгоритм разработки чат-бота

## Заключение

Изучение курса «Основы искусственного интеллекта» играет важную роль в образовании будущих педагогов по направлению «Педагогическое образование» с профилем «Информатика». Этот курс позволяет студентам приобрести необходимые знания и навыки для успешной работы в условиях постоянного развития информационных технологий и инноваций. Полученные знания могут быть полезными при работе с учащимися и создании современной образовательной среды, способствуя более эффективному процессу обучения и развитию.

## Список литературы

- Алтемирова Х.С. Искусственный интеллект и возможности его применения в разных сферах жизни // Молодой ученый. 2023. № 48 (495). С. 5–7.
- Кочеткова О.А., Митрохин М.А. Чат-бот для сферы образования // Инжиниринг и технологии. 2023. № 2. С. 19–21.
- Розов К.В. О необходимости изменения содержания профессиональной подготовки будущего учителя информатики в области искусственного интеллекта // Информатика и образование. 2020. № 4. С. 12–26.
- Сысоев П.В. Искусственный интеллект в образовании: осведомлённость, готовность и практика приме-

нения преподавателями высшей школы технологий искусственного интеллекта в профессиональной деятельности // Высшее образование в России. 2023. № 10. С. 9–33.

- Пустовойтов В.Н., Белоус Н.Н., Шубабко Е.Н. Ключевые принципы использования технологий искусственного интеллекта в общем образовании // Современные проблемы науки и образования. 2024. № 4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=33548> (дата обращения: 02.11.2024).

- Богословский В.И., Анишкин В.Н., Добудько Т.В., Пугач О.И. Подготовка современного учителя информатики на базе «ядра высшего педагогического образования»: вопросы целеполагания и дидактического проектирования // Научное мнение. 2022. № 12. С. 90–97.

- Григорьев С.Г. Искусственный интеллект в информационном поле образования [Электронный ресурс]. URL: <https://rlst.by/files/minsk/conference/2024/Griгорьев.pptx> (дата обращения: 12.12.2024).

- Боровская Е.В., Давыдова Н.А. Основы искусственного интеллекта: Учебное пособие. 5-е изд. М.: Лаборатория знаний, 2022. 127 с.

- Савина А.Г., Уханов Д.В., Савин Д.А. Сферы и перспективы применения языка программирования Python // Научные записки ОрелГИЭТ. 2021. № 2 (38). С. 24–28.

- Левченко И.В., Садыкова А.Р., Абушкин Д.Б. и др. Особенности подготовки по программированию будущих учителей информатики // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. 2021. Т. 18. № 4. С. 337–346.

**THE STRUCTURE AND CONTENT OF THE COURSE  
«FUNDAMENTALS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE»  
FOR BACHELOR'S DEGREE IN PEDAGOGICAL EDUCATION**

*O.A. Kochetkova, A.S. Vertyashkin*

Penza State University

The main purpose of this article is to analyze the specifics of the organization of the course «Fundamentals of artificial Intelligence» for bachelors in the direction of 44.03.01 «Pedagogical Education» (Computer Science profile). The study of the current level of training of future computer science teachers in the field of artificial intelligence revealed a significant discrepancy in the content of education with current trends in the development of relevant technologies. The article also highlights the issues of choosing the software used during laboratory classes in this course. The structure of the developed discipline course with a description of its constituent sections is given. The following sections are highlighted in the training content: «Artificial intelligence», «Machine learning», «Artificial neural networks», «Natural language processing by artificial intelligence systems». The article describes the content of laboratory tasks related to the study of this material. The results of this study may be important for university professors who train future computer science teachers, as well as for researchers studying teacher training for the use of artificial intelligence in education.

*Keywords:* bachelor's degree program, teacher training in computer science, artificial intelligence, Python, Prolog.

УДК 378.016; 001.89

DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_207

## ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ БАКАЛАВРОВ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ «ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА»

© 2025 г. *М.С. Куликов, Е.А. Кумагина, Е.А. Неймарк, И.А. Фомина*

Куликов Михаил Сергеевич, к.т.н.; доцент кафедры информатики и автоматизации научных исследований  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
vokil@mail.ru

Кумагина Елена Александровна, к.т.н.; доц.; доцент кафедры информатики и автоматизации  
научных исследований Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
elena.kumagina@itmm.unn.ru

Неймарк Елена Александровна, к.т.н.; доц.; доцент кафедры информатики и автоматизации  
научных исследований Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
elena.neimark@itmm.unn.ru

Фомина Ирина Александровна, к.т.н.; доцент кафедры информатики и автоматизации  
научных исследований Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
irina.fomina@itmm.unn.ru

*Статья поступила в редакцию 12.11.2024**Статья принята к публикации 21.01.2025*

Представлена практика проведения исследовательской работы с целью выработки у студентов компетенций в областях научно-исследовательской и проектной деятельности. Объектом исследования выбрана классическая задача теории расписаний – задача упорядочения работ на одном станке (приборе), в которой учитываются как технологические параметры (длительности выполнения), так и организационные (моменты поступления работ, директивные сроки завершения выполнения работ). В рамках представленной модели приведены постановки задач, учитывающие различные аспекты производства. Предлагается описание этапов выполнения научно-исследовательской работы студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 09.03.03 «Прикладная информатика» профиля обучения «Прикладная информатика в области принятия решений».

*Ключевые слова:* учебный процесс, качество образования, ознакомительная практика, научно-исследовательская работа, профессиональные компетенции, прикладная информатика, оценочные средства, теория расписаний, задача упорядочения, перестановка, упорядочение.

### Введение

Современное общество и, в частности, работодатели нуждаются в современных высококвалифицированных кадрах. В педагогике компетенция является некоторой заданной нормой в образовательной подготовке, поэтому компетентностный подход, сформулированный в Федеральном государственном образовательном стандарте (ФГОС), задает нормативы и акцентируется на достижении практических результатов обучения [1,2]. Отработка практических навыков применения усвоенных знаний предполагает увеличение роли практик в научно-исследовательской работе студентов бакалавров, особенно в областях подготовки, связанных с информационными технологиями [3].

Следовательно, соответствующее ФГОС техническое образование должно давать как базовые теоретические знания по классическим предметам, так и качественную практическую

подготовку будущих специалистов [4]. Именно проведение исследовательской работы в ходе выполнения ряда практик позволяет студентам бакалавриата не только усвоить знания, но и выработать навыки и умения, необходимые для комплексного формирования компетенций и применения их в ходе работы. В свою очередь, наличие умений и навыков практических компетенций, закрепленных в современном ФГОС, не только позволяет успешно сдавать итоговую аттестацию, но и обеспечивает выпускникам востребованность и конкурентоспособность на рынке труда [5, 6].

Существуют исследования, которые показывают разрыв между программами обучения бакалавров и современными требованиями работодателей [7], поэтому необходимо строить программу практик таким образом, чтобы в них была включена как исследовательская часть, содержащая задачи, возникающие у потенциальных работодателей, так и возможность ре-

шения поставленных задач, применяя на практике знания, полученные в ходе обучения [5, 8].

Кафедра информатики и автоматизации научных исследований (ИАНИ) Института информационных технологий, математики и механики ННГУ им. Н.И. Лобачевского является выпускающей для бакалавров по направлению подготовки 09.03.03 «Прикладная информатика», поэтому основной задачей становится комплексный подход к формированию востребованных на рынке труда компетенций. Задачи принятия решений в этом плане дают широкие возможности приобретения студентами как научно-исследовательских, так и практических компетенций.

Тематика научно-исследовательской работы (НИР) студентов неразрывно связана с НИР и опытно-конструкторскими работами, выполняемыми на кафедре, индустриальными партнерами которой являются предприятия ГК «Росатом». Работы с индустриальным партнером выполняются в рамках филиала кафедры ИАНИ в РФЯЦ-ВНИИЭФ.

В программе бакалавриата по направлению подготовки «Прикладная информатика» в рамках учебной и производственной практик устанавливаются следующие типы практик: ознакомительная, технологическая (проектно-технологическая) практика, научно-исследовательская работа, преддипломная практика.

Все практики организованы в форме практической подготовки, которая реализуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Основными направлениями исследований выбраны следующие:

1. Задачи теории расписаний (задача упорядочения работ на одном приборе, общая задача теории расписаний, задача Джонсона) [9, 10];
2. Задачи многоресурсного сетевого планирования [11, 12];
3. Задача коммивояжера (нескольких коммивояжеров) [13];
4. Задачи формирования портфеля заказов (многомерный ранец) [14].

### Содержание практик

К началу прохождения ознакомительной практики студенты уже получили базовые навыки программирования. Ими изучены как методология объектно-ориентированного программирования, так и принципы разработки оконных приложений. В цикле математических дисциплин изучены классические задачи математического программирования (задача комми-

вожера, задача о ранце, задача Джонсона для двух станков) и методы их решения.

Основной целью ознакомительной практики является введение студентов в круг практических задач и освоение компетенций, связанных с применением полученных теоретических знаний для их решения.

В ходе практики студенты знакомятся с задачами теории расписаний, задачами сетевого планирования и классическими комбинаторными задачами (задача коммивояжера, задача о ранце). Студенты приобретают знания об области применения данных массовых задач, трудностях, возникающих в ходе их решения, и основных подходах к поиску оптимального решения.

Поскольку предлагаемые студентам для ознакомления задачи принадлежат к классу NP-трудных [15], то студенты знакомятся как с точными методами поиска оптимального решения, так и с эвристическими, принимая во внимание их ограничения, преимущества и недостатки.

Технологическая практика направлена на формирование навыков проектирования программного обеспечения ИС и разработки технической документации.

В период технологической практики студентам предлагается выбрать точный алгоритм решения поставленной задачи и реализовать его. Используя знания, полученные в ходе ознакомительной практики, студенты понимают ограничения применимости точных методов. Так как для решения предлагаются NP-трудные задачи, то студенты выбирают для отработки навыка задачи небольшой размерности.

Поскольку в реальной жизни размерности задач большие, а вычислительных мощностей даже современных компьютеров не хватает для получения точного решения, то возникает необходимость разработки и реализации эвристических алгоритмов. На данном этапе происходит разработка подходящего для решения задачи эвристического алгоритма и его программная реализация.

Задачами научно-исследовательской практики является исследование и описание процессов принятия решений в конкретной предметной (проблемной) области с применением современных информационных технологий.

Для выбранной задачи студенты должны подобрать методы, которые наиболее эффективно смогут ее решать. Таким образом, перед студентами встает вопрос выбора метода эффективности (самостоятельно или с учетом заданных требований).

Поскольку размер решаемых задач может превосходить возможности точных методов, то студентам приходится прибегать к помощи эв-

ристических алгоритмов. В этом случае полученные на предыдущем этапе, в ходе технологической практики, точные решения используются для настройки эвристических алгоритмов или могут быть использованы в гибридных способах решения.

В этом плане эволюционно-генетический алгоритм (ЭГА) является хорошим полигоном для отработки навыков подбора параметров алгоритма и его настройки для решения задач определенного типа [10, 13, 14]. В ЭГА могут быть встроены другие эвристики, что будет использовано на следующем этапе практической подготовки. Изменяя параметры ЭГА, можно увеличивать эффективность поиска решения. Таким образом, настраивая ЭГА на задачах малой размерности и сравнивая качество получаемых решений с точными методами, можно с большей эффективностью решать задачи большой размерности.

В ходе выполнения заданий преддипломной практики студентам предлагается объединить все наработки, сделанные на предыдущих этапах, на базе использования метаэвристики.

В описании компетенций, которыми студент должен овладеть в ходе преддипломной практики, значатся:

- способен моделировать прикладные (бизнес) процессы и объекты предметной области;
- способен проектировать интеллектуальные системы по видам обеспечения;
- способен разрабатывать лингвистическое, информационное и программное обеспечение ИС (ИИС) и сопровождающую его документацию.

Для успешного формирования этих компетенций студентам предлагается решить следующие задачи:

1. Выбрать и проанализировать предлагаемую предметную область и выявить массовую задачу, возникающую в ней;
2. Объединить точные и эвристические алгоритмы решения в программный комплекс;
3. Написать документацию по использованию этого программного комплекса;
4. Провести тестирование и проанализировать результаты.

Таким образом, успешное освоение всех практик, с одной стороны, формирует у студентов необходимые компетенции, помогает интегрировать полученный опыт и освоить навыки самостоятельного решения поставленных задач, а с другой стороны, дает материал для успешного написания выпускной квалификационной работы.

Рассмотрим на примере решения задачи упорядочения работ на одном приборе с учетом полных затрат все этапы прохождения практик.

### Обслуживание потока работ одним прибором

В общем виде модель обслуживания потока работ одним прибором формулируется следующим образом. Пусть работы множества  $N = \{1, 2, \dots, n\}$  обслуживаются одним прибором. Каждая работа  $i$ ,  $i \in N$ , характеризуется моментом поступления  $d_i$ , длительностью обслуживания  $t_i$ , директивным сроком  $D_i$ . Также для всех работ известны коэффициенты штрафов за возможные нарушения процесса выполнения. В каждый момент времени прибор выполняет не более одной работы. Порядок обслуживания работ произвольный. Прерывания в обслуживании каждой отдельной работы не допускаются.

Решение такой задачи упорядочения однозначно задается перестановкой  $n$  чисел, соответствующих порядку включения работ в расписание [10]. Под расписанием здесь понимается документ, содержащий сведения о моменте начала и окончания выполнения работы.

### Общая математическая модель упорядочения работ на одном приборе

Исходные параметры:  $N = \{1, 2, \dots, n\}$  – множество работ подлежащих выполнению;  $\bar{T} = (t_1, t_2, \dots, t_n)$  – вектор длительностей выполнения работ;  $\bar{d} = (d_1, d_2, \dots, d_n)$  – вектор моментов поступлений работ в систему (начальные сроки);  $\bar{D} = (D_1, D_2, \dots, D_n)$  – вектор директивных сроков;  $\bar{C} = (c_1, c_2, \dots, c_n)$  – вектор штрафов за ожидание обслуживания;  $\bar{F} = (f_1, f_2, \dots, f_n)$  – вектор стоимости обслуживания после директивного срока.

Варьируемые параметры:  $\bar{X} = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  – вектор моментов начала выполнения;  $\bar{Y} = (y_1, y_2, \dots, y_n)$  – вектор моментов окончания выполнения.

Ограничения:

1.  $y_i = x_i + t_i$ ,  $i \in N$  – выполнение работы на приборе производится без прерываний;
2.  $x_i \geq y_j + t_j$  или  $x_j \geq y_i + t_i$ ,  $i, j \in N$  – на одном приборе одновременно может выполняться только одна работа;
3.  $x_i \geq d_i$ ,  $i \in N$  – выполнение работы не может начаться раньше момента поступления работы в систему;
4.  $y_i \leq D_i$ ,  $i \in N$  – работа должна быть закончена не позже директивного срока.

### Постановка задач упорядочения

Может получиться так, что для исходных данных нет допустимого (удовлетворяющего всем ограничениям модели) решения. Тогда

некоторые ограничения можно перевести в критерий. Один из способов задания такого критерия – это введение функций штрафа за какие-либо нарушения. Обычно эти нарушения связаны с нарушением директивного или начального срока выполнения работы.

Для каждой работы  $i \in N$  определяется неубывающая кусочно-непрерывная функция штрафа  $\varphi_i(y_i)$ . Эта функция определяет потери, которые понесет система за выполнение работы после ее директивного срока. Аналогично вводятся функции  $\tau_i(x_i)$  – функции штрафов (затрат) за начало обслуживания работы до ее момента поступления в систему. Ставится задача нахождения допустимого решения, минимизирующего суммарные или максимальные штрафы.

Если исключать из математической модели ограничения (4), то можно рассматривать задачи, связанные нарушениями директивных сроков:  $\sum_{i=1}^n \varphi_i(y_i) \rightarrow \min$  или  $\max_{i \in N} \varphi_i(y_i) \rightarrow \min$ .

Вид функций штрафа может быть следующий:

- $\varphi_i(y_i) = |y_i - D_i|$  – величина отклонения от директивного срока;
- $\varphi_i(y_i) = \max(0, y_i - D_i)$  – величина нарушения директивного срока;
- $\varphi_i(y_i) = \begin{cases} 1, & \text{если } y_i \geq D_i \\ 0, & \text{если } y_i < D_i \end{cases}$  – факт нарушения директивного срока.

Если исключать из математической модели ограничения (3), то вместо них можно вводить критерии оптимальности, связанные с начальными сроками:

- $\tau_i(x_i) = \max(0, d_i - x_i)$  – величина нарушения начального срока;
- $\tau_i(x_i) = c_i \cdot \max(0, d_i - x_i)$  – величина взвешенного нарушения начального срока;
- $\tau_i(x_i) = \begin{cases} 1, & \text{если } x_i \leq d_i \\ 0, & \text{если } x_i > d_i \end{cases}$  – факт нарушения начального срока.

Поскольку функции  $\varphi_i(t)$  и  $\tau_i(t)$  являются неубывающими, то при поиске оптимального расписания достаточно рассматривать только такие расписания, при которых недопустимы неоправданные задержки в завершении обслуживания требований. Такие расписания называются активными. Характерной их особенностью является невозможность уменьшения времени завершения обслуживания любого из требований без увеличения времен завершения обслуживания каких-либо других требований.

Таким образом, в рамках одной математической модели можно поставить массу задач и выдать студентам индивидуальные задачи. Многие такие задачи упорядочения для случая одного прибора относятся к классу NP-трудных [15]:

- задача упорядочения с неодновременным поступлением и директивными сроками;
- задача минимизации числа невыполненных работ;
- задача минимизации веса невыполненных работ;
- задача минимизации взвешенного момента окончания;
- задача минимизации штрафа за невыполнение работ;
- задача упорядочения с директивными сроками и временами переналадок;
- задача минимизации максимальных затрат.

### Задачи минимизации функций на перестановках

На ознакомительной (учебной) практике студенты знакомятся с классом задач упорядочения – это задачи минимизации функций на перестановках.

С математическим объектом «перестановка» студенты уже встречались в курсе «Дискретная математика» в разделе комбинаторного анализа. Для совершенствования навыков программирования предлагается реализовать алгоритм генерации всех перестановок  $n$  элементов. Студенты реализуют рекурсивную и нерекурсивную версии генерации всех перестановок. Параллельно вводятся понятие лексикографической упорядоченности, метризация пространства перестановок, понятие расстояния между перестановками и окрестность перестановки [16].

При лексикографическом упорядочивании перестановки ее номер может быть однозначно вычислен. Обратное утверждение тоже верно: любая перестановка может быть восстановлена по ее номеру. Промежуточным этапом перехода от перестановки к номеру и обратно является факториальная запись числа [17].

Для введения понятия расстояния между перестановками необходимо установить метрики. При этом для определения расстояния между перестановками  $\pi = (\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_n)$  и  $\sigma = (\sigma_1, \sigma_2, \dots, \sigma_n)$  можно использовать различные подходы. Требуется определить числовую функцию  $f(\pi, \sigma)$ , заданную на  $X \times X$ , где  $X$  – это множество перестановок определенной длины. Эта функция должна удовлетворять аксиомам метрики:  $f(\pi, \sigma) \geq 0$ ,  $f(\pi, \pi) = 0$ ,  $f(\pi, \sigma) = f(\sigma, \pi)$ ,  $f(\pi, a) + f(a, \sigma) \geq f(\pi, \sigma)$ . На основании этого могут вводиться следующие метрики [18]:

- лексикографическая метрика, в которой каждой перестановке ставится в соответствие число, которое является номером места, занимаемого перестановкой при лексикографиче-

ском упорядочивании всего множества перестановок;

- алфавитная метрика, в которой расстояние между перестановками равно расстоянию от конца перестановки до первого несовпадающего элемента;

- транспозиционная метрика, в которой расстояние между перестановками определяется как наименьшее возможное число транспозиций, которое необходимо для перехода от первой перестановки ко второй;

- цепная метрика, в которой расстояние между перестановками определяется как минимальное число разрезов, которое необходимо сделать в одной из перестановок, чтобы из нее составить вторую перестановку;

- инверсная метрика, в которой расстояние между перестановками определяется как число всех инверсий первой перестановки относительно второй.

На основании введенного понятия расстояния между перестановками вводится понятие окрестности перестановки – это множество всех перестановок, находящихся на расстоянии 1 от заданной перестановки.

В рамках практики студентам предлагается построить для произвольной перестановки окрестность в заданной метрике. Построенные окрестности будут использованы в дальнейшем в эвристических методах, например методе восхождения на холм [11].

### **Разработка эвристик для решения задач переборного типа**

В качестве эвристических методов для поиска решения поставленной задачи предлагается использовать методы переборного типа. Рассмотрим некоторые из них.

*Метод случайного поиска* является методом нулевого порядка, то есть перед началом работы исследователю не требуется априорных знаний о целевой функции. Задавая максимально разрешенное количество вычислений целевой функции, исследователь ограничивает вычислительные затраты. Полученное в ходе работы метода лучшее с точки зрения целевой функции решение признается приемлемым и выступает в качестве замены оптимального. Очевидно, что вероятность получения оптимального решения в ходе случайного поиска тем меньше, чем больше количество возможных решений задачи, и получить оценку качества полученного решения не представляется возможным. Однако этот метод успешно применяется в тех случаях, где решение точными методами невозможно.

*Метод восхождения на холм* является, как и метод случайного поиска, методом нулевого

порядка. Существенно сокращая вычислительные затраты, можно получить неплохое решение. Основная идея метода состоит в сравнении текущего лучшего решения с кандидатами: если кандидат имеет значение целевой функции лучше, чем у текущего лучшего, то он занимает его место, и процедура сравнения повторяется. На первом шаге текущим лучшим решением признается случайно выбранное решение.

Различные модификации метода восхождения на холм отличаются способом выбора кандидатов для сравнения. Кандидаты для сравнения выбираются из некоторой окрестности текущего лучшего решения. В окрестность попадают все решения, имеющие расстояние до текущего лучшего не больше определенной величины, называемой глубиной поиска. Следовательно, размер окрестности решения зависит как от выбранной метрики, так и от глубины поиска. Таким образом, на данном этапе происходит закрепление изученной в ходе ознакомительной практики теории о метриках для перестановок. Задавая разные метрики, студенты видят, что успех поиска зависит не только от выбора начального решения, но и от способа определения окрестности, из которой выбираются кандидаты для сравнения с текущим лучшим решением.

Для задачи изначально задается максимальное количество вычислений целевой функции, которое будет произведено, следовательно, вычислительные затраты на поиск решения будут ограничены. Это позволяет решать задачи разной размерности с одинаковыми вычислительными затратами.

В *методе частичного перебора* решение формируется последовательно. При этом полный перебор вариантов производится на перестановках меньшей длины. На подготовительном этапе формируется начальный порядок выполнения работ. В простейшем случае это может быть случайная перестановка.

Параметрами алгоритма являются  $h$  – число работ, выбранных для упорядочения, и  $\alpha$  – определяет добавочное количество работ при построении части расписания. Из стартовой перестановки последовательно выбираются  $h + \alpha$  работ. На каждом шаге перебираются  $h!$  расписаний, из которых выбирается лучшее. Первая работа из решения, полученного на очередном шаге, переносится в окончательное решение.

### **Разработка метаэвристик**

Переборные алгоритмы, основанные на локальном поиске, характеризуются хорошим потенциалом применимости на практике в силу

невысокой сложности реализации и экономичности с точки зрения расхода вычислительных ресурсов. Основным недостатком этих алгоритмов является отсутствие внутренних механизмов преодоления локальных экстремумов. Суть проблемы состоит в том, что алгоритм, основанный на исследовании только ближайшей окрестности, рано или поздно придет в экстремум, который может не быть глобальным. В связи с этим имеет место актуальная проблема модернизации алгоритмов и интеграции в их структуру режимов и методов эффективного преодоления локальных экстремумов.

Под метаэвристическими понимается класс алгоритмов, которые решают проблему преодоления локальных экстремумов в итерационном поиске. Класс метаэвристических алгоритмов включает [19]: эволюционно-генетические алгоритмы, методы, имитирующие физические процессы (например, имитация отжига), методы «роевой» логики (например, моделирование поведения колонии муравьев), алгоритмы итеративного локального поиска (например, метод направленного табу-поиска).

Некоторые из этих алгоритмов основаны на включении в итерационный поиск элементов рандомизации и изменении целевой функции при попадании в область экстремума. Другая группа – алгоритмы – эволюционно-генетические на основаны манипулировании не одним решением в рамках одной итерации, а совокупностью решений. Тем самым снижается вероятность преждевременной сходимости алгоритма.

Студентам предлагается реализовать классическую версию ЭГА [10].

### Вычислительный эксперимент

Для подбора наилучших параметров ЭГА студентам предлагается спланировать и провести вычислительный эксперимент. При планировании эксперимента предлагается некоторые параметры ЭГА зафиксировать, а для оставшихся выбрать диапазоны изменения.

При генерации тестовых данных предлагается фиксировать число работ  $n=10$ , а значения исходных данных выбирать из заданного диапазона, используя равномерное распределение. В случае  $n=10$  можно использовать метод полного перебора для нахождения точного решения задачи  $F^*$ .

Для каждого найденного эвристического решения  $F$  требуется определить относительное отклонение от оптимума  $(F-F^*)/F^*$ . Студентам предлагается генерировать исходные данные таким образом, чтобы точное решение заведомо было ненулевое.

По численным результатам вычислительного эксперимента следует построить гистограммы, в которых будет указано число задач, точность решения которых попала в заданный диапазон. Также в качестве результата эксперимента указывается среднее относительное отклонение решений от оптимума.

Для улучшения качества работы ЭГА предлагается добавить в начальную популяцию улучшенные особи-решения. Эти решения могут быть получены при помощи эвристик, разработанных на предыдущих практиках.

Для модифицированной версии ЭГА тоже надо провести вычислительный эксперимент и сделать выводы о качестве его работы.

### Апробация

Приведенная выше методика проведения практик является готовой апробированной методикой проведения практик для студентов бакалавриата по направлению подготовки «Прикладная информатика». Поскольку кафедра ИАНИ Института информационных технологий, математики и механики является выпускающей для бакалавров по направлению подготовки 09.03.03 «Прикладная информатика», то результаты внедрения данной методики показали как повышение качества ВКР студентов-бакалавров, так и повышение процента поступления студентов в магистратуру и повышение количества трудоустройств по специальности.

### Заключение

Выстраивание процесса прохождения практик как непрерывного процесса овладения необходимыми компетенциями и навыками позволяет сформировать студентам-бакалаврам качества, которые будут востребованы на рынке труда. Последовательное овладение знаниями и навыками, совмещенное с необходимостью их применения, обучение процессу рефлексии результатов деятельности позволяет сформировать основу для будущего развития специалистов в тех сферах деятельности, в которых они будут востребованы.

Задания, предлагаемые студентам на каждом этапе практики, базируются, во-первых, на тех компетенциях, знаниях и навыках, которые у них уже должны быть сформированы на предыдущих этапах, а во-вторых, формулируются с учетом тех знаний, навыков и компетенций, которые они должны освоить. То есть практика расширяет и углубляет полученные знания, повышает уровень навыков и помогает осваивать новые компетенции.

Такой подход позволяет снять кажущуюся теоретизированность получаемых знаний и

приобрести понимание возможности применения этих знаний на практике.

Подводя итог, можно сказать, что предлагаемый в статье метод проведения практики студентов-бакалавров способствует углублению и развитию общепрофессиональных и профессиональных компетенций: это способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач. Кроме того, у студентов повышается способность к самоорганизации и самообразованию.

Все это позволяет повысить качество обучения в высшем учебном заведении: сформировать необходимые компетенции для самостоятельной профессиональной деятельности и адекватно оценить уровень их формирования.

#### Список литературы

1. Гладышев А.А., Гладышева А.А., Власов Е.А. Компетентностная модель профессиональной подготовки в высшем образовании. Иркутск: Иркутский государственный университет путей сообщения, 2021. 183 с.
2. Ильязова М.Д., Дьякова В.В., Маркина И.А., Помазунова Т.Н. Результаты инженерного образования глазами студентов: оценка значимости и сформированности компетенций // Антропоцентрические науки: инновационный взгляд на образование и развитие личности: Материалы III Международной научно-практической конференции. Мадейра, Португалия: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2015. С. 102–104.
3. Кузнецов О.А., Грезина А.В., Шестакова Н.В., Карпенко С.Н. Опыт разработки образовательных стандартов (в соответствии с ФГОС 3++) // Образовательные технологии и общество. 2020. Т. 23. № 1. С. 159–169.
4. Твелова И.А., Щербанева Н.Г. Влияние компетентностного подхода на повышение качества подготовки будущих специалистов // Вестник непрерывного образования. 2009. № 6. С. 59–62.
5. Белоусова М.И., Ураев Р.Р. Анализ рынка труда // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». 2012. № 3. С. 87–88.
6. Белаш О.Ю., Чиркова А.А. Оценка востребованности молодых специалистов на основе опроса работодателей // Инновации. 2018. № 9 (239). С. 86–89.
7. Винокуров М.А., Братищенко Д.В. Развитие взаимодействия вуза с работодателями как фактор повышения конкурентоспособности выпускников // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2012. № 6. С. 32–39.
8. Грезина А.В. Использование компьютерного моделирования для формирования профессиональных компетенций выпускников // Образовательные технологии и общество. 2019. Т. 22. № 4. С. 143–153.
9. Starostin N.V., Bykova M.A., Nebaikin S.V. Multilevel procedure for decomposition and mapping graphs // Journal of Physics: Conference Series. Krasnoyarsk, Russian Federation: Institute of Physics and IOP Publishing Limited. 2020. Vol. 1679. P. 32017.
10. Кумагина Е.А., Неймарк Е.А. Разработка гибридного алгоритма решения задачи упорядочения // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2019. № 3 (126). С. 17–23.
11. Кумагина Е.А. Прилуцкий М.Х. Задачи распределения разнородных ресурсов в сетевых канонических структурах // Известия ТРТУ. 2001. № 4 (22). С. 194–200.
12. Прилуцкий М.Х., Кумагина Е.А. Метод ветвей и границ решения задачи многоресурсного сетевого планирования // Системы управления и информационные технологии. 2014. № 2 (56). С. 48–51.
13. Неймарк Е.А. Улучшение качества начальной популяции эволюционно-генетического алгоритма для задачи коммивояжера // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. 2017. № 50. С. 69–73.
14. Неймарк Е.А. Решение нестационарной задачи о ранце при помощи генетического алгоритма // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2006. № 3. С. 133–138.
15. Гэри М., Джонсон Д. Вычислительные машины и труднорешаемые задачи / Пер. с англ. Е.В. Левнера, М.А. Фрумкина. М.: Мир, 1982. 416 с.
16. Пападимитриу Х., Стайглиц К. Комбинаторная оптимизация: Алгоритмы и сложность / Пер. с англ. В.Б. Алексеева. М.: Мир, 1985. 510 с.
17. Поляков В.И., Скорубский В.И., Экало Ю.В. Применение факториальной системы для решения комбинаторных задач // Изв. вузов. Приборостроение. 2015. Т. 58. № 6. С. 436–442.
18. Рыбин С.В. Дискретная математика и информатика: Учебник для вузов. СПб.: Лань, 2022. 748 с.
19. Щербина О.А. Метаэвристические алгоритмы для задач комбинаторной оптимизации // Таврический вестник информатики и математики. 2014. № 1 (24). С. 56–72.

#### THE ISSUES OF BACHELOR STUDENT'S PRACTICAL TRAINING «APPLIED INFORMATICS» MAJOR

*M.S. Kulikov, E.A. Kumagina, E.A. Neumark, I.A. Fomina*

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The article presents the practice of conducting research work in order to develop students' competencies in the areas of research and project activities. The object of the study is a classical problem of scheduling theory – the problem of ordering works on one machine (device), which takes into account both technological parameters (duration of execution) and organizational ones (moments of works receiving, deadlines for completion of works). Within the framework of the presented model, the problems are stated taking into account various aspects of production. A description of the stages of research

work implementation of bachelor's students studying in the direction of training 09.03.03 «Applied Informatics» of the profile of study «Applied Informatics in the field of decision making» is proposed. The criteria for evaluating the research work of students are given.

*Keywords:* educational process, quality of education, introductory practice, research work, professional competencies, applied informatics, assessment tools, scheduling theory, ordering problem, permutations, ordering.

УДК 378.011.3 -051:616: 055.32+005.336  
DOI 10.52452/18115942\_2025\_1\_215

## ГОТОВНОСТЬ БУДУЩИХ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ К ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЪЕКТИВНЫХ РЕАЛИЯХ СОВРЕМЕННОГО ДОНБАССА

© 2025 г.

*Н.В. Провоторова, И.В. Прихода, П.К. Бойченко*

Провоторова Наталия Викторовна, к.психол.н.; доц.; доцент кафедры психологии  
Луганского государственного педагогического университета  
provotorova.natalija@yandex.ru

Прихода Игорь Викторович, д.пед.н.; доц.; профессор кафедры психологии и конфликтологии  
Луганского государственного университета им. Владимира Даля  
ip-doctor@yandex.com

Бойченко Павел Константинович, д.мед.н.; проф.; заведующий кафедрой медицинской химии  
Луганского государственного медицинского университета им. Святителя Луки  
aveldi99@gmail.com

*Статья поступила в редакцию 08.10.2024*

*Статья принята к публикации 20.01.2025*

В публикации поднимается проблема формирования готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в объективных реалиях современного Донбасса. Целью статьи является анализ особенностей профессиональной подготовки к лечебно-профилактической деятельности медицинских работников в сложных условиях современной реальности. Представлен теоретический анализ данного конструкта в соответствии с проблемой и логикой исследования. Осуществлены понятийно-категориальная идентификация и структурно-содержательная разработка ключевых дефиниций исследования – профессиональной и психологической готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в объективных реалиях современного Донбасса. Установлено, что формирование профессиональной и психологической готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в объективных реалиях современного Донбасса на сегодняшний день является необходимым условием профессиональной подготовки будущих медицинских работников, что, в свою очередь, настоятельно требует кардинального пересмотра и эффективной коррекции современной системы обучения, активной разработки инновационных форм и методов профессиональной подготовки будущих специалистов в сфере высшего медицинского образования.

*Ключевые слова:* готовность, профессиональная готовность, психологическая готовность, будущие медицинские работники, лечебно-профилактическая деятельность, объективные реалии современного Донбасса.

### Актуальность исследования

Одной из стратегических задач развития Российской Федерации является кардинальная модернизация системы отечественного здравоохранения с целью восстановления, сохранения и укрепления здоровья граждан. Эта задача приобретает особую актуальность в условиях продолжающегося военно-политического конфликта на территориях новых субъектов Российской Федерации, в частности на территории Луганской Народной Республики.

Современные объективные реалии профессиональной деятельности медицинских работников в Луганской Народной Республике таковы, что условия их деятельности максимально приближены к экстремальным. Продолжающийся затяжной военно-политический конфликт 14-го года на Донбассе, пандемия

COVID-19 и её неблагоприятные последствия, а также специальная военная операция создали особые условия, требующие от медицинских работников знаний, умений, навыков и психологических качеств личности, благодаря которым возможно быстрое и профессиональное решение нестандартных и непредвиденных задач.

В связи с этим возникает необходимость в профессиональной подготовке будущих медицинских работников, готовых к профессиональной деятельности в изменяющихся условиях современности.

### Проблема профессиональной готовности будущих медицинских работников в современных исследованиях

В своих исследованиях мы рассматриваем профессиональную подготовку как формирова-

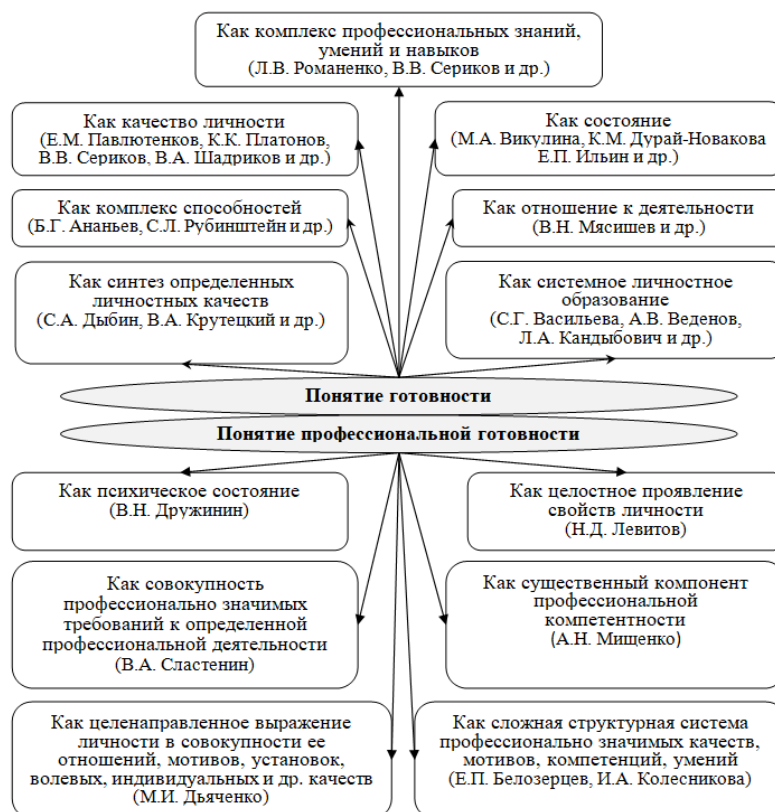


Рис. 1. Трактовка понятий «готовность» и «профессиональная готовность» в современной психолого-педагогической науке

ние готовности к определенному виду профессиональной деятельности [1; 2].

Отметим, что понятия готовности и профессиональной готовности современные ученые рассматривают в различных психолого-педагогических аспектах (рис. 1).

Проблеме профессиональной готовности будущих медицинских работников в современных публикациях уделено не так много внимания.

В частности, рассматриваются вопросы:

- профессиональной готовности студентов медицинского вуза к будущей профессиональной деятельности и ее структуры (Е.Л. Суханов, В.Б. Вальков, Е.А. Мамаев, А.М. Прокудин) [3];

- готовности к применению имеющихся знаний на практике, к выполнению профессиональных обязанностей в условиях информационно-технологического развития общества и изменения документально-правовых требований и правил (Н.В. Присяжная, Н.Ю. Вяткина) [4];

- ценностно-гуманистической готовности будущих специалистов к выполнению профессиональных функций (Р.М. Гаранина) [5];

- отношения к избранной специализации и готовности к профессиональной деятельности по специальности по окончании вуза (В.И. Сабанов, Л.Н. Грибина, Т.С. Дьяченко, О.С. Емельянова) [6].

Большинством ученых профессиональная готовность будущих медицинских работников рассматривается как «интегральное состояние, проявляющееся в оптимальном сочетании нравственно-мотивационного, интеллектуально-операционного и психофизического уровней организации личности в соответствии с требованиями той или иной деятельности» [7, с. 8; 8, с. 482].

### Исследование готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности

Роль профессиональной подготовки медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности и готовности к данному виду деятельности подчеркивается в трудах Ю.Н. Беляевой, Г.В. Губановой, М.В. Доютовой, Н.А. Ивлевой, И.А. Мишкич, А.Н. Павловой, Г.Н. Шеметовой и др. [9–13 и др.].

В частности, Ю.Н. Беляева, Г.В. Губанова, Н.В. Красникова, А.И. Рябошапка, Г.Н. Шеметова при подготовке специалистов медицинского профиля видят необходимость в переносе акцента с болезни, как объекта учебного процесса, на поддержание здоровья здорового пациента, профилактику заболеваний и рассматривают пути реализации указанных задач [13].

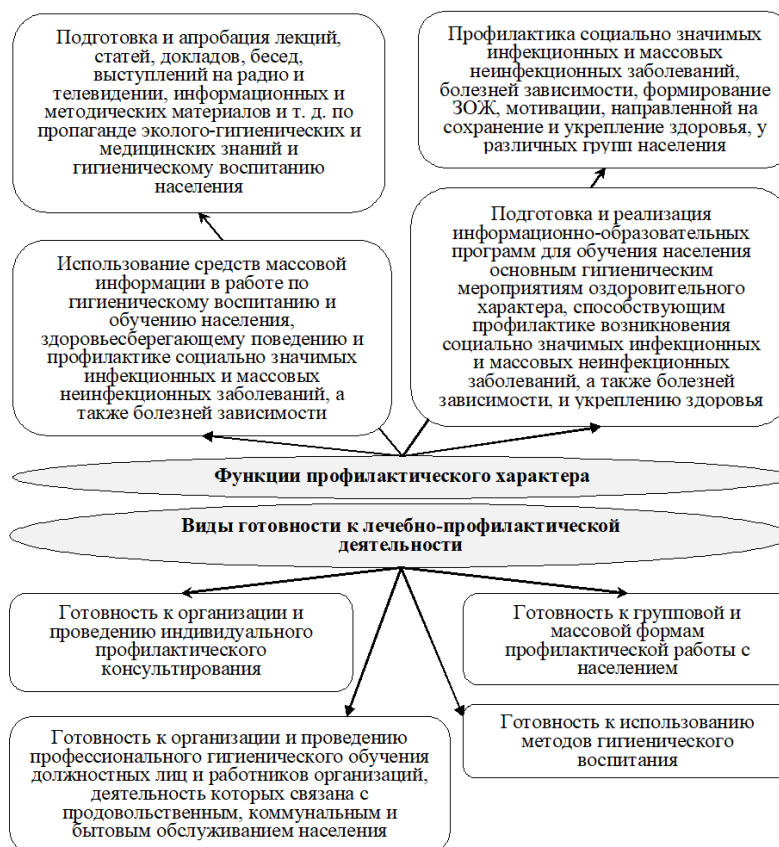


Рис. 2. Функции профилактического характера и виды готовности к лечебно-профилактической деятельности

В свою очередь М.В. Доютова, Н.В. Самсонова акцентируют внимание на том, что выпускниками лечебных факультетов недооценивается просветительская и наставническая деятельность в профилактической работе [9].

Подтверждением данной проблемы являются экспериментальные исследования А.Н. Павловой, И.А. Мишквич, В.С. Лучкевич, А.Н. Чечуры, В.В. Зарудной. Ученые приводят результаты собственных исследований, показывающие, что «только половина опрошенных врачей и третья часть медицинских сестер отметили, что получили знания о медицинской профилактике в процессе получения специальности» [12].

Также Н.А. Ивлева, Н.Н. Камынина экспериментально подтверждают понимание медицинскими работниками необходимости и значимости лечебно-профилактической деятельности, при этом указывают на недостаточность знаний и более высокий уровень готовности к данному виду деятельности у специалистов с высшим медицинским образованием и необходимость получения дополнительных знаний, способствующих эффективности лечебно-профилактической деятельности [10].

Решением вопроса «приверженности к мерам медицинской профилактики» студентов медицинских учебных заведений ученые видят формиро-

вание у будущих медиков профилактического мышления путем разработки «консолидированной междисциплинарной программы» и подготовки преподавателей к ее внедрению [11, с. 398].

Исследование вопроса готовности к лечебно-профилактической деятельности будущих медицинских работников дает возможность выделить следующие функции профилактического характера и виды готовности к лечебно-профилактической деятельности [11] (рис. 2).

Исследователи предлагают различные варианты содержательной структуры готовности будущего медицинского работника к профессиональной деятельности.

Так, Л.С. Гавриленко выделяет мотивационно-ценностный, содержательно-операционный и рефлексивно-исследовательский компоненты готовности будущих медицинских работников к профессиональной деятельности [14, с. 62].

С точки зрения Р.М. Гараниной, в содержательную структуру профессиональной готовности будущих медицинских работников входят следующие компоненты [5, с. 25–26]:

- гносеологический (совокупность знаний по проведению лечебно-профилактической деятельности);
- гуманистический (морально-нравственные качества и культура будущих специалистов);

- коммуникативный (коммуникативная компетентность и коммуникативная культура);
- нормативный (правовая и управленческая культура);
- информационно-технологический (диагностическая культура).

По мнению Т.В. Николаевой, основными структурно-содержательными компонентами профессиональной готовности студентов медицинских учебных заведений являются [15, с. 85]:

- интеллектуально-познавательный компонент (профессиональные знания);
- потребностно-мотивационный компонент (профессиональные мотивы и ценности);
- компонент волевой саморегуляции (выносливость, стрессоустойчивость);
- компонент рефлексии (профессиональное самосознание, самопознание себя как субъекта профессиональной деятельности);
- компонент профессиональной компетентности (профессиональные умения);
- компонент профессиональной культуры (наличие эмпатии, доброжелательности, коммуникабельности).

Е.Л. Суханов, В.Б. Вальков, Е.А. Мамаев, А.М. Прокудин выделяют следующие структурно-содержательные компоненты профессиональной готовности студентов медицинских учебных заведений [3]:

- ценностно-мотивационный (ориентация на общечеловеческие и профессиональные ценности);
- операциональный (профессиональные компетенции и навыки);
- эмоционально-волевой (эмоциональный интеллект и самоконтроль);
- рефлексивный (способность к самоанализу и саморазвитию).

Опираясь на результаты исследований вышеуказанных авторов и собственных экспериментов, приходим к пониманию содержательной структуры профессиональной готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности, компонентами которой являются мотивационный (наличие профессиональных мотивов), эмоциональный (положительное отношение к лечебно-профилактической деятельности), организационно-технологический (организация лечебно-профилактической и диагностической деятельности), рефлексивно-аналитический (саморазвитие и самосовершенствование), а также психологическая готовность к лечебно-профилактической деятельности.

В экстремальных условиях медицинским работникам на территориях новых субъектов Российской Федерации приходится работать как с военнослужащими, так и с населением, долгое

время находящимся в состоянии пролонгированного стресса. Поэтому психологическая готовность будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в объективных реалиях современного Донбасса приобретает особую актуальность.

Психологическая готовность будущих медицинских работников к профессиональной деятельности в экстремальных условиях в современной науке рассматривается как «сложноорганизованное системное образование, обнаруживающее свою реальность в момент необходимости выполнения им своей профессиональной деятельности, обусловленное переживанием состояния внутренней свободы как ценности, как духовно-нравственного регулятора действий и поступков в ситуациях выбора и принятия решений, и как регулятора своей субъектности в процессе создания внутренних условий самомобилизации и осознанной регуляции своих познавательных процессов, эмоциональных состояний и состояний сознания, включая поведенческие акты» [16, с. 112].

С изменением условий деятельности видоизменяются содержательная структура и сущностная характеристика психологической готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности, а также требования к индивидуально-типологическим особенностям и качествам личности будущих специалистов в сфере высшего медицинского образования.

Компонентами психологической готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в экстремальных условиях, по мнению ученых, являются:

- «эмоционально-волевой, мотивационный, процессуальный, антипационный/предвосхищающий, творческий/креативный, информационный, коммуникативный» [8, с. 177];
- мотивационно-ценностный, операциональный, рефлексивный [7; 14; 16].

Заметим, что процессуальный компонент психологической готовности медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности должен включать не только необходимые навыки профессиональной деятельности, но и навыки, необходимые для выполнения профессиональных функций в экстремальных условиях.

Ученые, изучавшие современные аспекты формирования профессиональной готовности врача к деятельности в экстремальных ситуациях, подчеркивают, что традиционные требования (профессиональная компетентность, гуманизм, эмпатичность, доброжелательность и внимание к людям, контактность, бесконфликт-



Рис. 3. Система профессионально значимых качеств будущих медицинских работников в объективных реалиях современного Донбасса

ность, сила воли, такт, оптимизм, умение психологического воздействия, ответственность, наблюдательность) необходимо дополнить рациональностью мышления (умение в короткий срок принять оптимально верное решение) и готовностью к риску [17, с. 59]. По нашему мнению, к указанным качествам стоит добавить рефлексивность, профессиональный такт.

Опираясь на результаты собственных исследований особенностей профессиональной подготовки как специалистов других направлений [18; 19], так и профессиональной подготовки будущих специалистов в сфере высшего медицинского образования в объективных реалиях современного Донбасса [20], мы рассматриваем систему профессионально значимых качеств будущих медицинских работников, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в создавшихся условиях (рис. 3).

### Заключение

В настоящее время формирование профессиональной и психологической готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в объективных реалиях современного Донбасса представляет собой актуальную проблему психолого-педагогической теории и практики, успешное и своевременное решение которой требует активного поиска новых теоретико-методологических подходов и проведения комплексных психолого-педагогических исследований.

На сегодняшний день формирование профессиональной и психологической готовности будущих медицинских работников к лечебно-профилактической деятельности в объективных реалиях современного Донбасса является необходимым условием профессиональной подго-

товки будущих медицинских работников, что, в свою очередь, требует кардинального пересмотра и эффективной коррекции современной системы обучения, активной разработки инновационных форм и методов профессиональной подготовки будущих специалистов в сфере высшего медицинского образования.

Перспективы дальнейших исследований состоят в научном обосновании, теоретической разработке, экспериментальном внедрении и практической реализации авторской психолого-педагогической модели формирования готовности к лечебно-профилактической деятельности будущих медицинских работников в объективных реалиях современного Донбасса.

### Список литературы

1. Прихода И.В. Актуальность исследования проблемы формирования профессиональной готовности будущих специалистов по адаптивной физической культуре к здоровьесберегающей деятельности // Образование Луганщины: теория и практика. 2018. № 5. С. 20–24.
2. Провоторова Н.В. Теоретический анализ исследования профессиональной готовности будущих специалистов сферы государственного управления // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки (теория и методика профессионального образования) / Под ред. Научной школы Г.А. Бокаревой. Калининград: Изд-во БГАРФ, 2021. № 1 (59). С. 51–55.
3. Суханов Е.Л., Вальков В.Б., Мамаев Е.А., Прокудин А.М. Готовность студентов медицинского вуза к будущей профессиональной деятельности // Ученые записки Университета Лесгафта. 2023. № 1 (215). С. 480–485.
4. Присяжная Н.В., Вяткина Н.Ю. Готовность будущих выпускников медицинского вуза к професси-

ональной деятельности // Саратовский научно-медицинский журнал. 2022. Т. 18. № 4. С. 590–595.

5. Гаранина Р.М. Системный подход к оценке готовности будущего специалиста к выполнению профессиональных функций // The Scientific Heritage. 2021. № 76-3. С. 24–26.

6. Сабанов В.И., Грибина Л.Н., Дьяченко Т.С., Емельянова О.С. Готовность к профессиональной деятельности будущих врачей-стоматологов // Волгоградский научно-медицинский журнал. 2014. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gotovnost-k-professionalnoy-deyatelnosti-buduschih-vrachey-stomatologov> (дата обращения: 16.08.2024).

7. Поройский С.В., Доница А.Д., Еремина М.В. Готовность врача скорой медицинской помощи к профессиональной деятельности в экстремальных ситуациях // Волгоградский научно-медицинский журнал. 2015. № 1. С. 8–10.

8. Рябова Т.В., Данькова И.С. Формирование психологической готовности к профессиональным действиям в нестандартных ситуациях у будущих медиков // КПЖ. 2022. № 1 (150). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-psihologicheskoy-gotovnosti-k-professionalnym-deystviyam-v-nestandartnyh-situatsiyah-u-buduschih-medikov> (дата обращения: 16.08.2024).

9. Доютова М.В., Самсонова Н.В. Готовность выпускников медицинской академии к работе в поликлинике // Медицинский альманах. 2015. № 2 (37). С. 21–24.

10. Ивлева Н.А., Камынина Н.Н. Готовность сестринского персонала к осуществлению профилактической работы среди населения // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум – 2015». URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015010775> (дата обращения: 26.08.2024).

11. Мишкич И.А., Кадыскина Е.Н., Баймаков Е.А., Алуф О.Б. Организация додипломной подготовки врачей для работы с населением по формированию здорового образа жизни // Гигиена и санитария. 2017. № 4. С. 396–399.

12. Павлова А.Н., Мишкич И.А., Лучкевич В.С. и др. Оценка профессиональной готовности медицинских работников к профилактически ориентированной деятельности // Гигиена и санитария. 2017. № 4. С. 402–404.

13. Шеметова Г.Н., Рябошапка А.И., Губанова Г.В. и др. Профилактическая работа терапевта: формирование

компетенций // Фундаментальные исследования. 2014. № 7-1. С. 166–169.

14. Гавриленко Л.С., Чупина В.Б. Подготовка будущих врачей к профессиональной деятельности в условиях неопределенности // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2021. Т. 10. № 3 (36). С. 61–63.

15. Николаева Т.В. Условия формирования психологической готовности студентов-медиков к профессиональной деятельности // Вестник Смоленской государственной медицинской академии. 2009. № 4. С. 85–86.

16. Егорова Т.Е., Захарова Е.А. Психологическая готовность врача к деятельности в условиях повышенной интенсивности фактора неопределенности и напряженности профессиональной среды // Гуманитарные исследования. Педагогика и психология. 2023. № 14. С. 106–115.

17. Еремина М.В., Поройский С.В., Булычева О.С. Современные аспекты формирования профессиональной готовности врача к деятельности в экстремальных ситуациях // Волгоградский научно-медицинский журнал. 2011. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-formirovaniya-professionalnoy-gotovnosti-vracha-k-deyatelnosti-v-ekstremalnih-situatsiyah> (дата обращения: 17.08.2024).

18. Прихода И.В. Теория и методология формирования профессиональной готовности будущих специалистов по адаптивной физической культуре к здоровьесберегающей деятельности: Монография / ГОУ ВПО ЛНР «Луган. нац. ун-т имени Тараса Шевченко». Луганск: Книта, 2020. 312 с.

19. Провоторова Н.В. Формирование профессиональной готовности к инновационной деятельности будущих специалистов сферы государственного и муниципального управления: теория и практика: Монография / ГОУ ВО ЛНР «ЛГПУ». Луганск: Книта, 2023. 249 с.

20. Провоторова Н.В., Приставка Т.М., Берест И.Е. Психологическая готовность к профессиональной деятельности будущих медицинских работников в условиях неопределенности // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. Серия: Педагогические науки. Филологические науки. 2024. № 9 (192). С. 55–63.

#### THE READINESS OF FUTURE MEDICAL WORKERS FOR THERAPEUTIC AND PREVENTIVE ACTIVITIES IN THE OBJECTIVE REALITIES OF MODERN DONBASS

*N.V. Provotorova, I.V. Prikhoda, P.K. Boichenko*

The publication raises the problem of forming the readiness of future medical workers to medical and preventive activity in the objective realities of modern Donbass. The theoretical analysis of this construct in accordance with the problem and the study logic is presented. The conceptual and categorical identification and structural and content development of the key definitions of the research – professional and psychological readiness of future medical workers to medical and preventive activity in the objective realities of modern Donbass are carried out. It is established that the formation of professional and psychological readiness of future medical workers to medical and preventive activity in the objective realities of modern Donbass today is a necessary condition of professional training of future medical workers, which, in turn, urgently requires a cardinal revision and effective correction of the modern system of training, active development of innovative forms and methods of professional training of future specialists in the field of higher medical education.

**Keywords:** readiness, professional readiness, psychological readiness, future medical workers, medical and preventive activity, objective realities of modern Donbass.

**ВЕСТНИК  
НИЖЕГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО**

**Серия СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ**

*№ 1 (77)*

2025

Главный редактор  
д.э.н., проф. С.Н. Яшин

Формат 60×84 1/8.  
Бумага офсетная. Печать цифровая. Гарнитура «Таймс»  
Уч.-изд. л. 29,4. Усл. печ. л. 25,5. Тираж 100 экз. Заказ № \_\_\_\_.  
Дата выхода в свет: 31.03.2025  
Свободная цена

Учредитель журнала: ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Издательство Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.  
603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23

Отпечатано в типографии  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
603000, г. Нижний Новгород, ул. Б. Покровская, 37

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)  
Свидетельство ПИ № ФС77-66314 от 01.07.2016 г.

Информационная продукция для детей старше 16 лет