

Вестник БИСТ

(Башкирского института социальных технологий)

ISSN 2078-9025

№ 4 (69) • 2025

12+

Серия «ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ»

DOI: 10.47598/2078-9025-2025-4-69



Учредитель:

Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений»

Научный журнал

Издается с 2009 г. Выходит ежеквартально.

ПИ № ФС77-34653 от 02 декабря 2008 г.

Решением Президиума Высшей аттестационной комиссии (ВАК) Министерства образования и науки Российской Федерации журнал «Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)» включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по научным специальностям:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.6. Менеджмент; 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии; 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

НИГМАТУЛЛИНА Танзиля Алтафовна — главный редактор, доктор политических наук, кандидат исторических наук, доцент, директор, заведующий кафедрой политологии, истории, теории государства и права Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

ВЕЛЬЦ Рахиль Яковлевна — заместитель главного редактора, кандидат филологических наук, доцент, ученый секретарь Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

АЛИМАРДАНОВ Мухамади Ибрагимович — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и туризма Университета «Oriental University» (Ташкент, Республика Узбекистан)

АМИРОВА Людмила Александровна — доктор педагогических наук, доцент, главный научный сотрудник Управления научной работы Башкирского государственного педагогического университета имени М. Акмуллы (Уфа, Российская Федерация)

АНТОШКИН Виктор Николаевич — доктор социологических наук, кандидат философских наук, профессор, профессор Уфимского филиала Волжского университета водного транспорта (Уфа, Российская Федерация)

АРЗАМАСКИН Николай Николаевич — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и истории государства и права Ульяновского государственного университета (Ульяновск, Российская Федерация)

АРИСТАРХОВА Маргарита Константиновна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансовых, учетных и налоговых технологий Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

АСАДУЛЛИН Раиль Мирваевич — доктор педагогических наук, профессор, директор научно-исследовательского института стратегии развития образования (Уфа, Российская Федерация)

АСОНОВ Николай Васильевич — доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор, профессор кафедры политологии Института истории и политики Московского педагогического государственного университета (Москва, Российская Федерация)

АХМЕДОВА Гузалхон Уткуровна — доктор юридических наук, доцент кафедры криминалистики и судебной экспертизы Ташкентского государственного юридического университета (Ташкент, Республика Узбекистан)

БУРХАНОВА Флюра Булатовна — доктор социологических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории региональных исследований качества жизни Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

ГАЛИЕВ Фарит Хатипович — доктор юридических наук, кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой теории государства и права Института права Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

ГАЛЛЯМОВ Рушан Рахимзянович — доктор социологических наук, кандидат философских наук, профессор, старший научный сотрудник сектора социально-политических исследований Института социально-экономических исследований — обособленного структурного подразделения Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

ГАРЕЕВА Наиля Альфритовна — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов и кредита Нижнекамского филиала Казанского инновационного университета имени В. Г. Тимирязова (Нижнекамск, Российская Федерация)

ГАЯЗОВ Альфис Суфиянович — доктор педагогических наук, профессор, ректор Института развития образования Республики Башкортостан (Уфа, Российская Федерация)

ГЫЯЗОВ Айдарбек Токторович — доктор экономических наук, профессор, ректор Баткенского государственного университета (Баткен, Киргизская Республика)

Адрес редакции и издателя: проспект Октября, д. 74/2, г. Уфа, Республика Башкортостан, 450054

E-mail: vestnikBIST@mail.ru

Сайт: vestnik-bist.ru

ДАВЛАТОВ Кудрат Камбарович — доктор экономических наук, профессор, ректор Таджикского технического университета имени академика М. С. Осими (Душанбе, Республика Таджикистан)

ЗАЙНАШЕВА Зарима Гафаровна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры региональной экономики и управления Института экосистем бизнеса и креативных индустрий Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

КОДИРОВ Фируз Абдулхафизович — кандидат экономических наук, доцент, проректор по международным отношениям Таджикского государственного финансово-экономического университета (Душанбе, Республика Таджикистан)

КРИВЦОВ Артем Игоревич — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности имени И. Н. Герчиковой Московского государственного института международных отношений МИД Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)

ЛАТЫПОВ Вадим Сагитьянович — доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры уголовного права, процесса и цивилистики Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

ЛЯПУНЦОВА Елена Вячеславовна — доктор технических наук, профессор, профессор кафедры ИБМ-7 Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана (Москва, Российская Федерация)

МАКАРОВА Гузель Ильясовна — доктор социологических наук, кандидат философских наук, доцент, главный научный сотрудник отдела этнологических исследований Института истории имени Ш. Марджани Академии наук Республики Татарстан (Казань, Российская Федерация)

МАКАРОВА Тамара Ивановна — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой экологического и аграрного права Белорусского государственного университета (Минск, Республика Беларусь)

МАТВЕЕВА Любовь Дмитриевна — доктор исторических наук, профессор, заведующий кафедрой туризма, гостиничного и ресторанного сервиса Института экосистем бизнеса и креативных индустрий Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

МЕДВЕДЕВ Николай Павлович — доктор политических наук, профессор, главный редактор издательства «Наука сегодня» (Москва, Российская Федерация)

МИРАЛИЁН Киёмиддин Абдусалимзода — доктор политических наук, доцент, председатель Исполнительного Комитета Народно-демократической партии Таджикистана в Хатлонской области, координатор Молодежной межпарламентской ассамблеи государств СНГ Парламента Республики Таджикистан (Душанбе, Республика Таджикистан)

МИХАЙЛОВА Наталья Вячеславовна — доктор политических наук, доцент, профессор кафедры публичной политики, истории государства и права Юридического института Российского университета дружбы народов (Москва, Российская Федерация)

МОХОВ Виктор Павлович — доктор исторических наук, профессор, декан гуманитарного факультета Пермского национального исследовательского политехнического университета (Пермь, Российская Федерация)

МУДАРИСОВ Равиль Зуфарович — доктор исторических наук, доцент, профессор кафедры философии, истории и права Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Уфа, Российская Федерация)

МУХАМЕТЗЯНОВА-ДУГГАЛ Регина Массаровна — доктор политических наук, главный научный сотрудник отдела религиоведения Института этнологических исследований имени Р. Г. Кузеева Уфимского федерального исследовательского центра РАН (Уфа, Российская Федерация)

НАЗАРОВА Ульяна Анатольевна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры проектного менеджмента и экономики предпринимательства Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

НИГМАТУЛЛИН Ришат Вахидович — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой международного и интеграционного права Института права Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

ПАНАЧЕВ Валерий Дмитриевич — доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры физической культуры Пермского национального исследовательского политехнического университета (Пермь, Российская Федерация)

ПОЛИЩУК Николай Иванович — доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры теории государства и права, международного и европейского права Академии права и управления Федеральной службы исполнения наказаний (Рязань, Российская Федерация)

РАХМАТУЛЛИНА Зугура Ягануровна — доктор философских наук, профессор, директор Института истории, языка и литературы Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

РЫКОВА Инна Николаевна — доктор экономических наук, академик РАЕН, руководитель Центра отраслевой экономики Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)

САФИН Фаиль Габдуллович — доктор исторических наук, профессор, главный научный сотрудник, заведующий отделом этнополитологии Института этнологических исследований имени Р. Г. Кузеева Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

СТЕГНИЙ Василий Николаевич — доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии и политологии Пермского национального исследовательского политехнического университета (Пермь, Российская Федерация)

ТАГАРИЕВА Ирма Рашитовна — доктор педагогических наук, доцент, заместитель научного руководителя Научно-исследовательского института стратегии развития образования Башкирского государственного педагогического университета имени М. Акмуллы (Уфа, Российская Федерация)

ТЕРНОВАЯ Людмила Олеговна — доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры социологии и управления Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ) (Москва, Российская Федерация)

ТЛЕПИНА Шолпан Валерьевна — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой международного права Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилева (Астана, Республика Казахстан)

УСМАНОВА Резида Минияровна — доктор юридических наук, доцент, декан юридического факультета Стерлитамакского филиала Уфимского университета науки и технологий (Стерлитамак, Российская Федерация)

ФЕЛЬДМАН Павел Яковлевич — кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры философии и социологии Академии труда и социальных отношений (Москва, Российская Федерация)

ФОМЕНКОВ Артем Александрович — доктор исторических наук, доцент, доцент кафедры социально-политических коммуникаций Института международных отношений и мировой истории Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского (Нижний Новгород, Российская Федерация)

ХАБИБУЛЛИНА Айгуль Рафкатовна — доктор исторических наук, доцент, директор Уфимской санаторной школы-интерната № 2 (Уфа, Российская Федерация)

ЧЕПУС Алексей Викторович — доктор юридических наук, доцент кафедры конституционного права Института права и национальной безопасности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)

ЭРГАШЕВА Шахло Тургуновна — кандидат экономических наук, профессор, директор Инновационного ресурсного центра повышения квалификации по международным стандартам финансовой отчетности и аудита при Ташкентском государственном экономическом университете (Ташкент, Республика Узбекистан)

ЮНУСОВА Дилфуза Исраиловна — доктор педагогических наук, кандидат физико-математических наук, профессор, профессор кафедры математики и методики ее преподавания Ташкентского государственного педагогического университета имени Низами (Ташкент, Республика Узбекистан)

ЯМАЛОВА Эльвира Наилевна — доктор политических наук, профессор, и. о. проректора по информационной политике Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

БАРАНОВА Екатерина Сергеевна — кандидат юридических наук, доцент кафедры теории государства и права Института права Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

БОЧАРОВА Татьяна Евгеньевна — ответственный секретарь журнала «Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)», начальник отдела научной редакции (журнал «Вестник БИСТ») и издательской деятельности Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

БЫСТРОВ Александр Ильич — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры экономики и информационных технологий Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

ГАЛИЕВА Гульназ Физратовна — доктор экономических наук, доцент, директор Центра карьеры Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

СУЛЕЙМАНОВ Артур Рамилевич — кандидат политических наук, доцент кафедры международных отношений, истории и востоковедения Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

Vestnik BIST

(Bashkir Institute of Social Technologies)

ISSN 2078-9025

12+

No. 4 (69) • 2025

"SOCIAL SCIENCES"

DOI: 10.47598/2078-9025-2025-4-69



Founder:

Educational Institution
of Trade Unions
of higher education
"Academy of Labour
and Social Relations"

Scientific journal

Published since 2009. Published every three months.

ПИ № ФС77-34653 dated 2nd December, 2008

Upon decision of the Presidium of the Higher Attestation Commission (HAC) of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation the scientific journal "Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)" is included in the list of peer-reviewed scientific publications HAC, which should be published basic scientific results of dissertations for the degree of Candidate of Science, for the degree of Doctor of Science in scientific specialties: 5.2.3. Regional and Sectoral Economy; 5.2.4. Finance; 5.2.6. Management; 5.5.2. Political Institutions, Processes, Technologies; 5.1.2. Public Legal (State Legal) Sciences.

JOURNAL EDITORS:

NIGMATULLINA Tanzilya Altafovna — Editor-in-Chief, Doctor of Political Sciences, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Director, Head of the Department of Political Science, History, Theory of State and Law, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

VELTS Rakhil Yakovlevna — Deputy Editor-in-Chief, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Academic Secretary, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

ALIMARDANOV Mukhamadi Ibragimovich — Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Tourism, Oriental University (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

AMIROVA Lyudmila Aleksandrovna — Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Chief Researcher of the Department of Scientific Research of the Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmula (Ufa, Russian Federation)

ANTOSHKIN Viktor Nikolaevich — Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Philosophy, Professor, Professor, Ufa branch of the Volga University of Water Transport (Ufa, Russian Federation)

ARZAMASKIN Nikolay Nikolaevich — Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Theory and History of State and Law, Ulyanovsk State University (Ulyanovsk, Russian Federation)

ARISTARHOVA Margarita Konstantinovna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial, Accounting and Tax Technologies, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

ASADULLIN Rail Mirvaevich — Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Director of the Research Institute of Strategic Development of Education (Ufa, Russian Federation)

ASONOV Nikolai Vasilyevich — Doctor of Political Sciences, Candidate of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Science, Institute of History and Politics, Moscow Pedagogical State University (Moscow, Russian Federation)

AKHMEDOVA Guzalkhon Utkurovna — Doctor of Law Sciences, Associate Professor of the Department of Criminalistics and Forensic Expertise, Tashkent State Law University (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

BURKHANOVA Flyura Bulatovna — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Chief Researcher, Laboratory of Regional Studies of Quality of Life, Institute of Sociology, Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

GALIEV Farit Khatipovich — Doctor of Law, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Theory of State and Law, Institute of Law, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

GALLYAMOV Rushan Rakhimzyanovich — Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Philosophy, Professor, Senior Researcher of the Department of Social and Political Research, Institute of Social and Economic Research — a separated structural division of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

GAREEVA Nailya Alfritovna — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Nizhnekamsk branch of Kazan Innovation University named after V. G. Timiryasov (Nizhnekamsk, Russian Federation)

GAYAZOV Alfis Sufiyonovich — Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Rector of the Institute of Development of Education of the Republic of Bashkortostan (Ufa, Russian Federation)

GYAZOV Aidarbek Toktorovich — Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Batken State University (Batken, Kyrgyz Republic)

DAVLATOV Kudrat Kambarovich — Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Tajik Technical University named after academician M. S. Osimi (Dushanbe, Republic of Tajikistan)

Editorial and publisher address: 74/2 Prospekt Oktyabrya, Ufa, the Republic of Bashkortostan, 450054

E-mail: vestnikBIST@mail.ru

Website: vestnik-bist.ru

ZAINASHEVA Zarima Gafarovna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Regional Economics and Management, Institute of Business Ecosystems and Creative Industries, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

KODIROV Firuz Abdulkhafizovich — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for International Relations, Tajik State Financial and Economic University (Dushanbe, Republic of Tajikistan)

KRIVTSOV Artem Igorevich — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity named after I. N. Gerchikova, Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

LATPOV Vadim Sagityanovich — Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Criminal Law, Procedure and Civil Law, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

LYAPUNTSOVA Elena Vyacheslavovna — Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the IBM-7 Department, Moscow State Technical University named after N. E. Bauman (Moscow, Russian Federation)

MAKAROVA Guzel Ilyasovna — Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Chief Researcher of the Department of Ethnological Research, Institute of History named after Sh. Marjani, Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan (Kazan, Russian Federation)

MAKAROVA Tamara Ivanovna — Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Environmental and Agrarian Law, Belarusian State University (Minsk, Republic of Belarus)

MATVEEVA Lyubov Dmitrievna — Doctor of Historical Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Services, Institute of Business Ecosystems and Creative Industries, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

MEDVEDEV Nikolai Pavlovich — Doctor of Political Sciences, Professor, Editor-in-Chief of the Publishing house "Science Today" (Moscow, Russian Federation)

MIRALIYON Kiyomiddin Abdusalimzoda — Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Chairman of the Executive Committee of the People's Democratic Party of Tajikistan in the Khatlon region, Coordinator of the Youth Inter-Parliamentary Assembly of the CIS States of the Parliament of the Republic of Tajikistan (Dushanbe, Republic of Tajikistan)

MIKHAILOVA Natalya Vyacheslavovna — Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Public Policy, History of State and Law of the Law Institute of the Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russian Federation)

MOKHOV Viktor Pavlovich — Doctor of Historical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Humanities, Perm National Research Polytechnic University (Perm, Russian Federation)

MUDARISOV Ravil Zufarovich — Doctor of Historical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy, History and Law, Financial University under the Government of the Russian Federation, Ufa Branch (Ufa, Russian Federation)

MUKHAMETZANOVA-DUGGAL Regina Massarovna — Doctor of Political Sciences, Chief Researcher of the Department of Religious Studies, Institute of Ethnological Research named after R. G. Kuzeev, Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

NAZAROVA Uliana Anatolyevna — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Project Management and Economics of Entrepreneurship, Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation)

NIGMATULLIN Rishat Vakhidovich — Doctor of Law Sciences, Professor, Head of the Department of International and Integration Law, Institute of Law, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

PANACHEV Valery Dmitrievich — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Physical Culture, Perm National Research Polytechnic University (Perm, Russian Federation)

POLISCHUK Nikolay Ivanovich — Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Theory of State and Law, International and European Law, Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service (Ryazan, Russian Federation)

RAKHMATULLINA Zugura Yaganurovna — Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Director, Institute of History, Language and Literature, Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

RYKOVA Inna Nikolaevna — Doctor of Economic Sciences, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Center of Industry Sector Economics, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

SAFIN Fail Gabdullovich — Doctor of Historical Sciences, Professor, Chief Researcher, Head of the Department of Ethnopolitical Science, Institute of Ethnological Research named after R. G. Kuzeev, Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

STEGNIY Vasily Nikolaevich — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology and Political Science, Perm National Research Polytechnic University (Perm, Russian Federation)

TAGARIEVA Irma Rashitovna — Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Scientific Director of the Research Institute for Education Development Strategy, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla (Ufa, Russian Federation)

TERNOVAYA Lyudmila Olegovna — Doctor of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology and Management, Moscow Automobile and Highway State Technical University (MARI) (Moscow, Russian Federation)

TLEPINA Sholpan Valerievna — Doctor of Law, Professor, Head of the Department of International Law, Eurasian National University named after L. N. Gumilyov (Astana, Republic of Kazakhstan)

USMANOVA Rezida Miniyarovna — Doctor of Law, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Ufa University of Science and Technology, Sterlitamak branch (Sterlitamak, Russian Federation)

FELDMAN Pavel Yakovlevich — Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Philosophy and Sociology, Academy of Labor and Social Relations (Moscow, Russian Federation)

FOMENKOV Artem Aleksandrovich — Doctor of History Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Political Communications, Institute of International Relations and Pestilence History, National Research Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky (Nizhny Novgorod, Russian Federation)

KHABIBULLINA Aigul Rafkatovna — Doctor of Historical Sciences, Associate Professor, Director of the Ufa Sanatorium-Boarding School No. 2 (Ufa, Russian Federation)

CHEPUS Alexey Viktorovich — Doctor of Law, Associate Professor of the Department of Constitutional Law, Institute of Law and National Security, Russian Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation)

ERGASHEVA Shahlo Turgunovna — Candidate of Economic Sciences, Professor, Director of the Innovative Resource Center for Advanced Studies in International Financial Reporting and Auditing Standards, Tashkent State Economic University (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

YUNUSOVA Dilfuza Israilovna — Doctor of Pedagogical Sciences, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics and Methods of Teaching, Tashkent State Pedagogical University named after Nizami (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

YAMALOVA Elvira Nailevna — Doctor of Political Sciences, Professor, Acting Vice-Rector for Information Policy, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

EDITORIAL BOARD:

BARANOVA Ekaterina Sergeevna — Candidate of Law Sciences, Associate Professor of the Department of Theory of State and Law, Institute of Law, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

BOCHAROVA Tatyana Evgenievna — Executive Secretary of the journal "Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)", Head of the Scientific Editorial Department ("Vestnik BIST") and Publishing Department, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

BYSTROV Alexander Ilyich — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Information Technologies, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

GALIEVA Gulnaz Fizratovna — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Career Center, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

SULEIMANOV Artur Ramilevich — Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of International Relations, History and Oriental Studies, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЛИТИКА И ИДЕОЛОГИЯ	11
Р. Р. Галлямов Социокультурная адаптация мигрантов из мусульманских стран в России: новейшие противоречия и способы их оптимизации	11
Р. Р. Галлямов, Д. А. Ефимов, А. Н. Кляшев Сравнительный социологический анализ идентичностей некоторых религиозных и светских групп населения: взаимодействие и иерархия рангов (по материалам пилотных опросов)	19
И. Д. Ибрагимов К проблеме политического позиционирования субъектов гражданского общества в системе государственно-религиозных отношений (на примере российских исламских религиозных организаций)	29
Б. М. Ибраев Инструменты государственной идеологии в работе с молодежью: политологическая оценка патриотического движения «Юнармия» и «Движение Первых»	39
Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая Участие студенчества в формировании корпоративной культуры современного университета: возможности и проблемы	47
Н. Н. Пачина, Д. Р. Закиев Пантюркизм как угроза внутренней и внешней безопасности Российской Федерации	55
ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ	66
И. А. Владимиров, Р. А. Иксанов Платформенная экономика России: основные направления правового регулирования	66
И. А. Владимиров, Р. А. Иксанов Специфика правового регулирования платформенной экономики в Российской Федерации	72
Н. А. Гареева, А. А. Гареев Проблемы установления и доказывания реального участия должностного лица в создании коммерческой организации по статье 289 УК РФ	76
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ	84
В. Н. Антошкин Социальные типы, интертипные отношения и социальная динамика в менеджменте	84
Л. А. Исмагилова, Д. Г. Алешинский Методы нормирования и прогнозирования трудозатрат при создании наукоемких изделий	93
М. И. Кануникова Развитие досуговых услуг в структуре гостиничного предприятия: анализ управленческих технологий	101

Ю. А. Кузнецова	
Оценка устойчивости инновационного развития Российской Федерации	106
М. В. Межина, В. В. Козлов, М. Г. Кудинова, Т. Г. Елистратова	
Современные технологии управления человеческими ресурсами	112
А. А. Мустафина, Г. Н. Кайгородова, Г. Х. Пыркова	
Оценка рекреационной емкости и пропускной способности территории	125
Н. И. Сутягина	
Мотивация проживания на сельской территории как составляющая человеческого капитала в аграрной сфере	132
РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА	139
М. А. Макаров	
Практики управления промышленным потенциалом территорий как фактор повышения их конкурентоспособности: зарубежный опыт	139
А. В. Марьина, М. Д. Тихонова	
Анализ роли доступного здравоохранения в обеспечении устойчивого экономического развития Республики Башкортостан.	147
Ф. М. Сафин, Р. С. Гарифуллина	
Управление туристской дестинацией в условиях полицентричности (на примере Республики Татарстан)	154
Н. М. Сурай, В. А. Сурай, Г. В. Корнева	
Лучшие практики по сбыту фермерской продукции на базе агроагрегатора на примере Липецкой и Тульской областей	160
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	170
Н. М. Блаженкова, Р. Н. Зарипов	
Особенности реструктуризации промышленных предприятий в условиях цифровой экономики	170
З. Ж. Гумерова, А. К. Мухамадиярова	
Приоритеты и перспективы взаимодействия университетов России и стран Центральной Азии по совместной подготовке специалистов в условиях цифровой трансформации	177
М. В. Межина, В. В. Козлов, М. Г. Кудинова, Т. Г. Елистратова	
Управление организацией в контексте цифровой трансформации.	184
В. С. Резник, Е. С. Авдеева	
Перспективы и технологии децентрализации в школьном онлайн-образовании	195
ЦЕНТР UNEVOC В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА БАЗЕ БИСТ (ФИЛИАЛА) ОУП ВО «АТиСО»	201
Центр UNEVOC в Российской Федерации на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТиСО»: совершенствование технического, профессионального образования в целях устойчивого развития стран мира	201
АВТОРАМ	204

CONTENTS

POLITICS AND IDEOLOGY	11
R. R. Gallyamov Sociocultural adaptation of migrants from muslim countries in Russia: the latest contradictions and ways to optimizing them	11
R. R. Gallyamov, D. A. Efimov, A. N. Klyashev Comparative sociological analysis of the identities of some religious and secular population groups: interaction and hierarchy of ranks (based on pilot surveys)	19
I. D. Ibragimov On the issue of political positioning of civil society actors within the system of state-religious relations (drawing on the example of Russian Islamic religious organizations)	29
B. M. Ibraev Instruments of state ideology in work with youth: a political science assessment of the patriotic movement "Yunarmiya" and "Movement of the First"	39
T. A. Nigmatullina, L. O. Ternovaya Participation of students in the formation of the corporate culture of a modern university: opportunities and problems.	47
N. N. Pachina, D. R. Zakiev Pan-turkism as a threat to the internal and external security of the Russian Federation	55
LEGAL ISSUES	66
I. A. Vladimirov, R. A. Iksanov Russia's platform economy: main areas of legal regulation	66
I. A. Vladimirov, R. A. Iksanov Specificity of legal regulation of the platform economy in the Russian Federation	72
N. A. Gareeva, A. A. Gareev Problems of establishing and proving the real participation of an official in the creation of a commercial organization under article 289 of the Russian Federation criminal code	76
ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT	84
V. N. Antoshkin Social types, intertype relationships and social dynamics in management	84
L. A. Ismagilova, D. G. Aleshinsky Methods of standardizing and forecasting labor costs in the creation of high-tech products	93
M. I. Kanunikova Development of leisure services in the structure of a hotel enterprise: analysis of management technologies.	101

Yu. A. Kuznetsova

Assessment of the sustainability of innovative development of the Russian Federation106

M. V. Mezhdina, V. V. Kozlov, M. G. Kudina, T. G. Elistratova

Modern human resource management technologies112

A. A. Mustafina, G. N. Kaigorodova, G. Kh. Pyrkova

Assessment of the recreational capacity and throughput of the territory125

N. I. Sutyagina

Motivation for rural residence as a component of human capital
in the agricultural sector.132

REGIONAL ECONOMICS139

M. A. Makarov

Practices of managing the industrial potential of territories
as a factor of increasing their competitiveness: foreign experience139

A. V. Maryina, M. D. Tikhonova

Analysis of the role of accessible healthcare
in ensuring sustainable economic development of the Republic of Bashkortostan.147

F. M. Safin, R. S. Garifullina

Management of a tourist destination in a polycentric environment
(on the example of the Republic of Tatarstan).154

N. M. Surai, V. A. Surai, G. V. Korneva

Best practices in farm product marketing based on an agroaggregator
using the example of the Lipetsk and Tula regions.160

DIGITAL TECHNOLOGIES170

N. M. Blazhenkova, R. N. Zaripov

Features of the restructuring of industrial enterprises in the digital economy170

Z. Zh. Gumerova, A. K. Mukhamadiyarova

Priorities and prospects for cooperation
between universities of Russia and Central Asian countries
in the joint training of specialists in the context of digital transformation177

M. V. Mezhdina, V. V. Kozlov, M. G. Kudina, T. G. Elistratova

Organization management in the context of digital transformation.184

V. S. Reznik, E. S. Avdeeva

Perspectives and technologies of decentralization in online school education195

BASHKIR INSTITUTE OF SOCIAL TECHNOLOGIES (BRANCH)

EDUCATIONAL INSTITUTION OF THE TRADE UNIONS OF HIGHER EDUCATION

"ACADEMY OF LABOR AND SOCIAL RELATIONS" UNEVOC CENTER201

Bashkir Institute of Social Technologies (branch) educational institution of the trade unions
of higher education "Academy of Labor and Social Relations" UNEVOC Center:
improvement of technical and vocational education
for the sustainable development of countries around the world201

FOR AUTHORS204

Научная статья
УДК 316.47(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-11-18

СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ МИГРАНТОВ ИЗ МУСУЛЬМАНСКИХ СТРАН В РОССИИ: НОВЕЙШИЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ И СПОСОБЫ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ*

Рушан Рахимзянович Галлямов

Институт социально-экономических исследований — обособленное структурное подразделение
Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия,
gal-rushan@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7080-9150>

Аннотация. В статье рассматриваются новейшие тенденции в развитии социокультурной адаптации мигрантов в нашу страну из «мусульманских» стран ближнего и дальнего зарубежья; анализируются противоречия, формируемые этими миграциями на современном этапе; предлагаются способы оптимизации этих противоречий, необходимые в рамках осуществления вновь принятой редакции Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы. Делается вывод о наличии в этой сфере нескольких основных групп тенденций и основанных на них противоречий, в том числе: изменение социальной структуры и содержания миграционных потоков; преобразование социокультурного портрета современного мигранта-мусульманина; резкое и возрастающее усиление «мусульманского» миграционного потока из стран дальнего зарубежья. Формулируются направления государственной политики, необходимые для оптимизации противоречий в системе социокультурной адаптации в нашей стране мигрантов-мусульман. В качестве подобных направлений рассматриваются: а) недопущение организации этнически ориентированных махалля, инкорпорация мигрантов-мусульман в уже действующие общины; б) назначение в качестве имам-наибов имамов соответствующей преобладающей этничности по принципу конвенциональности; в) интеграция мигрантов через местные мечети в российскую мусульманскую общину, параллельная их инкорпорация в российский социум; г) совершенствование и распространение опыта работы центров правовой защиты и социокультурной адаптации «РОСМИГРАНТ» и подобных ему проектов; д) выделение, при разработке мероприятий по реализации Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы, грантов для поддержки деятельности по социокультурной адаптации мигрантов из «мусульманских» стран; е) создание специальных органов для более эффективной работы по консолидации усилий различных акторов гражданского общества и государства по социокультурной адаптации мигрантов-мусульман; ж) усиление взаимодействия с религиозными объединениями стран зарубежья по предварительной подготовке будущих мигрантов-мусульман к социокультурной адаптации в условиях Российской Федерации.

Ключевые слова: миграционная политика, социокультурная адаптация мигрантов-мусульман, новейшие тенденции и противоречия адаптации, направления и способы оптимизации социокультурной адаптации мигрантов

Для цитирования: Галлямов Р. Р. Социокультурная адаптация мигрантов из мусульманских стран в России: новейшие противоречия и способы их оптимизации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 11–18. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-11-18>.

* Исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН 075-00571-25-00 на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов.

Research article

SOCIOCULTURAL ADAPTATION OF MIGRANTS FROM MUSLIM COUNTRIES IN RUSSIA: THE LATEST CONTRADICTIONS AND WAYS TO OPTIMIZING THEM*

Rushan R. Gallyamov

Institute of Social and Economic Research — a separate structural division of the
Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia,
gal-rushan@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7080-9150>

Abstract. The article examines the latest trends in the development of socio-cultural adaptation of migrants to our country from "Muslim" countries of the near and far abroad; analyzes the contradictions formed by these migrations at the present stage; proposes ways to optimize these contradictions, necessary within the framework of the implementation of the newly adopted version of the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2026–2030. It concludes that there are several main groups of trends and contradictions based on them in this area, including: changes in the social structure and content of migration flows; transformation of the socio-cultural portrait of the modern Muslim migrant; a sharp and increasing increase in the "Muslim" migration flow from countries of the far abroad. The article formulates directions of state policy necessary for optimizing contradictions in the system of socio-cultural adaptation of Muslim migrants in our country. The following areas are considered as such: a) preventing the organization of ethnically oriented mahallas, incorporation of Muslim migrants into existing communities; b) appointing imams of the corresponding predominant ethnicity as imam-naibs according to the principle of conventionality; c) integration of migrants through local mosques into the Russian Muslim community, their parallel incorporation into Russian society; d) improving and disseminating the experience of the centers for legal protection and socio-cultural adaptation "ROSMIGRANT" and similar projects; d) providing for, when developing measures to implement the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2026–2030, the allocation of grants to support activities on the socio-cultural adaptation of migrants from "Muslim" countries; e) creation of special bodies for more effective work on consolidating the efforts of various actors of civil society and the state on the socio-cultural adaptation of Muslim migrants. g) Strengthen cooperation with religious associations abroad to prepare future Muslim migrants for sociocultural adaptation in the Russian Federation.

Keywords: migration policy, sociocultural adaptation of Muslim migrants, recent trends and contradictions in adaptation, directions and methods for optimizing the sociocultural adaptation of migrants

For citation: Gallyamov R. R. Sociocultural adaptation of migrants from muslim countries in Russia: the latest contradictions and ways to optimizing them. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):11–18. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-11-18>.

Постановка проблемы

Российская Федерация на всех исторических этапах своего геополитического развития (Российская империя, Советский Союз, обновленная Российская Федерация) формировалась как крупнейшая держава Евразийского континента не только за счет приращения новыми территориями, каждая из которых имела своеобразный социокультурный и духовно-

религиозный код. Социальное пространство нашей страны создавалось, в том числе, и на основе многочисленных и массовых миграций как внутри страны, так и из-за рубежа, при том, что эти перемещения населения, в преобладающей своей части, были иноязычными, инокультурными и многоконфессиональными. Именно поэтому проблема регулирования

* The study was carried out within the framework of the state assignment of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences 075-00571-25-00 for 2025 and for the planning period on 2026 and 2027.

миграции в отечественном обществе всегда имела особое, в некоторой степени основополагающее, значение. Особенно актуальными в этом смысле были этнокультурный и этноконфессиональные аспекты миграционных процессов.

Вполне закономерно поэтому, что совсем недавно — 15 октября 2025 г. в нашей стране произошло важное событие — Президент Российской Федерации В. В. Путин утвердил новую Концепцию государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы. Этот обладающий для нашей страны стратегическим значением документ имеет относительно небольшой объем: он состоит из неполных девятнадцати страниц текста, содержит девять разделов, включающих сорок шесть лаконично изложенных пунктов. Как определено в самом тексте, пока это только концепция, но утверждающий ее Указ Президента предусматривает разработку и осуществление Плана мероприятий по ее реализации до конца текущего года,

В целом новая редакция Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы, как указано в самом документе, определяет стратегические ориентиры и задачи России в сфере миграции на ближайшие пять лет. В ней, в первую очередь, закреплены приоритеты государственной политики в отношении иностранных граждан и лиц без гражданства, в том числе: регулирование въезда, пребывания и выезда, а также меры по совершенствованию самого процесса трудовой миграции, по социокультурной адаптации мигрантов в нашей стране [1].

Нам представляется, что отечественные ученые вместе с другими представителями российской общественности обязаны наполнить данную стратегию реальным содержанием практических рекомендаций и управленческих решений, рекомендуемых для исполнения государственным органам и гражданскому обществу в целом.

Общепризнанным фактом развития миграционных процессов в России является то, что фундаментальное значение здесь всегда имели и имеют их этнокультурный и этноконфессиональные аспекты. При «освоении» новых

территорий происходила миграция жителей центральных, преимущественно моноэтнических и моноконфессиональных регионов на ее окраины. Этот процесс оказал позитивное влияние на выравнивание социально-экономического, социокультурного, политико-правового и других направлений развития нашей страны. Начиная с периода распада Советского Союза, наша страна пережила несколько волн крупномасштабных миграций, которые можно с полной ответственностью назвать «эпохой великого переселения народов». В 1990-е годы происходила массовая миграция соотечественников российского происхождения на свою историческую родину, в связи с их исходом из ставших независимыми государств, составлявших в прошлом СССР. Одновременно начала набирать обороты многочисленная трудовая миграция представителей титульных этносов из бывших советских республик, переезжающих в Россию в поисках работы с более достойной зарплатой. Эта миграция получила наибольшее развитие в первые два десятилетия текущего двадцать первого столетия. В период борьбы с пандемией COVID-19 и соответствующими ограничительными мерами миграционные процессы существенно ослабли, но уже в последующие пять лет миграционный поток восстановился и достиг допандемийных показателей.

Именно поэтому в тексте вышеназванной Концепции значительное внимание уделено формулировке целей и задач, имеющих этнокультурное и этноконфессиональное содержание. Так, в п. 16 разд. 3 Концепции поставлена «задача недопущения территориального обособления иностранных граждан, прибывающих на территорию России на постоянное место жительства» [1, с. 6], то есть предотвращения образования этнических анклавов в регионах. В п. 26 разд. 4 поставлена задача применительно к мигрантам учета многообразия региональных и этнокультурных укладов жизни населения Российской Федерации [1, с. 7]. В п. 28 разд. 5 предусмотрена реализация мер, предотвращающих пространственную сегрегацию, формирование этнических (полиэтнических) анклавов и маргинализацию проживающих на территории Российской Федерации иностранных граждан [1, с. 11–12].

Таким образом В. В. Путин подчеркивает, что миграция должна содействовать демогра-

фическому и экономическому развитию страны, не создавая социальных рисков.

Этноконфессиональный состав мигрантов в постсоветскую Россию

Несмотря на противоречивые статистические данные из разных источников (Росстат, МВД РФ, ФМС и др.) о количестве мигрантов в постсоветской России (эти источники указывают от 5–6 до 12–13 млн чел. в целом, от 500 до 800 тыс. прибывающих — ежегодно), во всех публикуемых материалах подчеркивается, что на протяжении последних 15 лет выходцы из бывших советских, так называемых «мусульманских», республик составляют среди мигрантов от 40 до 65 %. При этом эти мигранты в подавляющем своем большинстве состоят в этническом смысле из титульных народов (узбеки, таджики, киргизы, казахи и другие этнические группы, проживающие в соответствующих республиках), а в религиозном — из представителей исламского вероисповедания суннитского толка. Например, по данным, которые приводит религиовед из Екатеринбурга А. Старостин, уже в 2011 году среди приезжих лидировали граждане Узбекистана, Казахстана, Таджикистана и Киргизии. Из Узбекистана приехали 14 % от общего числа мигрантов, из — Казахстана — 10,7 %, Таджикистана — 6,75 %, Азербайджана — 6 %, Молдавии — 4,9 %, Киргизии — 3,5 % и Армении — 3,1 % [2, с. 6]. Итого доля мигрантов из традиционно мусульманских стран уже тогда составляла 40,95 %.

Как отмечает изучивший эту проблему социолог А. Х. Рахмонов, «Россия как государство сопредельное со странами Центральной Азии после распада СССР стала практически единственным направлением, куда устремились миграционные потоки из этих стран. Факторами миграционного движения стали безработица, низкая заработная плата и отсутствие перспектив в странах Средней Азии, в первую очередь, Таджикистане, Узбекистане и Кыргызстане» [3, с. 203]. При этом автор, основывая свои расчеты на информации, полученной в МВД РФ, приходит к выводу о том, что за 2016–2021 гг. среди стран Центральной Азии больше всего в Россию въехало граждан Узбе-

кистана (от 3,35 до 4,94 млн ежегодно, то есть 56,3 % всех мигрантов), на втором месте — Таджикистан (от 1,89 до 3,08 млн ежегодно, то есть 31,5 % мигрантов) и на третьем — Киргизия (от 0,83 до 1,06 млн ежегодно, то есть 12,2 % мигрантов) [3, с. 205].

А по данным, зафиксированным уже в 2023 году, наиболее значительная часть приезжих (31 %) были выходцами из Таджикистана, на втором месте по численности (10 %) — приезжие из Киргизии, на Казахстан приходилось 9 % от общей численности мигрантов, на Узбекистан — 4 %. Таким образом, общая доля мигрантов из «мусульманских стран» ближнего зарубежья составляла, по последним зафиксированным данным, более 54 % [4].

Поскольку значительную часть общего миграционного потока составляют выходцы из традиционно мусульманских стран, их присутствие постоянно ощущают на себе религиозные служители мечетей почти всех российских городов: и рядовые имамы, и руководители муфтият. Во многих крупных российских мегаполисах именно мусульмане из стран Центральной Азии, входивших ранее в СССР, составляют значительную долю прихожан. Естественно, что мусульманское духовенство и Духовные управления мусульман (ДУМ) России начали работать с этими новыми прихожанами сначала как с верующими мусульманами, и уже в последние годы выделили работу с мигрантами в отдельное направление своей деятельности. Таким образом, как отмечают известные московские социологи, «избежать проблем мигрантам-мусульманам в период первичной адаптации могут помочь российские мусульмане, которые подскажут, как лучше подготовиться к проживанию в российских реалиях. Тема взаимоотношений мигрантов-мусульман и их российских единомышленников поддерживается во многом за счет активных действий коренных мусульман, помогающих приезжающим в страну мигрантам единомышленникам адаптироваться к российским условиям» [5, с. 124].

Новейшие тенденции и противоречия в социокультурной адаптации мигрантов-мусульман в современной России

Проблема анализа миграции в Россию выходцев из так называемых «мусульманских регионов» как бывшего Советского Союза, так и из государств дальнего зарубежья, составляет большую и многоплановую тему, которую невозможно раскрыть в рамках одной статьи. Поэтому необходимо остановиться только на формулировке новейших тенденций и противоречий, на обозначении тех проблем, с которыми сталкиваются руководители религиозных мусульманских организаций, представители мусульманского духовенства на современном этапе, с точки зрения социокультурной адаптации мигрантов-мусульман. На наш взгляд, сформировались следующие направления тенденций и основанных на них противоречий.

Первое. На современном этапе осуществления миграции в Россию из числа прибывающих из мусульманских регионов бывшего Советского Союза и дальнего зарубежья значительно изменилась структура содержания самих миграционных потоков.

С одной стороны, как показывает включенное наблюдение и результаты анализа специалистов, сегодняшний социальный и духовный портрет, языковая компетентность мигранта коренным образом отличаются от того, что было еще лет 15–20 назад. Если в 1990-е и первое десятилетие 2000-х гг. в Россию приезжали бывшие граждане СССР, знакомые с советской культурой, владеющие, в определенной степени, русским языком, служившие в Советской Армии, то сегодня большинство мигрантов — это молодые люди, выросшие в независимых государствах, они практически не знают русского языка, воспитаны порой в традициях трайбализма или махалля-общинности, обладают менталитетом, радикально отличающимся от российского [6, с. 28–29].

Это требует новых подходов к работе с ними. Например, если еще совсем недавно многие мигранты-мусульмане довольствовались тем, что имам читает на джума-намаз проповедь на русском языке, что вызывало порой ожесточенные дискуссии с представителями мест-

ной общины, требовавшими дагват на родном языке, то современная мигрантская молодежь настойчиво требует проповедь от имама на узбекском, таджикском, киргизском и других этнонациональных языках.

С другой стороны, в местах концентрации работников из числа мусульман-мигрантов нероссийского происхождения (рынки, предприятия, места проживания и трудоустройства) их неформальные объединения организуют собственные мусалля — молельные комнаты, чтобы иметь возможность ежедневно совершать пятикратные намазы. Существуют и стационарные молельные комнаты. Они возникают, как правило, на рынках. Специалисты насчитывают десятки подобных мусалля в каждом российском регионе [7]. Проповеди обычно ведут там не имамы, а более подготовленные в религиозном смысле прихожане, что противоречит канонам ислама.

Второе. Современный социальный портрет мигранта-мусульманина (по результатам исследований это относительно молодой, энергичный и активный во всех отношениях человек) мешает ему находиться под необходимым для достойного религиозного поведения влиянием некоторых не совсем подготовленных, преклонного возраста местных имамов. Одновременно на современном этапе в Россию приезжают на заработки мигранты, получившие у себя на родине, а то и в некоторых мусульманских учебных учреждениях дальнего зарубежья (Сирия, Египет, Турция и т.д.), довольно устойчивые и глубокие религиозные знания, превышающие по своему уровню знаний своих нынешних местных имамов. Это обстоятельство создает дополнительные трудности, так как прихожане требуют назначения «своего, более квалифицированного» имама, часто не одобряемого российскими мухтасибатами и муфтиятами.

Третье. Конечно же, подавляющую часть трудовых мигрантов-мусульман составляют пока выходцы из бывших советских республик (Азербайджан, Киргизия, Туркменистан, Узбекистан, Таджикистан), их число исчисляется

миллионами. Как заявил на недавнем саммите стран СНГ Президент Таджикистана И. Рахмон, только жителей этой республики сегодня проживает в России больше миллиона. Однако, в течение нескольких последних лет в Россию резко возросла трудовая миграция из Индии, государств ближнего Востока, стран Магриба и мусульманской Африки. Только из Индии количество трудовых мигрантов, по оценкам специалистов, составляет на сегодня от 50 до 70 тыс. чел., свыше 90 % из которых — мусульмане по вероисповеданию. При этом, в отличие от представителей бывших советских республик, которые еще сохранили какие-то навыки знания русского языка, родственного россиянам менталитета, понимания евразийского единства, трудовые мигранты из Индии и соседних с ней мусульманских государств являются либо вообще неграмотными, либо владеют только элементарными знаниями устного английского языка, мало известного большинству российских имамов. В этом случае необходим поиск лингвистического взаимодействия мусульманского духовенства и прихожан, так как инкорпорация этой категории мусульманских трудовых мигрантов в российскую умму и ее отдельные общины (махалля) сильно затруднена.

Четвертое. В последние годы многократно вырос поток мигрантов в Россию из стран дальнего и ближнего мусульманского зарубежья с целью получения образования в российских вузах. Так, только в Башкирии их, по последним данным, обучается около 10 тысяч [8]. Значительная часть этих студентов (по подсчетам автора — около 3 тыс.) также является вы-

ходцами из мусульманской или около мусульманской среды.

Понятно, что для полноценной социокультурной адаптации этой категории мигрантов необходимы эксклюзивные подходы и методические приемы, основанные на апеллировании к их религиозным чувствам. Тем более, что, как показывают специальные социологические исследования, одними из основных причин выбора места обучения студентами из Центральной Азии и некоторых других мусульманских регионов мира выступает этноконфессиональный состав населения в республиках Урало-Поволжья (Башкортостан, Татарстан), наличие в этом макрорегионе многочисленных мечетей и мусульманских религиозных наставников, квалифицированного в вопросах религиозного знания духовенства. Например, к числу главных факторов желания получить профессиональное образование в таком регионе России как Татарстан студенты из Средней Азии отнесли этноконфессиональную специфику этой республики [9, с. 62–76]. Автор другого аналогичного исследования на материалах опроса 843 студентов из Туркменистана, Узбекистана, Таджикистана, Казахстана, Киргизии, Азербайджана, Турции, Ирана, а также из ряда арабских стран (Египет, Сирия, Алжир и т.д.), пришел к выводу о том, что «существующая в республике мусульманская инфраструктура удовлетворяет потребности студентов, при том, что значительная часть респондентов положительно оценивает работу религиозных и социальных учреждений, а также коммерческий сектор в сфере ислама» [10, с. 35].

Выводы и предложения по оптимизации новейших противоречий

Анализ тенденций и противоречий, выявленных автором в системе социокультурной адаптации современных мигрантов-мусульман, приезжающих в Россию, позволяет сформулировать следующие предложения по оптимизации этих процессов. Нам представляется, что достижение требований вновь утвержденной Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы с целью предотвратить про-

странственную сегрегацию, формирование этнических (полиэтнических) анклавов и маргинализацию проживающих на территории Российской Федерации иностранных граждан» возможно при реализации следующих предложений:

во-первых, недопущение создания и организации в стране этнически узко ориентированных махалля, строительства соответствующих мечетей, инкорпорация прибывающих

из-за границы мигрантов-мусульман в уже действующие общины;

во-вторых, назначение в качестве имам-наибов, с предоставлением права проведения некоторых дагватов на языках нероссийских народов, из числа имамов соответствующей преобладающей этничности по принципу конвенциональности (представительности);

в-третьих, интеграция приезжих мигрантов через проповедь, через местные мечети и через медресе сначала в российскую мусульманскую общину, вместе с параллельной их интеграцией в российский социум;

в-четвертых, дальнейшее совершенствование и распространение на всю российскую умму опыта работы центров правовой защиты и социокультурной адаптации «РОСМИГРАНТ» и подобных ему проектов в связи с тем, что у мигрантов из стран с традиционно мусульманской культурой уровень доверия к мечетям выше, чем ко многим другим общественным институтам, занимающимся миграционной повесткой;

в-пятых, при разработке и осуществлении Плана мероприятий по реализации Концеп-

ции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы предусмотреть на конкурсной основе отдельным общинам и мечетям выделение грантов для финансовой поддержки деятельности по социокультурной адаптации мигрантов из мусульманских стран в России;

в-шестых, предусмотреть также создание и институционализацию при муфтиятах специальных органов (советов, комиссий, комитетов) для более эффективной работы по консолидации усилий различных сторон (общественные организации, органы власти, представители дипломатического корпуса, духовенство, диаспоры и т. д.) по социокультурной адаптации мигрантов-мусульман;

в-седьмых, рекомендовать российским религиозным организациям мусульманского толка усилить работу по взаимодействию с муфтиятами и другими религиозными объединениями стран ближнего и дальнего зарубежья по предварительной подготовке будущих мигрантов-мусульман для социокультурной адаптации в условиях Российской Федерации уже в странах исхода.

Список источников

1. «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы : Указ Президента Российской Федерации от 15.10.2025 № 738 // Президент России : официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52490/>.
2. Старостин А. Политика ДУМ России по социокультурной адаптации мигрантов // Islam.ru : сайт. URL: <http://islam.ru> <https://islam.ru/content/analitics/30246>. Дата публикации: 26.12. 2011.
3. Российское общество и государство в условиях становления нового мирового порядка: демографическая ситуация в 2022 году : монография / С. В. Рязанцев [и др.]. Москва : Проспект, 2023. 448 с. DOI: 10.19181/monogr.978-5-392-38629-1.2023.
4. Численность и миграция населения Российской Федерации в 2023 году : статистический бюллетень. Москва, 2024 // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: <https://clck.ru/3QXnfF>.
5. Леденева В. Ю., Бегасилов Б. Т. Влияние религиозного фактора на процессы интеграции мигрантов-мусульман в России // Вопросы управления. 2021. № 1 (68). С. 118–130.
6. Малащенко А. В. От адаптации к интеграции? // Актуальные вопросы социокультурной адаптации мигрантов: духовные и правовые аспекты : материалы экспертного круглого стола, Екатеринбург, 23 ноября 2022 года : сборник научных статей. Кемерово : Лазурь К., 2023. С. 28–29.
7. Старостин А. «Исламский фактор» в миграционных процессах в России // Российский совет по международным делам : официальный сайт. URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/islamskiy-faktor-v-migratsionnykh-protsessakh-v-rossii/?sphrase_id=184717406. Дата публикации: 10.04.2012.
8. Бирюков А. Медом им тут намазано: сколько иностранных студентов учится в вузах республики и откуда больше всего // Уфа1 : сайт. URL: <https://ufa1.ru/text/education/2024/10/11/74198588/>. Дата публикации: 11.10.2024.
9. Габдрахманова Г. Ф., Сагдиева Э. А., Оморова Н. И. Учебная миграция в Республике Татарстан: адаптация и интеграция студентов из государств Центральной Азии : монография. Казань : Артифакт, 2014. 151 с.

10. Набиулин И. Р. Особенности адаптации иностранных студентов мусульманского вероисповедания в Республике Татарстан // Научный результат. Социология и управление. 2023. Т. 9, № 3. С. 21–36.

11. Резолюция экспертного стола //Актуальные вопросы социокультурной адаптации мигрантов: духовные и правовые аспекты : материалы экспертного круглого стола, Екатеринбург, 23 ноября 2022 года : сборник научных статей. Кемерово : Лазурь К, 2023. С. 119.

References

1. "On the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2026–2030: Decree of the President of the Russian Federation dated October 15, 2025 No. 738. President of Russia: official site. (In Russ.). Available from: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52490/>.

2. Starostin A. Policy of the Spiritual Directorate of Muslims of Russia on the socio-cultural adaptation of migrants. Islam.ru: site. (In Russ.). Available from: <http://islam.ru> <https://islam.ru/content/analitics/30246>. Publication date: December 26, 2011.

3. Russian society and the state in the context of the formation of a new world order: the demographic situation in 2022: monograph / S. V. Ryazantsev [et al.]. Moscow: Prospect; 2023. 448 p. DOI: 10.19181/monogr.978-5-392-38629-1.2023. (In Russ.).

4. The Size and Migration of the Population of the Russian Federation in 2023: Statistical Bulletin. Moscow, 2024. Federal State Statistics Service: official site. (In Russ.). Available from: <https://clck.ru/3QXnff>.

5. Ledeneva V. Yu., Begasilov B. T. The Influence of the Religious Factor on the Integration Processes of Muslim Migrants in Russia. *Voprosy upravleniya = Management Issues*. 2021;(1(68)):118–130. (In Russ.).

6. Malashenko A. V. From Adaptation to Integration? *Aktual'ny'e voprosy` sociokul'turnoj adaptacii migrantov: duxovny'e i pravovy'e aspekty` : materialy` e`kspertnogo kruglogo stola, Ekaterinburg, 23 noyabrya 2022 goda : sbornik nauchny`x statej = Current Issues of Sociocultural Adaptation of Migrants: Spiritual and Legal Aspects: Materials of the Expert Round Table, Yekaterinburg, November 23, 2022: Collection of Scientific Articles*. Kemerovo: Lazur K.; 2023. P. 28–29. (In Russ.).

7. Starostin A. "The Islamic Factor" in Migration Processes in Russia. Russian International Affairs Council: official website. (In Russ.). Available from: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/islamskiy-faktor-v-migratsionnykh-protsessakh-v-rossii/?sphrase_id=184717406. Publication date: April 10, 2012. (In Russ.).

8. Biryukov A. They're all covered in honey: how many foreign students study at the republic's universities and where they come from. Ufa1: site. (In Russ.). Available from: <https://ufa1.ru/text/education/2024/10/11/74198588/>. Publication date: October 11, 2024.

9. Gabdrakhmanova G. F., Sagdieva E. A., Omorova N. I. Educational migration in the Republic of Tatarstan: adaptation and integration of students from Central Asian states: monograph. Kazan: Artifact; 2014. 151 p. (In Russ.).

10. Nabiullin I. R. Features of adaptation of foreign students of the Muslim faith in the Republic of Tatarstan. *Nauchny`j rezul'tat. Sociologiya i upravlenie = Scientific result. Sociology and management*. 2023;9(3):21–36. (In Russ.).

11. Resolution of the expert table. *Aktual'ny'e voprosy` sociokul'turnoj adaptacii migrantov: duxovny'e i pravovy'e aspekty` : materialy` e`kspertnogo kruglogo stola, Ekaterinburg, 23 noyabrya 2022 goda : sbornik nauchny`x statej = Current issues of socio-cultural adaptation of migrants: spiritual and legal aspects: materials of the expert round table, Yekaterinburg, November 23, 2022: collection of scientific articles*. Kemerovo: Lazur K.; 2023. P. 119. (In Russ.).

Информация об авторе

Р. Р. Галлямов — доктор социологических наук, кандидат философских наук, профессор, старший научный сотрудник сектора социально-политических исследований.

Information about the author

R. R. Gallyamov — Doctor of Science (Sociological), Candidate of Science (Philosophical), Professor, Senior Researcher of the Department of Social and Political Research.

Статья поступила в редакцию 27.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 27.11.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 19–28
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):19–28

Научная статья
УДК 316.772(470.57)
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-19-28

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИДЕНТИЧНОСТЕЙ НЕКОТОРЫХ РЕЛИГИОЗНЫХ И СВЕТСКИХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ИЕРАРХИЯ РАНГОВ (ПО МАТЕРИАЛАМ ПИЛОТНЫХ ОПРОСОВ)*

**Рушан Рахимзянович Галлямов^{1✉}, Денис Александрович Ефимов²,
Александр Николаевич Кляшев³**

^{1,2,3}Институт этнологических исследований имени Р. Г. Кузеева

Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия

¹gal-rushan@yandex.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0002-7080-9150>

²missionerufa@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2323-6708>

³ak1168@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1713-9522>

Аннотация. В условиях геополитических вызовов и культурных трансформаций актуализируется вопрос формирования общероссийской (гражданской) идентичности как интеграционного ресурса полиэтнического и многоконфессионального общества. Цель статьи — провести социологический анализ идентичностей отдельных групп населения, выявить зоны взаимодействия и иерархию рангов этих идентичностей с целью определения идеологической основы современного общероссийского самосознания у некоторых религиозных и светских групп в столице Республики Башкортостан — городе Уфа. В качестве предмета исследования основных идентичностей теоретически и методически определены такие ее типы, как религиозная, этническая, семейная, гражданская и профессиональная. Анализ основан на изучении эмпирических материалов, полученных в ходе пилотных опросов 2024–2025 гг., проведенных среди 103 респондентов, в том числе: православных и протестантов (религиозная группа, $N = 52$) и сотрудников издательства, а также — студентов одного из уфимских колледжей (светская группа, $N = 51$). Основной акцент сделан на компаративном исследовании, позволяющем сравнивать религиозное мировоззрение, ориентированное на духовные ценности, и светское — на материальные и индивидуальные цели. Исследование показало, что у религиозных респондентов доминируют религиозная и семейная идентичности, тогда как этническая оказывается наименее значимой. У светских групп приоритетными выступают семейная, гражданская и профессиональная идентичности, а религиозная остается периферийной. При этом гражданская идентичность проявляет объединяющее значение: у религиозных она встроена в духовную парадигму как форма патриотизма и социального служения, а у светских групп (особенно у молодежи) выступает ведущей формой самоопределения. Результаты пилотного исследования продемонстрировали, что, несмотря на различия в ценностных ориентациях, общероссийская идентичность выполняет консолидирующую функцию, выступая сквозным конструктом, способствующим гражданскому согласию и межэтнической устойчивости.

Ключевые слова: общероссийская идентичность, религиозная идентичность, светская идентичность, иерархия идентичностей, гражданская идентичность

Для цитирования: Галлямов Р. Р., Ефимов Д. А., Кляшев А. Н. Сравнительный социологический анализ идентичностей некоторых религиозных и светских групп населения: взаимодействие и иерархия рангов (по материалам пилотных опросов) // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 19–28. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-19-28>.

* Статья выполнена в рамках осуществления государственного задания № АААА-А21-121012290084-6 «Традиционные религии и новые религиозные движения на Южном Урале и в Приуралье: вопросы функционирования, государственно-конфессиональных и межконфессиональных отношений» (дата гос. регистрации 22.01.2021 г.).

Research article

COMPARATIVE SOCIOLOGICAL ANALYSIS OF THE IDENTITIES OF SOME RELIGIOUS AND SECULAR POPULATION GROUPS: INTERACTION AND HIERARCHY OF RANKS (BASED ON PILOT SURVEYS)*

Rushan R. Gallyamov^{1✉}, Denis A. Efimov², Aleksandr N. Klyashev³

^{1,2,3}R. G. Kuzeev Institute of Ethnological Research,

Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia

¹gal-rushan@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-7080-9150>

²missionerufa@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2323-6708>

³ak1168@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1713-9522>

Abstract. In the context of geopolitical challenges and cultural transformations, the issue of forming an all-Russian (civil) identity as an integration resource of a multi-ethnic and multi-confessional society is becoming increasingly relevant. The objective of the article is to conduct a sociological analysis of the identities of individual population groups, to identify areas of interaction and the hierarchy of ranks of these identities, in order to determine the ideological basis of the modern all-Russian self-awareness of some religious and secular groups in the capital of the Republic of Bashkortostan — the city of Ufa. As the subject of the study of the main identities, the following types are theoretically and methodologically defined: religious, ethnic, family, civic and professional. The analysis is based on the study of empirical materials obtained during pilot surveys in 2024–2025, conducted among 103 respondents, including: Orthodox and Protestants (religious group, $N = 52$) and publishing house employees, as well as students of one of the Ufa colleges (secular group, $N = 51$). The primary focus is on a comparative study that compares religious worldviews, focused on spiritual values, with secular worldviews, focused on material and individual goals. The study revealed that religious respondents are dominated by religious and family identities, while ethnic identities are least significant. Among secular groups, family, civic, and professional identities are prioritized, while religious identities remain peripheral. At the same time, civic identity exerts a unifying effect: among religious respondents, it is embedded in the spiritual paradigm as a form of patriotism and social service, while among secular groups (especially young people), it is the leading form of self-definition. The results of the pilot study demonstrated that, despite differences in value orientations, a pan-Russian identity serves a consolidating function, serving as a cross-cutting construct that promotes civil harmony and interethnic stability.

Keywords: all-Russian identity, religious identity, secular identity, hierarchy of identities, civic identity

For citation: Gallyamov R. R., Efimov D. A., Klyashev A. N. Comparative sociological analysis of the identities of some religious and secular population groups: interaction and hierarchy of ranks (based on pilot surveys). *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologii) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):19–28. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-19-28>.

Многочисленные вызовы, с которыми сталкивается Российская Федерация в начале XXI в. (антироссийская деятельность коллективного Запада, события на Украине, проблема мигрантов, попытки экспорта в информационное поле нашей страны нетрадиционных и трансгуманистических ценностей) актуализируют, в том числе, вопрос формирования и совершенствования общероссийской идентичности. Как справедливо отмечала известный

социолог, ведущий российский специалист по проблемам идентичности Л. М. Дробизева: «Одно из центральных понятий современной национальной политики... это общероссийское гражданское самосознание, или российская идентичность. Оно непосредственно связано с <...> гармонизацией межнациональных (межэтнических) отношений. Вместе с тем исследования показывают, что в реальности такого рода идентичность может пониматься,

* The article was prepared within the framework of the state assignment No. AAAA-A21-121012290084-6 “Traditional Religions and New Religious Movements in the Southern Urals and the Ural Region: Issues of Functioning, State-Confessional and Interfaith Relations” (date of state registration January 22, 2021).

восприниматься и ощущаться по-разному в зависимости от поколения, территории проживания, этнокультурной среды, разновидности дискурса и формы ее [идентичности] проявления. Следовательно, перед учеными встает задача проанализировать интенсивность и дифференцированность российской идентичности в связи с разными региональными сценариями и этническими полями, а также ее соотношение с характером межэтнических отношений и вектором консолидационных процессов в поликультурном российском пространстве» [1, с. 26–27].

Другие российские эксперты подчеркивают, что каждое направление многомерного пространства идентичности «имеет собственную значимость для самоопределения человека, свою шкалу для измерения конкретного признака» [2, с. 337]. Эти авторы отмечают, что данное пространство может включать в себя конфессиональную, этническую, профессиональную, культурную, территориальную и др. идентичности. Результаты некоторых отечественных исследований демонстрируют наличие у респондентов некоего спектра идентичностей, зависящих от разнообразных факторов. Так, «у жителей Калининградской области, на территории которой в разные времена проживали пруссы и немцы и которая в конечном итоге была заселена россиянами, имеет место параллельное самоопределение себя как „особых россиян“, „российских европейцев“, так и „ничем не отличающихся от других россиян“, принадлежащих к „единому российскому культурному континууму“» [3, с. 570]. Одновременно, в отдельных случаях, этническая идентичность молодежи в национальных республиках (в частности, у студентов 1–5 курсов педагогического, химического и филологического факультетов Кабардино-Балкарского государственного университета имени Х. М. Бербекова) связана с уровнем владения национальным языком, «...чем выше уровень знания языка, <...> тем выше значимость данной идентичности относительно других идентификаций личности» [4, с. 231].

По мнению вышеупомянутой Л. М. Дробилевой, «в национальных республиках (Татарстан, Саха (Якутия), Башкортостан) у представителей титульного народа этническая идентичность хоть и не существенно, но все же

превалирует над общегражданской» [1, с. 29–30]. Напротив, у русских, проживающих в этих республиках, наблюдается обратная картина. В столичном регионе, наиболее урбанизированном, отличающемся высоким уровнем индивидуальной атомизации и пониженной плотностью идентификаций (меньше доля ощущающих сильную связь с какими-либо общностями), гражданская идентичность проигрывает по силе значимости другим наиболее распространенным идентичностям» [1, с. 29–30].

Исследования идентичности у верующих, проведенные отделом религиоведения Института этнологических исследований имени Р. Г. Кузеева Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (ИЭИ УФИЦ РАН) продемонстрировали, что у регулярных членов православных, мусульманских и протестантских религиозных общин, независимо от этнической принадлежности и социального статуса, превалирует идентичность религиозная (регулярными членами религиозных формирований мы считаем верующих, которые посещают храм не реже одного раза в месяц, систематически читают религиозную литературу (в том числе священные тексты и произведения авторов, исповедующих ту же религию), активно участвуют в жизни общины и последовательно реализуют доктринальные принципы своей религии как в личной, так и общественной сфере. Такие респонденты характеризуются высоким уровнем религиозности и вовлеченности в вероисповедные практики [5–7].

Таким образом, исследования показывают, что у россиян в настоящее время наблюдается разнообразный спектр идентичностей, однако в условиях геополитических вызовов, санкционного давления и распространения ценностного релятивизма формирование общероссийской идентичности приобретает стратегическое значение. Она выступает ключевым интеграционным ресурсом, способствующим консолидации многонационального и многоконфессионального общества на основе общих исторических, духовных и культурных ценностей. В современных условиях общероссийская идентичность представляет собой необходимое условие национальной устойчивости, гражданского согласия и сохранения единства

в период социально-политических трансформаций. Общероссийская идентичность определяется Л. М. Дробижевой «как отождествление себя с гражданами страны и государственно-территориальным пространством» [1, с. 27]. В своей более поздней работе она добавляет, что «общероссийская идентичность в большей степени государственная, и это проявляется в первую очередь в ее функции интеграции полиэтнического общества» [8, с. 494]. Можно сказать, что быть россиянином — это быть гражданином Российской Федерации.

Цель данной работы — провести социологический анализ идентичностей отдельных групп населения, выявить зоны взаимодействия и иерархию рангов этих идентичностей с целью определения идеологической основы современного общероссийского самосознания у некоторых религиозных и светских групп в столице Республики Башкортостан — городе Уфа.

Исходя из сформулированной цели, задачами данной статьи являются определение значимости следующих идентичностей (в порядке убывания) в самоопределении респондента: семейная идентичность (представитель (представительница) своей религии); этническая идентичность (представитель (представительница) своего этноса); семейная идентичность (муж, отец (жена, мать, член своей семьи)); общероссийская идентичность (гражданин (гражданка) Российской Федерации); профессиональная идентичность (специалист).

Объект исследования — представители религиозных и светских групп населения Республики Башкортостан; предмет исследования — иерархии идентичностей в мировоззрении религиозных и нерелигиозных (светских) групп населения Республики Башкортостан.

Сбор эмпирического материала, используемого в статье, осуществлялся методом опроса, посредством стандартизированного интервью. Данная работа основана на результатах пилотных исследований 2024 и 2025 гг., в ходе которых были опрошены религиозные и нерелигиозные группы респондентов. В работе использовался также компаративный подход: исследование построено на сравнении двух полярных типов мировоззрения — религиозного (с акцентом на духовные ценности) и светского (с акцентом на материальные и индивидуаль-

ные цели). По мнению авторов, общероссийская идентичность сегодня — консолидирующий идеологический и ценностный конструкт, который формируется на фоне противопоставления «нас» и «Запада», утверждения России как цивилизационно уникальной страны, возрождения традиционных ценностей (религия, семья, патриотизм). Именно религиозные группы чаще всего выступают в роли носителей этой идеи, а светские группы — в роли проверки ее устойчивости в обществе, не связанном с церковью. Компаративный подход позволил выявить, в какой мере мировоззренческая установка влияет на этническую идентичность. Выборка в данном пилотном исследовании была небольшой (всего 103 респондента), но типологически насыщенная — она позволила выявить тенденции, которые затем можно проверить в более масштабных исследованиях. Тем более, что использование стандартизированного интервью позволяло выходить на «качественные методы» анализа.

Религиозные группы (52 респондента) представлены православными и протестантами, которые выступают как носители традиционных ценностей, в которых религия играет ключевую роль в формировании мировоззрения и идентичности. Православные являются крупнейшей религиозной группой в России, чьи духовные и культурные ориентиры тесно связаны с идеей русской народной самобытности, исторической преемственности и государственности. Православие часто воспринимается как часть общероссийской идентичности, особенно в контексте дискурса о «духовном Ковчеге» и противостоянии «деградирующему Западу». Протестанты (в данном случае — христиане евангельской веры) представляют альтернативную, но также религиозно мотивированную модель идентичности. Они часто характеризуются высоким уровнем религиозной вовлеченности, но при этом могут иметь более индивидуалистический подход к вере. Сравнение их взглядов с православными позволяет выявить, насколько религиозность как таковая, а не только приверженность конкретной конфессии, влияет на формирование идентичности.

Нерелигиозные группы (51 респондент — сотрудники издательства и студенты) представляют светски ориентированную часть об-

щества, где формирование идентичности происходит вне религиозного контекста. Сотрудники издательского предприятия — это взрослые, социально интегрированные граждане, имеющие стабильную профессиональную деятельность. Они могут быть как верующими, так и неверующими, но их мировоззрение, как правило, более прагматичное, рациональное и связанное с материальным благополучием, карьерой и личной реализацией. Это позволяет выявить, как светская среда воспринимает национальную идентичность вне религиозного дискурса. Студенты 3–4 курсов колледжа (специальность «веб-программирование») — это молодежь, находящаяся на пороге взрослой жизни, активно использующая цифровые технологии и подверженная глобальным культурным влияниям. Они представляют будущее российского общества и рассматриваются как группа с повышенной склонностью к индивидуализму, потребительству и сомнению в традиционных институтах (включая семью, религию и государство). Исследование их взглядов позволяет выяснить, насколько молодежь принимает или отвергает идею общероссийской идентичности, и сравнить, какое место эта идея занимает в мировоззрении светской, технологически ориентированной молодежи и взрослых представителей светской среды.

Среди представителей светской группы также есть верующие. Хотя определение уровня их религиозности не входило в задачи данного пилотного исследования, по такому показателю, как регулярность чтения религиозной литературы, верующих, входящих в состав светских групп (сотрудников издательства и студентов колледжа), независимо от конфессии (православные, мусульмане, атеисты, теистов, «просто верующих в Бога» и представители «других религий»), нельзя отнести к постоянным членам религиозных общин. Если в группе «религиозные» доля регулярно читающих религиозную литературу среди православных и протестантов превышает 50,0%, а доля тех, кто никогда не читает такие тексты, составляет не более 4,0%, то в группе «светские» доля регулярно читающих религиозную литературу, как правило, менее 50,0%, а доля тех, кто никогда не читает, в подавляющем большинстве случаев превышает 50,0% (исключение составляют

лишь сотрудники полиграфического предприятия, идентифицирующие себя как «просто верующие в Бога»). Что касается литературы, связанной с парарелигиозными движениями, то ее не читает большинство респондентов.

Сбор эмпирических материалов был проведен в следующих организациях:

– религиозная группа:

а) православные (местная религиозная организация православный Приход кафедрального собора Рождества Богородицы г. Уфы Республики Башкортостан «Уфимской Епархии Русской Православной Церкви (Московский Патриархат)» (февраль 2025 г.); храм Владимирской иконы Божией Матери д. Юматово Республики Башкортостан;

б) протестанты (местная религиозная организация — церковь христиан веры евангельской «В Доме Отца», г. Уфа (март 2025 г.);

– светская группа:

а) Сотрудники издательства, казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство «Мир печати», г. Уфа (ноябрь 2024 г);

б) Студенты колледжа (специальность веб-программирование, 2-й и 3-й курсы, Уфимский колледж статистики, информатики и вычислительной техники (УКСИВТ), г. Уфа (ноябрь 2024 г).

По результатам анализа первого типа идентичности получены следующие данные:

1. В религиозной группе среди православных у большинства респондентов первая по значимости (но не абсолютная) идентичность — религиозная (47,4%). 26,3% выбрали самой значимой семейную идентичность, еще 26,3% — гражданскую. Причинами того, что религиозная идентичность у православных является первой по значимости, являются, на наш взгляд, такие факторы, как высокая религиозная вовлеченность респондентов — как было указано выше, респонденты регулярно посещают храмы, читают Библию, соблюдают посты и т.д. Для них вера — не формальность, а структурирующий элемент жизни. Еще одним фактором является идеологическая связь православия с русской национальной идентичностью. В современной России православие часто воспринимается не только как религия, но и как основа культурного и гражданского самосознания, что усиливает его значимость. В таких полиэтничных регио-

нах, как Башкортостан, православие может быть частью этнокультурной идентичности (особенно у русскоязычного населения), что делает его более значимым, чем, например, у протестантов, чья идентичность может быть более «личной» или «интернациональной». Как было отмечено выше, 47,4% православных респондентов выбрали самой значимой конфессиональную идентичность — это большинство среди прочих идентичностей, но не абсолютное. Учитывая, что еще 26,3% указали семейную и 26,3% — гражданскую идентичность, можно говорить о сложной, многогранной идентичности, где религия — ведущая, но не единственная составляющая.

2. У протестантов больше всего тех, кто выбрал первой по значимости идентичностью семейную (53,6%). Обозначивших религиозную идентичность самой значимой 39,3%; 7,1% респондентов выбрали позицию «Гражданин Российской Федерации». Превалирование респондентов в данной выборке, выбравших самой значимой идентичностью семейную, является, на наш взгляд, частным случаем — с учетом того, что на втором месте по численности верующие, выбравшие идентичность религиозную. Необходимо также учитывать тот факт, что в протестантской традиции (особенно в евангелических и пятидесятнических течениях) имеет место теологический акцент на семье, семья рассматривается как установленный Богом институт, первая община веры, в котором реализуются духовная жизнь, воспитание детей и миссия. В выборке по протестантам 83,3% респондентов имеют детей (а 20,0% являются многодетными родителями, воспитывающими трех и более детей), для которых воспитание детей, забота о браке, совместное служение являются центральными аспектами жизни. Таким образом, семейная идентичность может быть формой выражения религиозной идентичности; 39,3% по-прежнему считают религиозную идентичность наиболее значимой — это второе место, что говорит о ее высокой роли. Религиозная и семейная идентичности у протестантов тесно связаны, и их разделение может быть скорее методологической условностью.

3. Среди сотрудников полиграфического предприятия 64,3% респондентов обозначи-

ли для себя самой важной семейную идентичность, на втором месте по численности (28,6%) те, кто выбрал гражданскую идентичность. Только 7,1% опрошенных сотрудников полиграфического предприятия выбрали как первую по значимости идентичность религиозную. Результаты исследований показывают, что для них семья — основа стабильности и смысла; респонденты — в большинстве своем состоявшиеся семейные люди: 51,7% сотрудников компании женаты, 85,7% имеют детей. Религиозная идентичность не стала для этой группы респондентов ведущей, среди сотрудников издательства есть верующие (в том числе «просто верящие в Бога»), но, как было указано выше, по такому признаку, как регулярное чтение религиозной литературы, их нельзя причислить к регулярным членам религиозных организаций; религиозная идентичность не стала для них ведущей. Необходимо отметить, что полиграфическое предприятие — это не молодежная, а зрелая, стабильная среда, где ценятся ответственность, порядок и традиции — все то, что ассоциируется с семьей. Тот факт, что 28,6% респондентов из этой группы выбрали второй по значимости гражданскую идентичность, свидетельствует о патриотическом чувстве, которое является вторичным по отношению к личной сфере.

4. В группе студентов колледжа чуть больше половины респондентов (51,4%) определили для себя первой по значимости идентичность гражданскую. На втором месте по численности (31,4%) среди студентов — выбравшие в качестве самой важной идентичности позицию «муж, отец (жена, мать, член своей семьи)». 8,6% студентов выбрали самой важной профессиональную идентичность, 5,7% — этническую и 2,9% — религиозную. Причины того, что студенты колледжа выбрали в качестве самой значимой идентичности гражданскую, кроется на наш взгляд, в следующем: студенты — это молодежь, которая проходит этап формирования личности; она только входит в общество и ищет свое место. Выбор ее представителями в данной выборке гражданской идентичности как самой значимой — это попытка присоединиться к более широкому сообществу, осознать себя частью государства. Большинство студентов не состоят в браке и не имеют детей,

их семейная идентичность еще не сформировалась, однако, тем не менее, 31,4 % респондентов указали самой значимой семейную идентичность — это говорит о наличии таких ценностей, которые пока не реализованы. Выбор 8,6 % профессиональной идентичности является признаком ориентации этой части респондентов на будущее.

Приведенные данные демонстрируют, на наш взгляд, что выбор наиболее значимой идентичности не означает отказ от других, а показывает, что сейчас наиболее актуально в жизненном контексте респондента, в частности, для верующих — религия, для семейных нерелигиозных людей — семья, для молодежи — гражданство и будущее. Снижение среди членов группы протестантов в данном исследовании доли тех, кто в первую очередь называет себя религиозными (с 88,1 до 39,3 %), возможно, не означает ослабления религиозности; не исключено, что это является проявлением перехода от формального декларирования к внутреннему усвоению процесса реализации веры через семью, а не только через церковь, а также изменения социального статуса: протестанты больше не «иноверцы», а часть общества. Касательно данного случая религиозная идентичность может быть «невидимой», проявляясь через другие формы — семью, мораль, патриотизм.

По результатам анализа второго типа идентичности получены следующие результаты

1. Выбор второй по значимости идентичности является своего рода индикатором многомерности личности. Он показывает, какие ценности, помимо главной, остаются важными для человека, даже если они не доминируют, что особенно важно в условиях, когда личность формируется под влиянием религии, семьи, государства, профессии и этноса. Второй по значимости идентичностью для 33,3 % православных респондентов является религиозная и также для 33,3 % семейная; 16,7 % опрошенных выбрали второй по значимости идентичностью гражданскую, 11,1 % — профессиональную и 5,6 % — этническую. У православных респондентов равный баланс между религиозной и семейной идентичностью (по 33,3 %) говорит о синтезе духовного и личного. Для православного верующего (так же, как и для протестанта)

семья — это малая церковь, и религиозная жизнь активно реализуется через брак, воспитание детей, совместные молитвы. Поэтому религиозная и семейная идентичности часто идут рука об руку. Гражданская идентичность (16,7 %) в этом блоке вторична, но присутствует. Это может быть связано с патриотическим подъемом, особенно в условиях геополитических вызовов; однако она не вытесняет духовную и семейную сферы. Профессиональная и этническая идентичности — на периферии. Это говорит о том, что для данной группы важнее внутренние, а не внешние социальные роли. Можно отметить, что у православных религиозная и семейная идентичности тесно связаны, и если одна из них — первая, вторая с высокой долей вероятности станет второй. Это отражает целостность мировоззрения, где вера пронизывает все сферы жизни.

2. Среди протестантов доля респондентов, для которых религиозная идентичность является второй по значимости, составляет 39,3 %, 32,1 % выбрали религиозную идентичность, 17,9 % — гражданскую, 7,1 % — профессиональную и 3,6 % — этническую. Преобладание у респондентов религиозной идентичности как второй по значимости (39,3 %), на наш взгляд, является подтверждением ее центральной роли в жизни протестанта. Даже если первая идентичность — семейная, религия остается фундаментом, через который реализуется вся жизнь. Семейная идентичность, которую выбрали 32,1 % опрошенных, близка по значимости к религиозной. В протестантской традиции семья является полем служения, воспитания и миссии, поэтому она может стать первой, а религия — второй, или наоборот. Выбравшие гражданскую идентичность (17,9 %) находятся на третьем месте по численности в блоке, определяющем вторую по значимости идентичность, что может являться отображением факта активного участия протестантов в общественной жизни, включая волонтерство, благотворительность, социальные инициативы. Профессиональная и этническая идентичности — минимальны. Это говорит о универсальности протестантской идентичности, которая не привязана к нации или профессии, а строится вокруг веры. У протестантов преобладают религиозная и семейная идентичности, и их чередование на пер-

вом и втором месте — естественный процесс. Религия остается сквозной ценностью, даже когда не стоит на первом месте.

3. Большинство сотрудников полиграфического предприятия (64,3%) выбрали второй по значимости идентичностью гражданскую; по 14,3% приходится на выбравших религиозную и семейную идентичности, 7,1% выбрали этническую идентичность. Тот факт, что подавляющее большинство респондентов (64,3%) выбирают гражданскую идентичность второй по значимости, является отражением зрелого, стабильного возраста и вовлеченности в социальную жизнь. Сотрудники издательства являются зрелыми гражданами, которые чувствуют ответственность за страну и ощущают свою принадлежность к государству. Равное распределение между религиозной и семейной идентичностями (по 14,3%) свидетельствует о светской среде с элементами веры. Как отмечалось ранее, среди них есть верующие, но они не практикуют регулярно. Тем не менее, семья и религия остаются важными, но не определяющими. Отсутствие профессиональной идентичности, возможно, является отображением того, что профессиональная принадлежность воспринимается респондентами не как идентичность, а как средство существования. Можно сказать, что у сотрудников издательства гражданская идентичность — связующее звено между личной жизнью и обществом. Это люди, которые мыслят масштабно, но при этом не отказываются от семейных и религиозных ценностей — они просто не ставят их во главу угла.

4. В студенческой группе 33,3% опрошенных выбрали второй по значимости идентичностью семейную, 30,3% — этническую; 21,2% — гражданскую, 9,1% студентов выбрали религиозную идентичность, 6,1% — профессиональную. Несмотря на молодой возраст респондентов, больше всего среди них тех, кто выбрал второй по значимости семейную идентичность (33,3%). Данный факт говорит о глубокой эмоциональной связи с семьей, даже если сами студенты еще не создали свою. Семья является для них источником поддержки и стабильности. На втором месте по численности в этом блоке студенты, выбравшие второй по значимости этническую идентичность (30,3%). Довольно высокий процент выбрав-

ших этническую идентичность второй по значимости может быть связан с многонациональным составом Республики Башкортостан, где этническая принадлежность (русский, башкир, татарин, чуваш и др.) играет важную роль в самоопределении. Для молодежи это способ выделиться, сохранить идентичность в условиях глобализации. Количество выбравших гражданскую идентичность (21,2%) меньше, чем в группе сотрудников издательства, но все же значима. Молодежь начинает осознавать себя гражданами страны, особенно в контексте современных событий. Количество выбравших религиозную и профессиональную идентичности минимально. У студентов вторая идентичность — это поиск себя. Они опираются на семью и этническое происхождение, как на надежные точки опоры, и пока еще не сформировали окончательно свою гражданскую или профессиональную позицию.

Материалы проведенного авторами пилотного исследования демонстрируют следующие иерархии идентичностей в объединенных группах. В религиозной группе (православные и протестанты) духовная и семейная идентичности доминируют, а этническая — маргинальна. Это отражает теологическую установку на веру как основу жизни. Ядро идентичности у религиозных респондентов — вера и семья, и эта система устойчива даже при изменении порядка приоритетов; экономические и земные ценности — вторичны, а этническая идентичность — минимальна. В светской группе (сотрудники издательства и студенты колледжа) личная (семейная), профессиональная и гражданская идентичности — основные, а религиозная и этническая — периферийные. Это типично для молодежи и зрелых людей в светской среде. Ядро идентичности у светских респондентов — семья, профессия, гражданство; различные формы религиозности частично присутствуют, но не формируют поведение. Молодежь ориентирована на комфорт и контроль над жизнью, этническая идентичность является для студентов формой защиты культуры.

Результаты пилотного исследования показывают, что ключевое отличие в системах идентичностей у представителей религиозных и светских групп выражается в том, что если у религиозных респондентов имеет ме-

сто примат духовного над материальным, то у светских — ориентация на достижение благополучия; однако даже при различии в ценностных ориентациях в вопросах общероссийской (гражданской) идентичности наблюдается определенная консолидация.

В религиозной группе гражданская идентичность не является ведущей, но присутствует как значимая, хотя и второстепенная, составляющая системы самоидентификации. У православных респондентов 26,3% выбрали гражданскую идентичность первой по значимости, 16,7% — второй, 16,7% — третьей, 20,0% — четвертой, что связано с патриотическим подъемом и осознанием себя частью государства, особенно в условиях современных геополитических вызовов; однако гражданская идентичность уступает религиозной и семейной идентичностям, которые являются основой мировоззрения. У протестантов гражданская идентичность на третьем месте по значимости (46,4%). Этот факт отражает активную социальную позицию протестантских общин: участие в благотворительности, волонтерстве, миссионерской деятельности. Для протестантов гражданственность — форма реализации веры, способ служения обществу, однако только 7,1% опрошенных выбрало гражданскую идентичность первой по значимости, что говорит о ее вторичном статусе по сравнению с семейной и религиозной. Таким образом, в религиозной группе гражданская идентичность — не главная, но важная опора, проявляющаяся через патриотизм, социальную активность и ответственность перед страной. Она встроена в духовную парадигму, а не противопоставлена ей.

В светской группе гражданская идентичность играет более высокую, иногда ведущую роль, особенно среди молодежи. У сотрудников полиграфического предприятия гражданская идентичность — вторая по значимости (64,3%), что свидетельствует о высоком

уровне социальной зрелости и вовлеченности в жизнь общества, эти люди — зрелые граждане, чувствующие ответственность за страну. Среди студентов колледжа гражданская идентичность является первой по значимости (51,4%) — это наиболее важная идентичность для учащейся молодежи, что можно объяснить процессом формирования личности, желанием войти в общество и понять свое место в нем, а также реакцией на текущие общественно-политические события. На втором и третьем местах по значимости у студентов — семейная и конфессиональная идентичности, которые еще не полностью реализованы. Одновременно мы пришли к выводу о том, что в светской группе гражданская идентичность — ключевой элемент самосознания, особенно у молодежи. Она становится основным мостом между личной жизнью и государством, компенсируя отсутствие доминирующей религиозной или семейной идентичности.

В соответствии с представленными материалами мы можем констатировать, что гражданская идентичность — это единственный элемент, демонстрирующий консолидацию между религиозными и светскими группами, несмотря на различия в ценностных ориентациях; у религиозных респондентов она проявляется как морально-патриотическая установка, встроенная в духовную систему. У светских респондентов, особенно у молодежи, она становится ведущей формой идентичности, замещающая религиозную и частично семейную. Таким образом, общероссийская (гражданская) идентичность выполняет консолидирующую функцию в современном обществе: она может быть выражена по-разному, но объединяет разные группы вокруг идеи принадлежности к России, особенно в условиях противопоставления «своих» и «чужих», утверждения страны как уникальной цивилизации — гражданская идентичность проявляется как сквозной, объединяющий конструкт.

Список источников

1. Дробижева Л. М. Общероссийская идентичность и уровень межнационального согласия как отражение вектора консолидационных процессов // Социологические исследования. 2017. № 1. С. 25–36.
2. Оносов А. А., Гаспаршвили А. Т. Измерения идентичности русских: социологические оценки и гуманитарная экспертиза // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2016. Т. 16, № 2. С. 336–346.
3. Идентичность калининградцев: влияние социальных убеждений на выбор самоидентификации / О. И. Вендина, А. А. Гриценко, М. В. Зотова, А. С. Зиновьев // Известия РАН. Серия: Географическая. 2021. Т. 85, № 4. С. 565–578.

4. Анаев М. А., Багова Р. Х., Ногерова М. Т. Место этнической идентичности в структуре идентификаций и ее влияние на индекс толерантности студентов // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 1 (23). С. 229–231.

5. Мухаметзянова-Дуггал Р. М. Верующие Республики Башкортостан: этнический состав, идентичность, оценка межконфессиональных отношений // Власть. 2020. № 5. С. 159–163.

6. Мухаметзянова-Дуггал Р. М. Гражданская идентичность верующих Республики Башкортостан (на примере регулярных членов религиозных организаций) // Теология и богословие: сотрудничество для сохранения и укрепления российского духовного наследия : материалы Международной образовательной конференции, Уфа, 01–03 ноября 2022 г. Т. 2. Уфа : Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы, 2022. С. 283–284.

7. Кляшев А. Н. Некоторые социальные и религиозные идентичности протестантов-украинцев Уральского региона // Известия Уфимского научного центра РАН. 2022. № 3. С. 89–93.

8. Дробизева Л. М. Смыслы общероссийской гражданской идентичности в массовом сознании россиян // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 4. С. 480–498.

References

1. Drobizheva L. M. All-Russian Identity and the Level of Interethnic Harmony as a Reflection of the Vector of Consolidation Processes. *Sociologicheskie issledovaniya = Sociological Studies*. 2017;(1):25–36. (In Russ.).

2. Onosov A. A., Gasparishvili A. T. Dimensions of Russian Identity: Sociological Assessments and Humanitarian Expertise. *Vestnik RUDN. Seriya: Sociologiya = RUDN Bulletin. Series: Sociology*. 2016;16(2):336–346. (In Russ.).

3. Identity of Kaliningraders: The Influence of Social Beliefs on the Choice of Self-Identification / O. I. Vendina, A. A. Gritsenko, M. V. Zotova, A. S. Zinoviev. *Izvestiya RAN. Seriya: Geograficheskaya = Bulletin of the Russian Academy of Sciences. Series: Geographical*. 2021;85(4):565–578. (In Russ.).

4. Анаев М. А., Багова Р. Х., Ногерова М. Т. The Place of Ethnic Identity in the Structure of Identifications and Its Influence on the Tolerance Index of Students. *Istoricheskaya i social`no-obrazovatel`naya my`sl` = Historical and Social-Educational Thought*. 2014;(1(23)):229–231. (In Russ.).

5. Mukhametzyanova-Duggal R. M. Believers of the Republic of Bashkortostan: Ethnic Composition, Identity, and Assessment of Interfaith Relations. *Vlast` = Power*. 2020;(5):159–163. (In Russ.).

6. Mukhametzyanova-Duggal R. M. Civic Identity of Believers of the Republic of Bashkortostan (Based on Regular Members of Religious Organizations). *Teologiya i bogoslovie: sotrudnichestvo dlya soxraneniya i ukrepleniya rossijskogo duxovnogo naslediya : materialy` Mezhdunarodnoj obrazovatel`noj konferencii, Ufa, 01–03 noyabrya 2022 g. = Theology and Divinity: Cooperation to Preserve and Strengthen Russia's Spiritual Heritage: Proceedings of the International Educational Conference, Ufa, November 1–3, 2022*. Vol. 2. Ufa: M. Aknulla Bashkir State Pedagogical University; 2022. P. 283–284. (In Russ.).

7. Klyashev A. N. Some social and religious identities of ukrainian protestants in the Ural Region. *Izvestiya Ufinskogo nauchnogo centra RAN = Bulletin of the Ufa Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. 2022;(3):89–93. (In Russ.).

8. Drobizheva, L. M. The meanings of All-Russian civic identity in the mass consciousness of Russians. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: e`konomicheskie i social`ny`e peremeny` = Public Opinion Monitoring: Economic and Social Changes*. 2020;(4):480–498. (In Russ.).

Информация об авторах

Р. Р. Галлямов — доктор социологических наук, кандидат философских наук, главный научный сотрудник отдела религиоведения;

Д. А. Ефимов — младший научный сотрудник отдела религиоведения;

А. Н. Кляшев — кандидат исторических наук, старший научный сотрудник отдела религиоведения.

Information about the authors

R. R. Gallyamov — Doctor of Science (Sociological), Candidate of Science (Philosophical), Chief Researcher of the Department of Religious Studies;

D. A. Efimov — Junior Researcher of the Department of Religious Studies;

A. N. Klyashev — Candidate of Science (Historical), Senior Researcher of the Department of Religious Studies.

Статья поступила в редакцию 24.10.2025; одобрена после рецензирования 20.11.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 24.10.2025; approved after reviewing 20.11.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 29–38
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):29–38

Научная статья

УДК 323.1

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-29-38

К ПРОБЛЕМЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННО-РЕЛИГИОЗНЫХ ОТНОШЕНИЙ (на примере российских исламских религиозных организаций)

Ибрагим Джавпарович Ибрагимов

Пятигорский государственный университет, Пятигорск, Россия, ibragimid@mail.ru

Аннотация. Статья содержит анализ современных тенденций упрочения гражданского общества в Российской Федерации с учетом расширения идентификационных основ самоорганизации граждан в общественных объединениях. Актуализируется этноконфессиональная идентичность как база гражданской самоорганизации с учетом полиэтничности и поликонфессиональности российского социума. Выявляются главные направления деятельности религиозных исламских организаций как субъектов гражданского общества, чей функционал имеет опосредованное политическое содержание. Прослеживается детерминация политической включенности духовных управлений мусульман как неполитических субъектов политики в магистральные ниши современного российского политического процесса и общественно-политических отношений. Социально-ответственные акции религиозных исламских организаций рассматриваются как факторы включенности в публичную политику. Выделяется релевантное соотношение духовных столпов ислама как религии действия и духовных доктринальных принципов современной российской политической доктрины — разумного консерватизма.

Ключевые слова: разумный консерватизм, гражданское общество, публичная политика, этноконфессиональная идентичность, религиозные исламские организации

Для цитирования: Ибрагимов И. Д. К проблеме политического позиционирования субъектов гражданского общества в системе государственно-религиозных отношений (на примере российских исламских религиозных организаций) // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 29–38. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-29-38>.

Research article

ON THE ISSUE OF POLITICAL POSITIONING OF CIVIL SOCIETY ACTORS WITHIN THE SYSTEM OF STATE-RELIGIOUS RELATIONS (drawing on the example of Russian Islamic religious organizations)

Ibragim D. Ibragimov

Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia, ibragimid@mail.ru

Abstract. The article analyzes contemporary trends toward the strengthening of civil society in the Russian Federation, taking into account the expanding role of identity-based foundations for citizens' self-organization within public associations. Ethno-confessional identity is highlighted as a key basis for civic self-organization, reflecting the multi-ethnic and multi-confessional nature of Russian society. The study identifies the primary areas of activity of Islamic religious organizations as civil society actors whose functions carry an indirect political dimension. It traces how spiritual Muslim administrations — though

formally non-political entities — are politically engaged and integrated into core domains of Russia's contemporary political process and socio-political relations. Socially responsible initiatives undertaken by Islamic religious organizations are examined as factors facilitating their inclusion in public policy. The article also underscores the relevant correlation between the spiritual pillars of Islam as a religion of action and the spiritual doctrinal principles of Russia's current political ideology of "reasonable conservatism."

Keywords: reasonable conservatism, civil society, public policy, ethno-confessional identity, Islamic religious organizations

For citation: Ibragimov I. D. On the issue of political positioning of civil society actors within the system of state-religious relations (drawing on the example of Russian Islamic religious organizations). *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):29–38. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-29-38>.

Поддерживая институциональный и неоинституциональный подходы к определению динамической сущности гражданского общества и эволюционного функционала его субъектов в первой четверти XXI в. с учетом мировых вызовов, определим крупные тренды гражданского структурирования и позиционирования общественных объединений.

Прежде всего отметим нарастание социально-структурной и социально-организационной взаимообусловленности институтов как комплекса правил и институтов и как системы организаций [1]. Происходит диалектичная изменяемость организаций под влиянием институтов и изменяемость институтов под влиянием организаций. Также налицо умножение рядов общественных активистов, пополнение их дифференцированными гражданскими элементами при расширении функционала и повышении качества деятельности.

Происходит распространение социально-ответственного сегмента общественных объединений как субъектов решения значимых проблем практически во всех сферах жизнедеятельности общества для создания гуманитарного и гуманистического общественного блага, доступного целевым группам населения.

Соответственно мы наблюдаем внедрение новых форм и методов взаимодействия субъектов гражданского общества с органами власти и управления, с политической элитой для продвижения интересов граждан и подсказывания государству приемлемых вариантов административных, бюрократических, политических решений.

Гражданское общество в своей сущности формируется как социально-инициативный институт, включенный в содержание и осуществление общественно-политического процесса. В то же время оно является целостным и развивающимся пространством гражданских акций, самоорганизационных мероприятий, самоуправленческих практик населения по решению жизненно важных проблем. Как следствие — происходит мультиплицирование гражданских инициатив как проекций рационального социального выбора, который тесно соотносится с общественно-политической, политико-управленческой и также с геополитической конъюнктурой. Общественные организации проявляются в диалоге с властью, государством, становясь субъектами публичной политики, на что указывает А. А. Шестакова [2].

Этноконфессиональная идентичность как платформа гражданского и политического позиционирования

В условиях глобальных вызовов самоорганизация граждан эволюционирует во многих направлениях, обусловленных нарастающим разнообразием социальных идентичностей. Современное гражданское ассоциирование отражает широкий реестр интересов, которые объединяют группы в неправитель-

ственные и некоммерческие организации, участвующие в публичной политике. Они, не являясь партиями, общественно-политическими движениями, становятся неполитическими субъектами политики. Такая умоузная, на первый взгляд, характеристика, тем не менее, соответствует процессам миро-

вого, странового, регионального политикума. Современность, которую можно отождествить с информационностью и коммуникативностью, вовлекает в политику новых участников, которые трансформируются из объектов политики в ее субъекты.

Глобализация публичной политики соответствует глобальным процессам современности, которые повлекли за собой: а) мультиплицирование множества витальных проблем; б) формирование новых базовых запросов людей; в) превращение прежних стационарных ситуаций в проблемно-противоречивые и конфликтные модели; г) бытование множества негативных социальных практик. Как отмечает А. А. Громыко, надежды на сплочение мировых игроков, на солидарность между социальными и политическими субъектами в условиях глобальных вызовов для решения общих для человечества задач не оправдались [3, с. 7–22].

Это особенно выпукло осознается и ощущается с начала нового тысячелетия, когда изначальные детерминанты гражданского общества существенно меняются под воздействием внешних факторов. Сущностно-функциональная и ценностная эволюция гражданского общества катализируется проблемами планетарной, страновой, средовой детерминации. Происходят: эксцессы реальной и символической политики; политико-цифровая экспансия; дестабилизация производственных, экономических, финансовых, социальных структур. В этих условиях обострились такие контрапункты государственно-гражданских отношений, как предельность и допустимость насилия со стороны власти, целесообразность и перспективность огосударствления общественной жизни, возможность и необходимость обюрокрачивания гражданских инициатив, ответственность и адекватность элиты. Актуальным стал вопрос о балансе расширения или сужения гражданских свобод, гражданской активности, гражданского самоопределения индивидов и групп. Как подчеркивает О. А. Нестерчук, новая политическая культура должна быть обусловлена «активным вовлечением общественных структур и их представителей в руководство, регулирование социальными процессами для легитимности политического управления, повышения уровня доверия к политиче-

ским институтам, президенту, развития гражданского общества» [4, 32].

Разнообразные общественно-политические потребности акцентируют традиционные и инновационные основы гражданской самоорганизации, среди которых мы выделяем религию и религиозность. Они являются стационарными и жизнеспособными платформами коллективизма и солидарных коллективных действий. Под влиянием современных рисков, которые отмечаются в постсекулярном мире, но не являются его прямым следствием, как подчеркивает Е. М. Мchedлова, проявляются новый интерес к религии и новый уровень взаимодействия государства и религиозных институтов [5, с. 178–183].

Религиозная принадлежность и соответствующая идентичность предусматривает множество аспектов: знание религиозных текстов, отправление религиозных обрядов, следование морально-нравственным ценностям данной религии. Также чрезвычайно важно, что религиозная идентификация предполагает формирование определенного отношения к важнейшим категориям — к жизни и смерти, добру и злу, правде и лжи, бодрости и унынию, трудолюбию и стяжательству. Самоопределение в религиозном контексте ставит перед индивидом сложные вопросы о том, насколько он в морально-нравственном смысле соответствует заявленным позициям и насколько он является истинно верующим (воцерковленным).

Магистральный смысл религиозной идентичности состоит в определении принципов, правил и рамок существования человека и функционирования общества и в этом плане роль религии (и веры) трудно переоценить. Признавая ту или иную религию истинной и понимая себя как религиозного человека, тот или иной член общества стремится отождествить себя и объединиться с людьми, причастными к той же религии и имеющими ту же веру. Религиозное самоотождествление обеспечивает человеку поддержку не только со стороны единоверцев, но и со стороны бога — создателя мира, высшего абстрактного, но могучего начала, которое определяет все и вся в сущем мире. Религиозная идентичность содержит объемную психологическую составляющую,

которая соотносится с такими составляющими, как образовательная, информационная, коммуникационная. Как утверждает А. Крылов, религия присуща сознанию как верующих, так и неверующих в силу своей универсальности и в силу множественности форм и методов воплощения [6].

Вместе с тем важны такие атрибуты религиозной идентичности, как уверенность в «правильности» и приоритетности «родной» религии, гордость за принадлежность к определенному религиозному миру и даже убеждение в необходимости соответствия признанному религиозно-мировоззренческому, религиозно-обрядовому стереотипу. Принадлежность индивида к религиозной общине (как институтированной, так и не институтированной) формирует новые ресурсы и горизонты мобилизации в общественно-политическом процессе. Осознание религиозного коллективизма, как отмечает М. М. Мchedлова, стимулирует совместные публичные действия для достижения общих целей, которые, прежде всего, имеют духовное, морально-нравственное содержание, но также и имеют свое продолжение в публичной политике [7, с. 541–546].

Проникновение в содержание религиозности и религиозной самоорганизации в общем плане не представляется простым и однозначным [8, с. 34–35]. Институтированная религи-

озность отражает объединение больших общественных групп в пределах религии, верования, религиозной обрядности в контексте исторического процесса, социального развития, политического становления народа как субъекта исторического, общественно-политического, национально-государственного творчества. Рассмотрение религиозной идентичности как конвергентного социального феномена и сложносоставного социального института, показывает, что он находится во взаимосвязи с иными социальными и политическими институтами. Как показывают социальные и политические процессы, в том числе и конфликтные, этнические и религиозные потребности взаимопроникают друг в друга и интегрируются в комплекс этноконфессиональной идентичности.

Отметим сложность данного идентификационного комплекса, который формируется во многих ситуациях и многих подсистемах общества, прежде всего в семье и в родственно-соседском окружении. Этноконфессиональный комплекс как более всего «природный» и имманентный способствует повышению общей социальной, моральной устойчивости индивида в противовес геополитическим катастрофизмам, политическим рискам, социальному равнодушию, отчуждению, негативным групповым и индивидуальным практикам.

Российский кейс исламской этноконфессиональной самоорганизации

В полиэтнической и поликонфессиональной России поликультурность, составленная множеством этнических и религиозных идентичностей, является важным свойством национально-государственного строительства, общественно-политического процесса, а также основой общественной самоорганизации [9]. В Российской Федерации никакая идеология не может выступать в качестве государственной в соответствии с Конституцией Российской Федерации 1993 года. Крушение коммунистической атеистической идеологии и формирование новой политической системы Российской Федерации побудило этнических и религиозных активистов к самоорганизации в новых формах. 1990-е — начало 2000-х гг. отмечены

образованием новых в плане организационно-правовых оснований движений и объединений на основании целевого законодательства. Соответственно, состоялось институтирование системы религиозных исламских организаций как масштабного сегмента российского гражданского общества в общем тренде этноконфессиональной самоорганизации.

Особенности социального устройства мусульманских умм в бытовом и религиозном плане состоят в согласительном принципе, который можно номинировать как веро-учительный и веро-отправительный демократизм. Ислам как религия со строгими идейно-мировоззренческими столпами и четкими нормами человеческого общежития вместе с тем не пред-

полагает жесткой организационной вертикали религиозных институтов с уровнями подчинения и повеления, с жесткой «кадровой номенклатурой», отчетно-исполнительской дисциплиной, бюрократическим функционалом религиозных лидеров, активистов, рядовых членов уммы. Образование Центрального духовного управления мусульман России (ЦДУМ РФ), Духовного управления мусульман России (ДУМ РФ), Духовного управления мусульман Северного Кавказа (ДУМ СК), Духовного собрания мусульман России (ДУМС РФ), а также авторитетных ДУМ Татарстана, Башкортоста-

на, Дагестана, Чечни и др. создало «структурный скелет» исламских организаций России. В нем сильны муфтияты регионов, мухтасибаты, а также многочисленные исламские организации культурно-просветительского, информационного, образовательного назначения. Помимо решения непосредственных задач по упрочению религиозно-духовного исламского мира, сохранению и распространению столпов ислама исламские религиозные организации действуют в системе государственно-религиозных отношений в значимых направлениях. Отметим некоторые.

Участие в стабилизации общественно-политической ситуации и упрочении национальной безопасности Российской Федерации

Участие в стабилизации общественно-политической ситуации и упрочении национальной безопасности Российской Федерации осуществляется через профилактику экстремизма и терроризма, через практическое миротворчество и предотвращение конфликтов этнической и религиозной детерминации. Использование ислама и религиозной принадлежности в экстремистских и террористических акциях в 1990-х–2010-х гг. создало большое напряжение в отношениях российского общества к мусульманскому сообществу. Оно было преодолено в результате системных усилий власти, а также деятельности патриотически настроенных религиозных имамов, муфтиев. В начале 2010-х гг. с завершением антитеррористических операций и восстановлением конституционного порядка в Чеченской Республике, контртеррористических операций в Республике Дагестан и в других республиках Северного Кавказа, в ходе ликвидации руководителей экстремистского исламского подполья, а также международных террористических элементов, которые в массовом порядке действовали на территории Российской Федерации, ситуация в ислам-

ской умме качественно изменилась в положительную сторону. С учетом численности, а также социального и политического места мусульман в Российской Федерации такое изменение позитивно повлияло на общественно-политическую обстановку в стране в целом.

Системная работа проводится активистами уммы в сотрудничестве с руководителями субъектов Российской Федерации, силовыми структурами, прокуратурой, НАК, Следственным комитетом Российской Федерации, Советом безопасности Российской Федерации, антитеррористическими комиссиями регионов и муниципальных образований по выявлению радикалов, профилактике экстремизма в среде мусульманской молодежи, адаптации мигрантов-мусульман. В публичных заявлениях исламских религиозных лидеров четко разграничиваются символы веры и террористическое мировоззрение радикалов и экстремистов. ДУМ и их лидеры выстраивают профилактическую деятельность в отношении условий и факторов формирования антиэкстремистского сознания, религиозного сектантства, социальных девиаций молодежи.

Участие в сохранении и распространении традиционных российских духовно-нравственных ценностей

Участие в сохранении и распространении традиционных российских духовно-нравственных ценностей в полной мере соответствует не только идеологической доктрине

ислама, но и общему целеполаганию исламской культуры и исламской духовности. В мусульманском сообществе справедливость, достойные отношения между членами семьи,

поддержка родных и близких, почитание родителей трактуются как необходимые и непреложные принципы общинных отношений [10]. Муфтии, имамы, алимы, включают эти нравственные основы в содержание проповедей, фетв, обращений, заявлений, всей проповеднической, образовательной, просветительской деятельности, которая по многим позициям соответствует общим направлениям просвещения, воспитания в Российской Федерации.

Осуществление целевой социально-ориентированной деятельности

Оценивая современные вызовы и риски, исламские организации — ДУМ, фонды, миссии, центры, клубы, конгрессы, а также мусульмане-меценаты — усиливают социальную ответственность. Они осуществляют гуманитарные акции в зонах конфликтов, сбор гуманитарной помощи. Особо выделим поддержку исламскими организациями политики Президента Российской Федерации и такие общественно-значимые акции, как: шефство над семьями погибших военнослужащих Специальной военной операции, выезды в госпитали и зоны военных действий для поддержки участников военных действий.

В 2024 году муфтияты Российской Федерации отреагировали на террористический акт в Москве (Крокус-Сити холл), резко осудили террористов, которые в священный месяц Рамадан осуществили массовое убийство мирных российских граждан. ДУМ РФ выступили с разоблачительными заявлениями, в которых действия террористов трактовались как противоречащие самой сути ислама как религии мира. Шейх Р. Гайнутдин заявил:

В свою очередь государство активизируется в сохранении культурного кода российского общества, включая духовные ценности в политико-управленческую доктрину «разумного консерватизма», который отвечает настроениям и ожиданиям российской уммы. Совпадение целей и задач и воспитательного воздействия на общество, на молодежь иллюстрирует высокий уровень взаимной заинтересованности власти и исламских религиозных организаций в достижении политико-значимых целей.

«Силы, которые потребовали совершить этот теракт именно в священный Рамадан, именно руками мусульманских сыновей, [сделали это] чтобы испортить отношения нашего государства России с исламским миром» [11]. Р. Гайнутдин наградил юношу-мусульманина, который помог вывести людей из горящего концертного зала [12]. Мусульманские организации оказали помощь пострадавшим в теракте, поддерживали тех, кто потерял близких. Также руководители ДУМ РФ актуализировали просветительскую работу с молодежью для разъяснения опасности и пагубности радикальных идей. Заместитель председателя ДУМ РФ муфтий Р. Аббасов призвал представителей трех традиционных религий России — иудаизма, христианства, ислама — усилить просветительскую работу по проекту «Школа добрососедства» [13]. ДУМ РФ таким образом профилируют пространство в российском обществе опасных негативных конфессиональных стереотипов и дискриминационных настроений в отношении мусульман.

Включенность в международное взаимодействие России со странами исламского мира

Участие ДУМ и лидеров российской уммы во внешних религиозных, а также культурных, социальных, экономических и политических связях обусловлено глобализацией мировых процессов, расширением социальных запросов человечества в сфере нравственности, морали, духовности. Россия входит на правах наблюдателя в Организацию исламского сотрудничества (ОИС) [14], является инициатором

Группы стратегического реагирования «Россия — исламский мир», а также организатором масштабных международных исламских форумов «Ислам в мультикультурном мире», Международных экономических саммитов России и стран-участниц ОИС, Всемирных конгрессов татар — KazanSummit. Они проходят ежегодно как эффективные платформы реализации совместных проектов и гражданской

самоорганизации мусульманских сообществ. KazanSummit стал современной технологической, информационно-коммуникационной, проектной площадкой заключения взаимовыгодных договоров с большим числом стран-участников, в числе которых: Россия, Саудовская Аравия, Туркменистан, Египет, Турция, Пакистан, ОАЭ, Сомали, Казахстан, Иран, Малайзия, Великобритания, Люксембург, Италия, Марокко, Палестина, Таджикистан, Маврикий, Катар, Нидерланды, Латвия, Азербайджан, Нигерия, Бруней-Даруссалам, Алжир, Индонезия, Корея, Замбия, Ирак, Китай, Южная Африка, Узбекистан, Киргизия, Индия, Грузия, Йемен, Филиппины, Иордания, Афганистан, Бангладеш, Ливан, Швейцария, Македония, Венгрия, Бахрейн, Чехия. С 2023 года KazanSummit по инициативе руководства страны присвоен федеральный статус, так как «возрастает важность расширения взаимодействия Российской Федерации с мусульманскими странами» [15]. Международные исламские саммиты становятся платформой объединения исламских организаций для упрочения «уважения к духовным, культурным и историческим традициям» [16], решения проблем мусульман и для поиска эффективных техник и технологий воздействия на принятие властных и политических решений.

Религиозные исламские организации Российской Федерации реагируют на акции международного терроризма, вандализма и военные преступления, подвергая их жесткому осуждению. Вместе с тем активисты Международной исламской миссии (МИМ) и лидеры ДУМ РФ призывают рассматривать наказание не как самоцель, «аяты Корана и Сунна пророка Мухаммада призывают к прощению виновного и выбору другой, более мягкой меры наказания» [17].

Лидеры исламской уммы Российской Федерации Т.С. Татжуддин, Р. Гайнутдин, А. Крганов, С. Межиев, а также видные российские исламские богословы, алимы, исламские теологи являются постоянными участниками международных альянсов, конгрессов, соглашений. Они представляют ислам как мощный консолидирующий стержень мусульманского мира не только в мировоззренческом, ценностном, но и в общественно-политическом плане. Поли-

тический смысл международного участия российских исламских лидеров состоит не только в презентации на геополитической арене интересов мусульман России, но и интересов всей российской гражданской нации. Исламские религиозные активисты являются носителями интересов Российской Федерации во взаимодействии с исламским миром и применяют опыт межконфессионального, международного сотрудничества внутри страны в современной российской публичной политике.

Таким образом, политическое позиционирование субъектов гражданского общества в системе государственно-религиозных отношений детерминировано общим ходом политизации жизни общества, инклюзивностью, всеобщностью политики. В то же время религиозные убеждения как значимый стрержень идеолого-мировоззренческой системы человека воздействуют непосредственно и опосредованно на политическую культуру общества, то есть на политическое участие, политическое поведение, политический выбор, что проявляется в современной российской публичной политике.

Религиозные исламские организации Российской Федерации, действующие в системе государственно-религиозных отношений, прежде всего, достигают своих имманентных целей. ДУМ РФ осуществляют свое служение на основе осмысления столпов ислама в применении к конкретным условиям и к современным запросам мусульман при том, что принципы мировой религии неизменны и не могут трансформироваться с трансформацией внешних условий и факторов. В связи с этим провозглашается незыблемость священного текста Корана, недопустимость его вольных интерпретаций, тем более что исламские богословы отмечают такие проблемы, как «непонимание истинного содержания ислама и отдаление от предписаний Корана» [18]. Лидеры российской исламской уммы выступают за духовную незыблемость коранических принципов ислама, которая определяет монолитность исламского мира в глобальном плане, а также в его макрорегиональных, региональных, страновых и местных выражениях. Деятельность религиозных исламских организаций сочленяет духовные принципы ислама с началами рос-

сийского культурного кода, с традиционными российскими духовными нравственными ценностями.

Активное функционирование муфтиятов, координационных центров, миссий, фондов, собраний, а также иных организационно-правовых форм религиозных исламских объединений актуализирует роль и место России в отношениях со странами с большинством мусульманского населения и с мусульманскими теократическими государствами. Это предопределяет повышение роли религиозных организаций в оптимизации не только внутригосударственных, но и международных отношений.

Устойчивой тенденцией позиционирования российских исламских организаций как субъек-

тов гражданского общества является повышение их социальной ответственности и общественно-политической включенности. Коллективные действия активистов исламской уммы, руководителей муфтиятов и централизованных ДУМ направлены на решение проблем политического свойства: а) улучшение межгосударственных отношений и общей геополитической ситуации; б) профилактику террористических угроз и угроз религиозного экстремизма, немотивированного насилия; в) нейтрализацию межрелигиозной вражды, дискриминационных практик, ксенофобии; г) упрочение духовно-нравственных начал в человеческом общении; ж) смягчение межличностных, межгрупповых отношений и гуманизация общественно-политических процессов.

Список источников

1. Патрушев С. В. Институциональная политология в российской перспективе // Политическая концептология. 2011. № 4. С. 142–148.
2. Шестакова А. А. Новые субъекты публичной политики в условиях сетевого общества : автореф. дис. ... канд. полит. наук. Краснодар. 2023. 34 с.
3. Громыко А. А. Мир полицентризма: роль ценностей в конкуренции ведущих держав // Полис. Политические исследования. 2024. № 6. С. 7–21.
4. Нестерчук О. А. «Новая политическая культура» как инструмент стабилизации/деформации общества // Вопросы политологии. 2017. Вып. 4 (28). С. 32.
5. Мchedлова Е. М. Образ будущего взаимодействия государства и религиозных сил // Знание. Понимание. Умение. 2022. № 3. С. 178–183.
6. Крылов А. Н. Религиозная идентичность. Индивидуальное и коллективное самосознание в постиндустриальном пространстве. 3-е изд, доп. и перераб. Москва : ИКАР, 2014. 356 с.
7. Мchedлова М. М. Религия в политических конструкциях современности: представляю номер // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2022. Т. 22, № 4. С. 541–546.
8. Эйлекштадт Ш. Новые религиозные констелляции в структурах современной глобализации и цивилизационная трансформация // Государство, религия и церковь в России и за рубежом. 2012. Т. 30, № 1. С. 34–35.
9. Шихер Н. Д. Государственно-конфессиональные отношения в России: историко-правовой и идеологический аспекты : дис. ... канд. полит. наук. Москва, 2023. 390 с.
10. Кудряшова М. С. Справедливость как высшая ценность: ислам в современном диалоге цивилизаций // Ислам в современном мире. 2015. № 11(2). С. 119–126. DOI: 10.20536/2074-1529-2015-11-2-119-126.
11. Гайнутдин: цель теракта в «Крокус Сити Холле» — посорить Россию с исламским миром // Первый Севастопольский : сайт. URL: <https://sev.tv/news/94462.html>. Дата публикации: 09.04.2024.
12. Муфтий представил к награде спасшего 100 посетителей «Крокуса» мальчика. Теракт в «Крокус Сити Холле». RBK 24 марта 2024 г. // РБК : сайт. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6606c16e9a794754159bbcd8> (дата обращения: 07.08.2025).
13. Проповедники ислама усилят работу в соцсетях и школах для профилактики терроризма. Российская ассоциация защиты религиозной свободы // Российская ассоциация защиты религиозной свободы : официальный сайт. URL: <https://religsvoboda.ru/kratko/propovedniki-islama-usilyat-rabotu-v-socsetyah-i-shkolah-dlya-profilaktiki-terrorizma>. Дата публикации: 27.03.2024.
14. Организация исламского сотрудничества (ОИС) // INTERMOL : сайт. URL: <https://intermol.su/about/organizations/organizatsiya-islamskogo-sotrudnichestva-ois/> (дата обращения: 07.07.2025).
15. KazanSummit присвоят федеральный статус // ТАСС : сайт. URL: <https://tass.ru/ekonomika/16555765>. Дата публикации: 09.12.2022.

16. Евкуров Ю-Б. Объединение усилий всего мусульманского мира — это важное условие для мира и согласия в обществе // Духовное управление мусульман Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://dumrf.ru/upravlenie/documents/11399>. Дата публикации: 19.10.2016.

17. В исламе наказание — не самоцель, отметил муфтий Москвы // Институт религии и политики : официальный сайт. URL: <https://irp.news/v-islame-nakazanie-ne-samocel-otmetil-muftij-moskvy/>. Дата публикации: 23.03.2024.

18. «Сегодня самой большой проблемой исламского мира является «отдаление от предписаний священного Корана...». Выступления Мосхема Араки // Группа стратегического видения «Россия — Исламский мир» : официальный сайт. URL: <https://russia-islworld.ru/o-gruppe/zasedania-gruppy/segodna-samoj-bolsoj-problemoj-islamskogo-mira-avlaetsa-otdalenie-ot-predpisaniy-svasennogo-korana-vystuplenie-mohsena-araki/>. Дата публикации: 23.05.2017.

References

1. Patrushev S. V. Institutional political science from the Russian perspective. *Političeskaja kontseptologija = Political Conceptology*. 2011;(4):142–148. (In Russ).
2. Shestakova A A. New actors of public policy in the context of network society. Abstract of Dis. ... Cand. of Political Sciences. Krasnodar; 2023. 34 p. (In Russ).
3. Gromyko A. A. The World of Polycentrism: The Role of Values in the Competition among Leading Powers. *Polis. Političeskie issledovaniia = Polis. Political Studies*. 2024;(8):7–22. (In Russ).
4. Nesterchuk O. A. “New political culture” as an instrument of societal stabilization/deformation. *Voprosy politologii = Issues of Political Science*. 2017;(4(28)):32. (In Russ).
5. Mchedlova E. M. The image of future state-religious interaction. *Znanie. Ponimanie. Umenie = Knowledge. Understanding. Skill*. 2022;(3):178–183. (In Russ).
6. Krylov A. N. Religious Identity: Individual and Collective Self-Consciousness in Post-Industrial Space. 3rd ed., revised and expanded. Moscow: IKAR; 2014. 356 p. (In Russ).
7. Mchedlova M. M. Religion in contemporary political constructs: representing the issue. *Vestnik Rossiyskogo universiteta družby narodov. Seriya: Politologiya = RUDN Journal of Political Science*. 2022;(22(4)):541–546. (In Russ).
8. Eilekstadt Sh. New religious constellations in the structures of contemporary globalization and civilizational transformation. *Gosudarstvo, religiya i tserkov' v Rossii i za rubezhom = State, Religion and Church in Russia and Abroad*. 2012;(30(1)):34–35. (In Russ).
9. Shikher N. D. State-confessional relations in Russia: historical-legal and ideological aspects: Dis. ... Cand. of Political Sciences. Moscow, 2023. 390 p. (In Russ).
10. Kudryashova M. S. Justice as the supreme value: Islam in the contemporary dialogue of civilizations. *Islam v sovremennom mire = Islam in the Modern World*. 2015;(11(2)):119–126. DOI: 10.20536/2074-1529-2015-11-2-119-126. (In Russ).
11. Gainutdin: the goal of the terrorist attack in Crocus City Hall is to set Russia at odds with the Islamic world. First Sevastopol: site. (In Russ.). Available from: <https://sev.tv/news/94462.html>. Publication date: April 9, 2024.
12. The mufti presented an award to a boy who saved 100 visitors to Crocus. Terrorist attack at Crocus City Hall. RBK, March 24, 2024. RBC: site. (In Russ.). Available from: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6606c16e9a794754159bbcd8> (date of access: August 7, 2025).
13. Islamic preachers will strengthen their work on social media and in schools to prevent terrorism. Russian Association for the Defense of Religious Freedom. Russian Association for the Defense of Religious Freedom: official site. (In Russ.). Available from: <https://religsvoboda.ru/kratko/propovedniki-islama-usilyat-rabotu-v-socsetyah-i-shkolah-dlya-profilaktiki-terrorizma>. Publication date: March 27, 2024.
14. The Organization of Islamic Cooperation (OIC). INTERMOL: site. (In Russ.). Available from: <https://intermol.su/about/organizations/organizatsiya-islamskogo-sotrudnichestva-ois/> (date of access: July 7, 2025).
15. KazanSummit to be granted federal status. TASS: site. (In Russ.). Available from: <https://tass.ru/ekonomika/16555765>. Publication date: December 9, 2022.
16. Yevkurov Yu-B. The unification of efforts of the entire Muslim world is an important condition for peace and harmony in society. Spiritual Administration of Muslims of the Russian Federation: official site. (In Russ.). Available from: <https://dumrf.ru/upravlenie/documents/11399>. Publication date: October 19, 2016.
17. In Islam, punishment is not an end in itself, noted the Mufti of Moscow. Institute of Religion and Politics: official site. (In Russ.). Available from: <https://irp.news/v-islame-nakazanie-ne-samocel-otmetil-muftij-moskvy/>. Publication date: March 23, 2024.

18. "Today, the biggest problem of the Islamic world is "drifting away from the prescriptions of the Holy Quran..." Speeches by Moshem Araki. Strategic Vision Group "Russia — Islamic World": official site. (In Russ.). Available from: <https://russia-islworld.ru/o-gruppe/zasedania-gruppy/segodna-samoj-bolsoj-problemoj-islamskogo-mira-avlaetsa-otdalenie-ot-predpisaniy-svasennogo-korana-vystuplenie-mohsena-araki/>. Publication date: May 23, 2017.

Информация об авторе

И. Д. Ибрагимов — кандидат педагогических наук, доцент, проректор по формированию духовно-идеологических стратегических ориентиров и кадрового потенциала, государственно-конфессиональному и межкультурному взаимодействию.

Information about the author

I. D. Ibragimov — Candidate of Science (Pedagogical), Associate Professor, Vice-rector for the formation of spiritual and ideological strategic guidelines and human resources, state-confessional and intercultural interaction.

Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 20.11.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 23.10.2025; approved after reviewing 20.11.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 39–46
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):39–46

Научная статья
УДК 321.64:37.013.42
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-39-46

ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИДЕОЛОГИИ В РАБОТЕ С МОЛОДЕЖЬЮ: ПОЛИТОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПАТРИОТИЧЕСКОГО ДВИЖЕНИЯ «ЮНАРМИЯ» И «ДВИЖЕНИЕ ПЕРВЫХ»

Булат Маратович Ибраев

Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений,
Уфа, Россия, bulat.ibraev@list.ru

Аннотация. Статья посвящена политологическому анализу патриотических молодежных движений «Юнармия» и «Движение Первых» как ключевых инструментов современной государственной идеологии России. В условиях усиливающегося внешнего давления и необходимости консолидации общества государство активно использует институционализированные молодежные структуры для формирования гражданской идентичности, патриотических ценностей и лояльности среди подрастающего поколения.

Ключевые слова: государственная идеология, молодежная политика, патриотическое воспитание, «Юнармия», «Движение Первых», гражданская идентичность, политическая социализация, идеологическое воздействие, государственные институты, лояльность молодежи, патриотические ценности, политологическая оценка, институциональные механизмы

Для цитирования: Ибраев Б. М. Инструменты государственной идеологии в работе с молодежью: политологическая оценка патриотического движения «Юнармия» и «Движение Первых» // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 39–46. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-39-46>.

Research article

INSTRUMENTS OF STATE IDEOLOGY IN WORK WITH YOUTH: A POLITICAL SCIENCE ASSESSMENT OF THE PATRIOTIC MOVEMENT "YUNARMIYA" AND "MOVEMENT OF THE FIRST"

Bulat M. Ibraev

Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations,
Ufa, Russia, bulat.ibraev@list.ru

Abstract. This article provides a political analysis of the patriotic youth movements "Youth Army" and "Movement of the First" as key instruments of contemporary Russian state ideology. In the face of increasing external pressure and the need for societal consolidation, the state is actively using institutionalized youth structures to foster civic identity, patriotic values, and loyalty among the younger generation.

Keywords: state ideology, youth policy, patriotic education, "Youth Army," "Movement of the First," civic identity, political socialization, ideological influence, state institutions, youth loyalty, patriotic values, political science assessment, institutional mechanisms

For citation: Ibraev B. M. Instruments of state ideology in work with youth: a political science assessment of the patriotic movement "Yunarmiya" and "Movement of the First". *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;4(69):39–46. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-39-46>.

Современная российская государственная идеология активно интегрирует специализированные молодежные движения в качестве ключевого инструмента для формирования гражданской идентичности подрастающего поколения. В этом контексте движения «Юнармия» и «Движение Первых» представляют собой институционализированные формы трансляции патриотических ценностей. Они функционируют как каналы, через которые государство стремится укрепить связь молодежи с национальными идеалами и историей. Данные структуры играют важную роль в воспитании лояльности к стране и ее политическому курсу. Эти движения развиваются в условиях нарастающих геополитических вызовов, что придает их деятельности особую значимость. «Юнармия», с ее военно-патриотической направленностью, и «Движение Первых», ориентированное на широкий спектр социальных и творческих активностей, отражают разнообразные подходы к идеологической работе. Их институциональное оформление позволяет системно реализовывать государственные задачи в области молодежной политики, адаптируясь к современным реалиям.

Актуальность данного исследования обусловлена усилением внешнего давления на Россию и необходимостью консолидации общества вокруг базовых национальных ценностей. В такой ситуации научное осмысление эффективности идеологических механизмов становится критически важным для понимания потенциала патриотических движений. Работа с молодежью, как наиболее восприимчивой социальной группой, является залогом долгосрочной внутривнутриполитической стабильности и устойчивости государственной системы. Более того, в академическом контексте данное исследование вносит вклад в политическую науку, предлагая анализ реальных практик идеологического влияния. Оно позволяет не только оценить текущие стратегии, но и сформулировать рекомендации для их совершенствования. Таким образом, актуальность работы выходит за рамки чисто теоретического интереса.

Целью настоящей работы является проведение системной политологической оценки механизмов реализации государственной идеологии через деятельность «Юнармии» и «Дви-

жения Первых». Исследование направлено на выявление их институциональных особенностей, методологических подходов, сильных сторон и существующих ограничений в контексте воздействия на молодежь.

Для достижения поставленной цели решаются следующие исследовательские задачи: во-первых, анализ институциональной эволюции движений в системе государственной идеологии; во-вторых, классификация инструментов идеологического воздействия, используемых в их работе. Эти задачи позволяют понять структурные и методические основы функционирования движений. Третья задача включает эмпирическую оценку эффективности указанных инструментов на основе данных о вовлеченности молодежи и формировании ценностных ориентаций.

В Советском Союзе государственная молодежная политика активно формировалась через централизованные организации. Пионерская организация, созданная в 1922 году, играла ключевую роль в воспитании детей и подростков. Она прививала принципы коллективизма, дисциплины и преданности коммунистическим идеалам. ВЛКСМ (Всесоюзный ленинский коммунистический союз молодежи) выступал в качестве основного инструмента идеологического воздействия на молодежь. Он охватывал более старшие возрастные группы и был призван формировать активных строителей коммунистического общества. Деятельность этих организаций была тесно интегрирована в образовательную систему и общественную жизнь страны.

Период 1990-х годов ознаменовался значительной трансформацией подходов к патриотическому воспитанию в России. Распад СССР привел к кризису идентичности и децентрализации государственной молодежной политики. Многие прежние механизмы и структуры воспитания оказались неактуальными или были упразднены. В 2000-х годах начался поиск новых форматов и концепций патриотического воспитания, направленных на возрождение национального самосознания. Этот период характеризовался попытками формирования гражданских ценностей и укрепления единства общества. Однако единой и системной государственной политики в этой сфере еще не было выработано.

Современный этап характеризуется активной институционализацией патриотических движений, что является ответом на вызовы глобализации и потребность в консолидации общества. Государство стремится создать эффективные механизмы для формирования гражданской идентичности и патриотизма среди молодежи. Это проявляется в создании новых организаций и поддержке уже существующих. В современной России осуществляется поиск идеологических точек опоры гражданско-патриотического воспитания детей и молодежи. В ходе событий, связанных с внутри- и внешнеполитической ситуацией на Украине в 2014–2022 г., которая наглядно продемонстрировала внедрение нацизма как государственной идеологии, становится очевидной острая потребность укрепления идей активной гражданственности, формирующей ядро патриотизма в любой стране. Этот контекст подчеркивает актуальность и стратегическую значимость развития молодежных патриотических движений в современной России.

Деятельность Всероссийского детско-юношеского военно-патриотического общественного движения «Юнармия» регулируется комплексом нормативно-правовых актов. Основу составляет Устав движения, который определяет его цели, задачи, структуру и принципы функционирования. Эти документы формируют правовую основу для всех инициатив и мероприятий, проводимых под эгидой «Юнармии» на территории Российской Федерации. Важным аспектом является взаимодействие «Юнармии» с Министерством обороны Российской Федерации, закрепленное в соответствующих соглашениях и положениях. Такое сотрудничество обеспечивает организационную поддержку, доступ к инфраструктуре и участие в военно-патриотических мероприятиях. Это подчеркивает государственную значимость движения и его интеграцию в систему военно-патриотического воспитания. Несмотря на активное участие государства в поддержке подобных инициатив, важно отметить, что официально на уровне государства идеология отсутствует. Так, в п. 2 ст. 13 Конституции Российской Федерации обозначено следующее: «Никакая идеология не может устанавливаться в качестве государственной или обязатель-

ной» [1]. Этот принцип формирует рамки, в которых разрабатываются уставные документы и регламенты, исключая прямое навязывание единой государственной идеологии, но позволяя формировать патриотические ценности.

Управление «Юнармией» осуществляется по иерархическому принципу, начиная с Центрального штаба, который определяет общую стратегию и координирует деятельность. Центральный штаб является высшим руководящим органом, отвечающим за принятие ключевых решений и формирование единой политики движения. Эта структура обеспечивает централизованный контроль и единообразие в реализации программ. Далее иерархия включает региональные отделения, которые осуществляют деятельность на уровне субъектов Российской Федерации, и местные ячейки, действующие в муниципальных образованиях. Такая децентрализация позволяет адаптировать программы движения к местным условиям и потребностям молодежи. Учредительное собрание нового движения, прошедшее в «Артеке», а также тот факт, что наблюдательный совет возглавляет Президент Российской Федерации, демонстрируют высокий уровень государственной поддержки и вовлеченности в управление молодежными патриотическими инициативами, включая иерархическую структуру «Юнармии» [2, с. 5].

Финансовое и ресурсное обеспечение деятельности «Юнармии» осуществляется за счет различных источников, включая государственную поддержку, спонсорские средства и пожертвования. Государственное финансирование, как правило, направлено на реализацию крупных проектов, обеспечение материально-технической базы и организацию массовых мероприятий. Дополнительные ресурсы привлекаются через партнерские программы и гранты, что позволяет расширять спектр деятельности и охват участников.

«Движение Первых» характеризуется сетевой моделью организации, которая сочетает централизованное руководство с предоставлением автономии локальным сообществам. Эта структура позволяет эффективно масштабировать деятельность движения, сохраняя при этом гибкость в региональных и муниципальных инициативах. Развитая сеть обеспечивает

широкое покрытие и доступность для молодежи в различных уголках страны. Организационная структура «Движения Первых» включает в себя региональные, муниципальные и образовательные уровни, что подтверждается наличием развитой сети на уровне регионов, муниципальных образований, образовательных организаций [3, с. 30]. Такой подход способствует децентрализации принятия решений и адаптации программ к специфическим потребностям местных сообществ. При этом сохраняется единая стратегическая направленность, задаваемая центральным руководством.

В основе функционирования «Движения Первых» лежат практико-ориентированные методы работы, включающие проектную деятельность и событийный формат. Эти подходы направлены на активное вовлечение молодежи через непосредственное участие в различных инициативах. Такой формат способствует формированию у участников практических навыков и социального опыта. Эффективность этих методов достигается за счет актуального содержания, при этом используются традиционные формы досуга. Как отмечается в исследованиях, «в основе общественного движения — ориентиры на то, что уже было сформировано в истории России и Советского Союза. Обновленная современная система воспитания без „партийного окраса“ использует традиционные формы досуга, но их результативность достигается за счет актуального содержания» [3, с. 30]. Это позволяет сочетать историческое наследие с современными запросами молодежи.

Государственная идеология в работе с молодежью базируется на четко сформулированных целях и базовых ценностях, транслируемых через патриотические движения. Основная задача заключается в формировании у молодого поколения устойчивых гражданских и патриотических установок. Эти установки призваны обеспечить преемственность национальных традиций и укрепление государственного суверенитета. Ключевыми ориентирами выступают патриотизм, гражданская ответственность и социальная активность. Патриотизм и гражданственность составляют концептуальное ядро идеологической работы. Патриотизм представляет собой национальную концепцию,

отражающую чувство любви, гордости и преданности Родине, а также стремление к уважению и сохранению исторического и культурного наследия, созиданию настоящего и будущего, защите суверенитета. Гражданственность, в свою очередь, характеризуется как личностное качество, предполагающее осознание принадлежности к общности исторической судьбы своего народа, признание своей причастности к культурным и традиционным ценностям, моральным принципам и нравственным идеалам общества, а также активное участие в реализации целей сохранения и развития государства [4, с. 192]. Эти категории определяют содержательное наполнение деятельности молодежных организаций.

Молодежь выступает одновременно как объект и субъект в реализации стратегических задач идеологического воспитания. С одной стороны, она является целевой группой для целенаправленного формирования ценностных ориентаций. С другой стороны, современные условия требуют признания ее активной роли в конструировании собственной идентичности. Это обусловлено изменением информационной среды и коммуникационных практик.

Динамика цифровой эпохи существенно трансформировала процессы социализации. «В целом признается, что возросшее влияние интернета объективно сокращает возможности государства в отношении конструирования идентичности. Многие исследователи солидарны в том, что распространение интернета имеет следствием возросшую индивидуализацию процесса формирования идентичности, небывалые прежде преграды для процессов конструирования идентичности „сверху“. Признается, что возросла субъектность индивидов при конструировании ими собственной идентичности» [5, с. 721]. Это подчеркивает необходимость учета субъектной позиции молодежи при реализации идеологических проектов.

Военно-патриотическое воспитание является основополагающим элементом образовательных программ движения «Юнармия», определяющим его специфику и целеполагание. Данный подход направлен на формирование у молодежи устойчивых гражданских и патриотических убеждений. Он интегрирует различные формы активности, включая теоретиче-

ские занятия и практические мероприятия для всестороннего развития личности. Среди ключевых задач движения «Юнармия» закреплены такие важные аспекты, как вовлечение молодежи в социум и формирование комплексной системы поддержки талантливой и инициативной молодежи. Особое место занимает патриотическое воспитание и гражданское образование молодежи, что подчеркивает системообразующую роль данного направления в деятельности организации. Это способствует созданию условий для личностного роста и активной гражданской позиции участников.

Дисциплинарные аспекты играют значительную роль в педагогической работе «Юнармии», используя строевую подготовку как ключевой инструмент социализации. Эти занятия направлены на развитие у участников таких качеств, как ответственность, исполнительность и умение работать в команде. Строевая подготовка способствует формированию внутренней дисциплины и порядка. Символические ритуалы также выступают в качестве эффективных инструментов социализации и воспитания. Государственная символика является важнейшим признаком «образа Родины», визуализация которого соответствует доступному для молодого поколения уровню идеологии гражданственности. Например, начало учебной недели с государственного гимна Российской Федерации содержит колоссальный потенциал для воспитания гордости и почтения к прошлому, настоящему и будущему страны, к коллективным идеалам и ценностям.

«Движение Первых» активно использует современные коммуникационные платформы для создания сообщества и эффективного продвижения своих идей. В условиях беспрецедентной информационной войны против России широкая доступность информации на любую тему требует пересмотра подходов к повышению политической грамотности обучающихся. Это обуславливает необходимость применения цифровых инструментов для работы с молодежью. Цифровые платформы, включая социальные сети и блогинг, становятся важным инструментом воздействия на молодую аудиторию, которая пока только формирует представления о государстве, обществе и своем месте в нем. Использование этих каналов позволяет «Дви-

жению Первых» поддерживать постоянный контакт с участниками, оперативно распространять информацию и вовлекать молодежь в дискуссии, формируя единое информационное поле.

Адаптация содержания деятельности под актуальные интересы молодежи является одной из ключевых стратегий «Движения Первых». Это достигается за счет организации разнообразных творческих конкурсов, которые стимулируют самовыражение и развитие талантов участников. Такие форматы позволяют поддерживать высокий уровень вовлеченности, поскольку учитывают индивидуальные предпочтения и склонности молодых людей. Интерактивные форматы мероприятий, включая образовательные видеоролики и проекты, также способствуют эффективному усвоению ценностей движения. Интересным контентом в цифровом формате для молодежи становятся исторические факты и события, интервью с ветеранами и общественными деятелями, творческие конкурсы и проекты, образовательные видеоролики. Это свидетельствует о разнообразии интересов молодежи, что учитывается при разработке программ «Движения Первых».

Оценка эффективности патриотических движений требует комплексного подхода, сочетающего количественные и качественные методы исследования. Количественные показатели позволяют измерить масштабы вовлеченности молодежи через статистику численности участников, частоту мероприятий и географический охват. Качественные методы направлены на анализ глубинных изменений в ценностных ориентациях и мировоззрении. Такой синтез обеспечивает всестороннее понимание влияния движений на молодежную аудиторию.

В рамках анализа эффективности инструментов государственной идеологии в работе с молодежью особое внимание уделяется динамике количественных показателей участия в движениях «Юнармия» и «Движение Первых». Эти показатели позволяют оценить масштабы охвата молодежи и выявить общие тенденции вовлеченности. Изучение данной динамики включает рассмотрение демографических и географических аспектов, что способствует более глубокому пониманию процессов. Официальные данные свидетельствуют

о значительной численности участников в обоих движениях, однако их соотношение с общей массой молодежи указывает на потенциал для дальнейшего роста. Так, по официальным данным, число членов самого известного сегодня общественного Движения первых составляет около 5 млн чел., в то время как численность российских школьников составляет 17 745 тыс. чел., учащихся организаций среднего профессионального образования — 3560 тыс. чел. [6]. Эти цифры подчеркивают, что охват молодежи еще не является всеобъемлющим. Анализ количественных показателей позволяет не только констатировать текущее состояние, но и прогнозировать возможные направления развития, а также выявлять группы молодежи, которые остаются вне зоны влияния этих движений.

Региональная дифференциация охвата участников является важным аспектом изучения вовлеченности молодежи в деятельность патриотических движений. Различия в уровне участия по регионам могут быть обусловлены множеством факторов, включая социально-экономические условия, культурные особенности и активность местных органов власти. Особое внимание следует уделить специфике вовлеченности в отдельных федеральных округах. Так, исследовательский и практический опыт Дальневосточного федерального округа, направленный на формирование гражданственности и патриотизма молодого поколения, демонстрирует, как уникальные региональные условия могут влиять на подходы к формированию гражданственности и патриотизма [4, с. 193]. Выявление территориальных диспропорций позволяет определить регионы с высокой и низкой степенью вовлеченности, что необходимо для разработки адресных программ и стратегий. Понимание факторов, способствующих или препятствующих участию молодежи в каждом конкретном регионе, является ключом к повышению общей эффективности движений.

Помимо привлечения новых участников, критически важной задачей для «Юнармии» и «Движения Первых» является обеспечение долгосрочного удержания активистов. Проблемы с удержанием могут существенно снижать общую эффективность движений, так как постоянная ротация кадров требует дополнитель-

ных ресурсов на обучение и адаптацию. Устойчивость движений напрямую зависит от способности поддерживать интерес и мотивацию участников на протяжении длительного времени. Факторы, влияющие на долгосрочное удержание, включают качество мероприятий, возможности для самореализации, а также создание благоприятной и поддерживающей среды для молодежи.

Формирование ценностных ориентаций и гражданской идентичности в «Юнармии» осуществляется преимущественно через военно-спортивную и символическую деятельность. Участники движения активно вовлекаются в мероприятия, направленные на освоение основ военной подготовки и физическое развитие. Это способствует укреплению дисциплины и формированию чувства ответственности среди молодежи. Военно-патриотическое воспитание в «Юнармии» также включает изучение истории Отечества и героического прошлого страны. Через участие в парадах, вахтах памяти и реконструкциях исторических событий происходит интериоризация символов государственности. Данный подход направлен на формирование устойчивых патриотических установок и гордости за свою страну. Символическая деятельность, такая как ношение формы, клятва юнармейца и участие в торжественных церемониях, играет ключевую роль в создании коллективной идентичности. Эти элементы способствуют укреплению чувства принадлежности к движению и государству. Таким образом, «Юнармия» целенаправленно формирует ценностные ориентации, связанные с защитой Отечества и уважением к его истории.

В «Движении Первых» развитие социальной активности и проектного мышления является основой для гражданской самореализации участников. Движение предлагает широкий спектр направлений деятельности, включая волонтерство, экологические проекты и медиа-инициативы. Это позволяет молодежи выбирать сферы, соответствующие их интересам и развивать лидерские качества. Участие в проектах «Движения Первых» способствует формированию навыков командной работы, критического мышления и ответственности. Молодые люди учатся самостоятельно разрабатывать и реализовывать социально значи-

мые инициативы. Такой подход стимулирует активную гражданскую позицию и стремление к позитивным изменениям в обществе. Развитие проектного мышления в «Движении Первых» также ориентировано на формирование у молодежи способности к инновациям и решению актуальных проблем. Через практическую деятельность участники осваивают механизмы гражданского участия и самоорганизации. Это создает основу для их будущей активной роли в развитии гражданского общества.

Сравнительная эффективность движений в формировании комплексной гражданской идентичности демонстрирует различия в акцентах. «Юнармия» успешно укрепляет патриотические установки, фокусируясь на военно-историческом наследии и дисциплине, в то время как «Движение Первых» более эффективно развивает социальную активность и проектное мышление, что способствует формированию практических навыков гражданского участия. Однако молодежь призывного возраста не разделяет подобной точки зрения. По данным опроса Фонда общественного мнения, у молодежи до 30 лет доли сторонников обязательной и добровольной военной службы составляют по 49%; 54% молодежи с высшим образованием считают, что служить или не служить — это вопрос выбора каждого человека [7, с. 145]. Это указывает на то, что, несмотря на усилия, существуют группы молодежи, которые менее подвержены традиционным патриотическим нарративам, что требует дальнейшего анализа эффективности инструментов государственной идеологии.

Патриотические движения «Юнармия» и «Движение Первых» являются важными инструментами государственной идеологии, направленными на формирование гражданской идентичности и политической лояльности среди молодежи в условиях современных геополитических вызовов. Эти структуры позволяют государству целенаправленно воздействовать на подрастающее поколение, укрепляя их связь с национальными ценностями. Исследование подтверждает их роль как ключевых каналов для консолидации общества и предотвращения оттока лояльности. Таким образом, оба движения вносят вклад в поддержание внутренней стабильности.

Институциональные различия между движениями определяют их возможности и ограничения в реализации идеологических задач. «Юнармия» обладает формализованной структурой, тесно интегрированной с Министерством обороны, что обеспечивает системность, но может приводить к ригидности. В противовес, «Движение Первых» использует сетевую гибкую модель, позволяющую адаптироваться к различным сферам деятельности. Эти различия влияют на их способность охватывать разные сегменты молодежи и решать специфические идеологические задачи.

Арсенал идеологического воздействия движений дифференцирован в зависимости от их институциональных особенностей. «Юнармия» делает акцент на военно-патриотическом воспитании через дисциплинарные практики, такие как строевая подготовка и изучение военной истории. Напротив, «Движение Первых» применяет проектно-социальные методы, включая волонтерство и творческие конкурсы, для мягкого внедрения ценностей. Такое различие в подходах позволяет охватывать различные аспекты формирования гражданской идентичности.

Эмпирическая оценка подтверждает эффективность «Юнармии» в укреплении патриотических установок у участников. Однако исследование выявляет проблемы с удержанием молодежи в движении и региональные диспропорции в охвате. Эти ограничения снижают общую эффективность движения в формировании лояльности. Несмотря на масштабы деятельности, данные показывают необходимость решения этих вопросов для усиления идеологического влияния.

«Движение Первых» демонстрирует высокую результативность в развитии социальной активности и адаптивности к интересам молодежи. Его гибкие методы позволяют вовлекать участников в добровольческую и творческую деятельность. Однако потенциал движения в формировании системных политических ценностей требует дальнейшего усиления. Исследование указывает на необходимость более целенаправленной работы в этом направлении.

Проведенное исследование вносит вклад в политологию, предлагая комплексную оценку инструментов государственной идеологии. Оно позволяет осмыслить текущие практи-

ки работы с молодежью и задает векторы для дальнейшего изучения: долгосрочное отслеживание трансформации ценностей участников

и сравнительный анализ с международными аналогами. Это способствует разработке целенаправленных стратегий государства.

Список источников

1. «Конституция Российской Федерации» : Принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/5b9338a7944b7701fbe63f48c943e8175be16462/.
2. Гражданско-патриотическая модель воспитания молодежи в современной России / Э. А. Арустамов, М. В. Шабанова, В. В. Леонов, И. В. Хомутова // Мир науки. Социология, филология, культурология : электронный научный журнал. 2022. Т. 13, № 4. 9 с. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/10SCSK422.pdf>.
3. Амбарова П. А., Стахеева А. О. Вовлечение учащейся молодежи в движение первых: роль акторов образования // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2024. № 5(72). С. 28–32. DOI:10.69571/SSPU.2024.92.5.002.
4. Бродовская Е. В., Куранов Г. В., Нода А. С. Патриотическое воспитание молодежи в Российской Федерации: опыт Дальневосточного федерального округа // Власть. 2025. № 1. С. 192–197.
5. Гришин Н. В. Формирование государственно-гражданской идентичности в онлайн-пространстве: обзор современной научной литературы // Политэкс. 2024. Т. 20, № 4. С. 721–734.
6. Индикаторы образования: 2024 : статистический сборник. Москва : НИУ ВШЭ, 2024. 416 с.
7. Михайлова Е. О. Культурные предпосылки российской молодежной политики // Знание. Понимание. Умение. 2021. № 2. С. 143–148.

References

1. "Constitution of the Russian Federation": Adopted by popular vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020. ConsultantPlus: site. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/5b9338a7944b7701fbe63f48c943e8175be16462/.
2. Civic-patriotic model of youth education in modern Russia / E. A. Arustamov, M. V. Shabanova, V. V. Leonov, I. V. Khomutova. *Mir nauki. Sociologiya, filologiya, kul'turologiya : e`lektronny`j nauchny`j zhurnal = The World of Science. Sociology, Philology, Cultural Studies: electronic scientific journal*. 2022;13(4):9. (In Russ.). Available from: <https://sfk-mn.ru/PDF/10SCSK422.pdf>.
3. Ambarova P. A., Stakheeva A. O. Involving young students in the movement of the first: the role of educational actors. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta = Bulletin of Surgut State Pedagogical University*. 2024;(5(72)):28–32. (In Russ.). DOI: 10.69571/SSPU.2024.92.5.002.
4. Brodovskaya E. V., Kuranov G. V., Noda A. S. Patriotic education of youth in the Russian Federation: The experience of the Far Eastern Federal District. *Vlast` = Power*. 2025;(1):192–197. (In Russ.).
5. Grishin N. V. Formation of state-civic identity in the online space: a review of modern scientific literature. *Polite`ks = Politeks*. 2024;20(4):721–734. (In Russ.).
6. Education Indicators: 2024: Statistical Digest. Moscow: HSE University; 2024. 416 p. (In Russ.).
7. Mikhailova E. O. Cultural Prerequisites for Russian Youth Policy. *Znanie. Ponimanie. Umenie = Knowledge. Understanding. Skills*. 2021;(2):143–148. (In Russ.).

Информация об авторе

Б. М. Ибраев — заместитель директора по учебно-воспитательной работе.

Information about the author

B. M. Ibraev — Deputy Director for Educational and Upbringing Work.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 47–54
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):47–54

Научная статья
УДК 316.454.4
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-47-54

УЧАСТИЕ СТУДЕНЧЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА: ВОЗМОЖНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ

Танзиля Алтафовна Нигматуллина¹, Людмила Олеговна Терновая²✉

¹Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений, Уфа, Россия, ufabist@ufabist.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6577-9479>

²Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), Москва, Россия, 89166272569@mail.ru✉

Аннотация. Сфера образования всегда была перекрестком устойчивых традиций и прорывных инноваций. Это относилось не только непосредственно к учебному процессу или университетской науке, но и к организации всей жизни высших учебных заведений, включая ту особую атмосферу, которая составляла основу притягательности университетов. Важной частью этой базы была университетская академическая культура. Институциональные перемены, проявляющиеся в расширении числа организаций, возникновении особой организационной культуры и новой корпоративной идентичности, инициировали трансформацию академической культуры вузов в корпоративную культуру. Наибольшие сложности и одновременно высокие ожидания связаны с более активным включением студенческой молодежи в формирование корпоративной культуры современного университета.

Ключевые слова: высшее образование, университет, академическая культура, корпоративная культура, корпоративная антропология, студенчество

Для цитирования: Нигматуллина Т. А., Терновая Л. О. Участие студенчества в формировании корпоративной культуры современного университета: возможности и проблемы // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 47–54. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-47-54>.

Research article

PARTICIPATION OF STUDENTS IN THE FORMATION OF THE CORPORATE CULTURE OF A MODERN UNIVERSITY: OPPORTUNITIES AND PROBLEMS

Tanzilya A. Nigmatullina¹, Lyudmila O. Ternovaya²✉

¹Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations, Ufa, Russia, ufabist@ufabist.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6577-9479>

²Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Moscow, Russia, 89166272569@mail.ru✉

Abstract. The education sector has always been a crossroads of stable traditions and breakthrough innovations. This applied not only directly to the educational process or university science, but also to the organization of the entire life of higher education institutions, including the special atmosphere that formed the basis of the attractiveness of universities. An important part of this base was the university academic culture. Institutional changes, manifested in the expansion of the number of organizations, the emergence of a special organizational culture and a new corporate identity, initiated the transformation of the academic culture of universities into a corporate culture. The greatest difficulties and at the same

time high expectations are associated with a more active inclusion of student youth in the formation of the corporate culture of a modern university.

Keywords: higher education, university, academic culture, corporate culture, corporate anthropology, students

For citation: Nigmatullina T. A., Ternovaya L. O. Participation of students in the formation of the corporate culture of a modern university: opportunities and problems. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):47–54. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-47-54>.

Важность обращения к тематике, касающейся специфики формирования корпоративной культуры современного высшего учебного заведения, вызвана масштабными изменениями, происходящими в сфере образования. Среди множества перемен нельзя не заметить повсеместно наблюдаемых процессов трансформации академической культуры университетов в корпоративную [1, с. 15–23; 2, с. 131–134; 3, с. 13–17].

Во-первых, это происходит под влиянием множества внешних и внутренних социокультурных изменений общемирового порядка, определяемых в самом широком смысле цифровизацией, затрагивающей непосредственно основы любого обучения, но еще активнее вторгающейся в повседневность.

Во-вторых, высшее образование неизбежно сближается с производством, откликается на потребности реального сектора экономики, что и прямо, и косвенно воздействует на характер отношений внутри академических коллективов, особенности выражения их ценностей и норм. Однако здесь имеются серьезные проблемы. Несмотря на то, что государством выделяются сотни миллиардов рублей на поддержку научно-технологических и инновационных центров в университетах, подавляющее большинство акселерационных программ не имеют коммерческой поддержки, банковского финансирования и перспектив внедрения. Отсутствие заинтересованности бизнеса в сотрудничестве с университетскими стартапами определяется не только высоким уровнем экономической неопределенности в условиях санкций, но и несовпадениями в корпоративной культуре представителей бизнеса, инновационного сектора экономики и вузов.

В-третьих, следует констатировать начало перехода на новый этап состояния университетского корпоративизма, который в ранний период характеризовался преобладанием пат-

тернов, присущих профессорской корпорации, а в 1960-х годах в нем произошло смещение к пониманию равновесия ценности моделей корпоративного представительства преподавательского корпуса и студенчества. Сейчас вследствие социальной активизации вузовской молодежи просматривается тенденция к усилению роли ее вклада в общую корпоративную культуру высшего учебного заведения [4, с. 480–484].

В этих условиях изучение участия студенчества в восприятии сложившейся модели академической культуры и формировании на ее основах корпоративной культуры университета приобретает не только теоретическую и практическую потребность. Выявление ключевых факторов и противоречий таких преобразований имеет прямое социально-политическое значение. Фактор корпоративной культуры заметно влияет на формы и интенсивность политического участия, а при активизации внутри корпоративной культуры элементов, продиктованных потребностями молодежи, она оказывается своеобразным индикатором настроений и устремлений подрастающего поколения.

Корпоративная культура высшего учебного заведения представляет собой комплекс сформировавшихся ценностей и норм поведения. Она отталкивается от исторических традиций, которые характеризуют академическую среду в целом, и позволяет видеть отличия, свойственные вузам разных профилей, а также отражают специфику конкретных университетов, зависящую от состава их учредителей или места расположения [5–7].

Анализ корпоративной культуры позволяет достаточно точно представить особенности социально-психологического климата университета, влияет не только на общее качество обучения процесса в вузе, его имидж и репутацию в образовательной среде, но также воздействует на успеваемость и мотивацию

студентов, их желание работать по избранной специальности и психоэмоциональное состояние. Корпоративная культура в концентрированном виде транслирует представления о преобладающих в преподавательской или студенческой среде настроениях и убеждениях, видении будущего своего учебного заведения, системы высшего образования, государства и мира.

Поскольку корпоративная культура может быть представлена как своеобразная платформа, на которой объединяется преподавательский состав, обучающиеся и администрация университета, она становится инструментом воздействия на каждую из этих групп, позволяющим в мягкой форме продвигать предложения по развитию университета, корректировке его миссии, изменений организации и условий труда. Инструментальный подход к корпоративной культуре университета ценен тем, что он дает возможность учитывать многочисленные перемены, происходящие вне вуза и внутри него, и оперативно реагировать на них.

Одним из современных проявлений такой реакции стало смещение акцентов с преимущественного внимания исследователей и практиков к вкладу в формирование корпоративной культуры университета профессорско-преподавательского состава на те действия, которые связаны с участием обучающихся в этом процессе.

Считается, что слово «студент» впервые было введено в обиход древнеримским поэтом Публием Овидием Назоном (43 до н. э. — 17 или 18 н. э.), который известен как автор «Метаморфоз» и «Науки любви». Тогда Овидий заложил в содержание этого понятия образ человека, который отличается усердием в учебе. Однако история университетов и студенческого движения постоянно представляла факты, говорящие о том, что студенческая молодежь проявляла не меньший интерес к полноценной, исключительно насыщенной жизни за пределами учебных заведений. Уже в Средние века в Европе своеобразным оппонентом университетских порядков, во многом копирующих корпоративные модели католической церкви, становилась бесшабашная вольность бродячих школяров-вагантов (лат. *vagantes* — странствующие, бродячие), что и донесла до нас их лирика [8].

На самом деле жесткого противопоставления моделей поведения студентов и профессоров никогда и нигде не существовало. Хронист и теолог, историограф первого крестового похода, монах-бенедиктинец Гвиберт Ножанский (1055–1124) в автобиографии писал: «Незадолго до моего детства, да, пожалуй, и тогда еще школьных учителей было так мало, что в маленьких городках найти их было почти невозможно, а в больших городах — разве что с великим трудом; да если и случалось встретить такого, то знания его были столь убоги, что их не сравнить было даже с ученостью нынешних бродячих клириков» [8, с. 444].

Университеты возникали как ответ на запрос средневекового социума в грамотных людях, которые умеют не просто считать и писать, что требовалось для ведения развивающегося хозяйства, но и которые могли отстаивать права производителя в судебном споре. А для этого молодым людям надо было и усердно учиться, и постоянно окунаться в гущу жизни с ее повседневными бедами и радостями. Об одном из учеников французского ученого, поэта, музыканта, епископа Шартра и основателя Шартрской философской школы (фр. *École de Chartres; académie chartraine*; лат. *Carnotensis / Carnutensis / Karnotensis*) Фульберта Шартрского (ок. 980–1028) говорили, что он собирает знания по школам, как пчела свой мед по цветам.

Потребность в знаниях и желание найти им применение в жизни заставляла школяров быть достаточно требовательными и к педагогам, и к университетам. Стремление учиться у конкретного преподавателя могло определять необходимость смены места обучения, если педагог выбирал другой университет. Обучающиеся шли в него вслед за ним. А для этого им приходилось быть готовым к испытаниям на новом месте и новом университете. Но свобода этого выбора заложила свободы, характерные и для университетского движения и для академической культуры. Традиция переходить от одной школы к другой была уже достаточно устойчивой к тому времени, когда французский философ-схоласт, теолог, поэт, музыкант Пьер Абеляр (1079–1142) покинул управление Соборной школой Нотр-Дама (фр. *Notre-Dame de Paris*) и начал читать лекции в городках, окружающих Париж. За ним тогда

последовали его ученики. Отсюда можно заключить, что коммуникативная компонента изначально рассматривалась как обязательная в университетском обучении.

Разумеется, на протяжении веков содержание этой компоненты постоянно изменялось. Например, от просто бунтарского духа, в котором основным импульсом протеста было недовольство нарушенными правами самих студентов, университетская молодежь все более активно переходила к выражению неприятия политических порядков. Для понимания причин такого состояния и сути требуемых преобразований обучающимся уже было необходимо выходить за рамки собственной среды, искать возможности установления и поддержания контактов с профессурой, а затем и с другими слоями общества. Любопытно, что, понимая это, автор теории официальной народности, включавшей формулу: «Православие, Самодержавие, Народность», граф Сергей Уваров (1786–1855), который возглавлял Министерство просвещения при императоре Николае I, ввел в обязанность студентов конспектировать лекции. Благодаря этому нововведению университетскому начальству предписывалось не только повысить эффективность обучения, но и определять наличие вольнодумства среди профессорско-преподавательского состава.

Многогранность корпоративной культуры, помноженная на постоянно расширяющийся набор разновидностей коммуникации внутри университета и еще более вне его кампусов, создавала благоприятные условия для формирования единой корпоративной культуры высшего учебного заведения. Этому же способствовали ее цели и функции, состоящие в создании благоприятной социокультурной среды для социализации студенческой молодежи, интеграции всех участников образовательного процесса и, главное, формировании их университетской идентичности, символически представляющей как студенческое братство (англ. *fraternities and sororities* — братства и сестринства). Оно во всех своих проявлениях: «нациях», корпорациях и буршенштафтах (нем. *Bürschenschaft*), несмотря на лексическое ограничение непосредственно студенчеством, всегда было выражением непрерывности межпоколенческой коммуникации, до-

стижением которой становилось превращение бывших студентов в преподавателей своего же университета. Это продвижение ценилось выше, чем взлет по карьерной лестнице в бизнесе, политике или государственном управлении, чему также в немалой степени способствовало членство в братстве.

Особенность перемен, отличающих коммуникативное поле современной студенческой молодежи, а одновременно с этим и ее корпоративную культуру, состоит, прежде всего, в их скорости. Парадоксальным может показаться то обстоятельство, что эта их калейдоскопичная переменчивость не становится препятствием для их почти мгновенной узнаваемости. В этом, безусловно, проявляется результат воздействия на порядок коммуникаций принципиально изменившегося по сравнению с предшествующими периодами информационного пространства. Однако нельзя не учитывать еще и резко трансформировавшийся фактор темпоральности [9, с. 20–28; 10, с. 90–97; 11, с. 48–54].

Отсюда следует вывод: чтобы понять причины появления новых каналов коммуникации и их насыщенность элементами корпоративной культуры, требуется обратить внимание в первую очередь на преобразования его рамок информационного поля. В них формировались определенные ограничения того, как университетская молодежь всегда обменивалась сообщениями о своих желаниях, стремлениях, мнениях, проявляла реакцию на политические события в ближней к высшему учебному заведению и дальней от него среде. Но также необходимо более внимательно присмотреться к трансформации акторов коммуникации, поскольку новые типы студенчества являются выразителями другой модели эмоционального и темпорального интеллекта. Именно благодаря этому происходит изменение вклада студентов в корпоративную культуру университета. Студенты начинают выступать как полноправные субъекты такой культуры. С самого рождения университетов они были естественной частью корпорации, которая, с одной стороны, имела собственные жизненные координаты, утвержденные уставом учебного заведения и скрепленные его традициями, с другой стороны, университетская корпорация выступала

как компонента общей корпоративной модели социума, во многом следуя тем же правилам, что и другие корпорации: монашеские ордена, ремесленные цеха, купеческие гильдии, труппы бродячих актеров. Каждое из таких объединений представляло собой своеобразное корпоративное племя [12].

Во всех подобных объединениях была своя иерархия, собственные права и правила для старших и младших членов племени. При том везде младшие, как и студенты в университетской корпорации, выступали как объект воспитания, заботы. У студентов такое отношение очень четко проявилось в их знаменитом празднике посоха, когда старший регент хора передавал свой посох представителю школяров, тем самым позволяя молодежи немного порезвиться.

Изменения, свидетельствующие о переходе студенчества исключительно из состояния объекта университетской культуры в субъект корпоративной культуры университета отлично фиксируются инструментарием корпоративной антропологии, позволяющей изучать культуру компании, в данном случае — университета, через анализ неофициальных связей и поведения в коллективе [13, с. 178–192]. Обычно целью корпоративного антрополога является извлечение из этого опыта ценных уроков для бизнеса. В ракурсе корпоративной культуры университета речь идет о продвижении к новой модели высшего образования, в которой стираются границы не только между аудиторными и дистанционными формами занятий, но и ролевыми моделями преподавателя и студента, благодаря активному включению в учебный процесс практики, цифровых и игровых технологий.

Для студенчества во все времена и во всех странах было характерно активное участие в разнообразных мероприятиях, проектах, творческих инициативах, разворачивающихся в первую очередь на площадке своего родного учебного заведения. Однако не менее отчетливо проявлялось стремление выйти за его границы.

Результаты исследований оценки студентами корпоративной культуры университета показывают, что они часто воспринимают корпоративную культуру через призму личного опыта

и взаимодействия с преподавателями администрацией вуза. Закреплению этого опыта способствуют кейсы, которые из формы учебной работы превратились в важный элемент социальной и профессиональной адаптации вузовской молодежи, о чем можно судить по популярности кейс-чемпионатов [14, с. 129–137].

С одной стороны, студенты как новые носители корпоративной культуры университета выступают выразителями идей своего поколения: Z (англ. *Generation Z*), Альфа (англ. *Generation Alpha*, *Gen Alpha*) или уже следует учитывать специфику поколения Бета (англ. *Generation Beta*). С другой стороны, они развивают исторически сложившуюся типологию студенчества. Несмотря на то, что она подвергается вполне естественной коррекции, типы студентов «ботаников» или «пофигистов» остаются. Ориентация на сложившуюся типологию позволяет исследователям и организаторам работы с вузовской молодежью, а также активистам студенческого движения расшифровать скрипты коммуникации, различающиеся у обучающихся разных профилей и курсов обучения. Такой поход приобретает особую значимость при оценке той когнитивной нагрузки, которая ложится на студенческую молодежь первой четверти XXI столетия.

Еще одним ценным вариантом корпоративно-антропологического наблюдения за влиянием каналов политической коммуникации студенчества на трансформацию корпоративной культуры университета становится отслеживание изменений пространственно-временных границ коммуникации обучающихся в современном университете. Этот ракурс особенно любопытен тем, что такие границы становятся подвижными, эластичными, выходящими далеко за пределы кампусов. То же самое можно сказать и о темпоральных характеристиках этих каналов, которые более не замыкаются на коммуникациях внутри одного поколения, в данном случае всей молодежи. Они расширяются за счет общения с ветеранами, школьниками, в частности, по линии обучения служением, которое представляет собой уникальный образовательный подход, благодаря помощи студентам в рамках учебного процесса совместно с некоммерческими организациями (НКО), государственными органа-

ми, местным сообществом и бизнесом воплощать в жизнь проекты по решению реальных социально-политически значимых задач.

Более сложной, затейливой становится меняющаяся конфигурация факторов формирования корпоративной культуры. Если внутренние факторы, как-то: университетские традиции, взаимодействие с преподавателями, участие в студенческих организациях, отличаются стабильностью, то внешние факторы, к которым можно отнести: социальные ожидания, требования рынка труда, цифровизацию образования, постоянно насыщаются новыми смыслами.

Один из таких смыслов связан с четко выраженным запросом на усиление военно-патриотической компоненты корпоративной культуры. Во многих высших учебных заведениях работают военно-учебные центры (ВУЦ). В этих подразделениях вузов студенты получают возможность пройти военную подготовку и получить специальность. Например, в МИРЭА — Российском технологическом университете есть военная специализация на информационных системах и технологиях, программной инженерии, компьютерных науках, кибербезопасности, химических технологиях. Во многих университетах создаются центры разработки беспилотных авиационных систем. Участие в специальной военной операции (СВО) засчитывается в качестве индивидуального достижения при приеме в вузы на бюджет. Известно, что студенты в России имеют отсрочку от призыва на срочную военную службу. Однако многие обучающиеся в высшей школе молодые люди отправились на СВО в качестве добровольцев. Эти примеры показывают влияние военно-патриотического фактора на университетскую корпоративную культуру, которое проявляется и в появлении новых социальных механизмов формирования студенческого лидерства с привлечением студентов, отслуживших в армии, или участников СВО.

Также активизируется кампусный фактор формирования корпоративной культуры. Исторически сложилось так, что в России университеты создавались в крупных городах. Университетские кампусы были глубоко интегрированы в жизнь города, но никогда не выступали в качестве градообразующего начала. В бли-

жайшие десятилетия эта картина может измениться, поскольку в нашей стране развернулось активное строительство кампусов. Речь идет о планируемом создании в стране тридцати инновационных университетских центров. Известно, что кампусная среда не может быть лишена многих составляющих, напрямую не связанных с академической жизнью, но вместе с тем атмосфера кампуса не должна быть перегружена политическим напряжением, в котором искра «цветной революции» может разгореться в пламя. Одна из задач корпоративной культуры университета состоит в поиске и поддержке баланса между учебной и неучебной активностью, включая политическую. Представляется исключительно важным выявлять возможности благодаря инструментарию корпоративной культуры сохранять такой баланс. Сложность этой задачи состоит в необходимости применения вариативности подходов к его достижению и удержанию. Однако без этого учета специфики многообразия самих высших учебных заведений и их территориального положения есть риск навязывания такого шаблона кампусной жизни, которая в этом учебном заведении таковой быть не может.

Корпоративная культура университета базируется на академических традициях. Одной из них является сбережение выверенного временем фирменного стиля университета. Этот стиль выступает лишь вершиной айсберга, позволяя транслировать в мир ценности, которые закрепились в уставах университетов. Главное послание, которое высшее учебное заведение стремилось направить обществу, заложено в его девизе. Например, девизе старейшего университета Европы — Университета Болоньи: «*Alma mater studiorum — Petrus ubique pater legum Bononia mater*» («*Alma mater studiorum* — Мать-кормилица учения»); Венского университета, существующего с 1365 года, — «*Unermüdlich neugierig*» (Неутомимый в своей любознательности); Гарвардского университета — «*Veritas*» («Истина»). Это же правило отразилось в девизах российских высших учебных заведений: девизе Московского государственного университета: «Наука есть ясное познание истины, просвещение разума»; девизе Московского физико-технического университета: «*Sapere aude*» («Дерзай

знать»), который заимствован из «Послания» древнеримского поэта Квинта Горация Флакка (65 до н. э. — 8 до н. э.), где были слова: «Тот уж полдела свершил, кто начал: осмелюсь быть мудрым и начинай!»; Санкт-Петербургского государственного университета: «*Hic tuta perennat*» («Здесь в безопасности пребывает»); Новосибирского государственного университета: «Мы не сделаем вас умнее, мы научим вас думать».

Сложность понимания современного значения подобных девизов состоит в том, что они были продуктом определенной модели академической культуры университета. Для их наполнения новым содержанием, в том числе отражающим непростой процесс становления новой вузовской корпоративной культуры, как минимум, необходимо вернуться в прошлое, во время основания университета, то, которое культурологи называют «чистым», «мифическим» временем или «временем творения». Тогда будет понятен замысел этого конкретного университета, можно проследить, как насыщалась идеями его миссия. Для этого полезно столь популярную у студентов активность в виде движения исторической реконструкции применить и непосредственно к их университетам [15, с. 70–71].

Безусловно, процесс формирования и укрепления корпоративной культуры любой организации является сложным и длительным. Что касается его особенностей применительно к университетам, то трудности здесь заложены, с одной стороны, близостью корпоративной культуры к академической культуре университета,

а, с другой стороны, их существенными различиями. Даже при преодолении этой разницы противоречия и вызовы на пути утверждения корпоративной культуры вуза могут возникнуть из-за неготовности части профессорско-педагогического корпуса включать в нее обучающихся как равных участников. Есть предубеждения и у самих студентов, состоящие в: несоответствии ожиданий и реальности; разрыве между декларируемыми ценностями вуза и реальным опытом обучающихся; конфликте между устоявшимися традициями университета и стремлением студенческой молодежи к самовыражению; противоречии между социализацией и индивидуализацией.

При этом несомненна польза более активного включения студенчества в создание корпоративной культуры университета. Благодаря этому происходит усиление обратной связи между администрацией, преподавателями и студентами. Включение элементов корпоративной культуры в учебные дисциплины и внеучебные активности способствует более быстрой адаптации выпускников на производстве. Использование платформ для коммуникации и вовлечения студентов в жизнь вуза дает возможность более широкого применения цифровых инструментов в учебе и организации управления университетом.

В настоящее время студенты становятся ключевыми носителями и трансляторами корпоративной культуры университета, а их вовлеченность в нее напрямую влияет на адаптацию корпоративной культуры вузов к меняющимся запросам общества.

Список источников

1. Давыдов В. Н. Корпоративная культура как способ социального взаимодействия и воспитания в вузе // Образование и наука. 2008. № 1 (49). С. 15–23.
2. Калюжнов Н. В. Корпоративная культура обучающейся организации // Вестник Иркутского государственного технического университета (ИРГТУ). 2009. № 4. С. 131–134.
3. Кречетников К. Г. Элементы корпоративной культуры в современной организации // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2015. № 18. С. 13–17.
4. Маврина М. Е. Корпоративная культура студентов // Экономика и социум. 2018. № 4 (59). С. 480–484.
5. Лезина О. В., Терновое Л. О. Вселенная университетов : монография. Москва : Этносоциум, 2023. 200 с.
6. Терновое Л. О. Студенческий корпоративизм: испытания на прочность : монография. Москва : ИНФРА-М, 2019. 383 с.
7. Терновое Л. О. Университетская культура : монография. Москва : ИНФРА-М, 2025. 218 с.
8. Поэзия вагантов / изд. подгот. М. Л. Гаспаров. Москва : Наука, 1975. 606 с. (Литературные памятники).
9. Вознесенский И. С. Темпоральная компонента организационной культуры // Этносоциум и международная культура. 2020. № 1(139). С. 20–28.

10. Вознесенский И. С. Темпоральный интеллект: от секрета овладения временем к эффективному управлению // Миссия конфессий. 2022. Т. 11, Ч. 3, № 60. С. 90–97.
11. Вознесенский И. С., Терновоя Л. О. Университетские темпомиры: особенности социального времени студента // Миссия конфессий. 2024. Т. 13, Ч. 4, № 77. С. 48–54.
12. Браун Д., Крамер И. Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера. Москва : Альпина Паблишер, 2028. 240 с.
13. Вознесенский И. С. Корпоративная антропология: зарубежный опыт в адаптации для российского читателя // Власть истории и История власти. 2019. Т. 5, Ч. 2, № 16. С. 178–192.
14. Лезина О. В., Терновоя Л. О. Кейсы в учебе и жизненной стратегии современных студентов // Альманах Казачество. 2024. № 6 (79). С. 129–137.
15. Вознесенский И. С. Экономика исторической реконструкции // Альманах «Крым». 2017. № 10. С. 71–77.

References

1. Davydov V. N. Corporate Culture as a Method of Social Interaction and Education in a University. *Obrazovanie i nauka = Education and Science*. 2008;(1(49)):15–23. (In Russ.).
2. Kalyuzhnov N. V. Corporate Culture of a Learning Organization. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (IRGTU) = Bulletin of the Irkutsk State Technical University (IRSTU)*. 2009;(4):131–134. (In Russ.).
3. Krechetnikov K. G. Elements of Corporate Culture in a Modern Organization. *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie v XXI veke: teoriia, metodologiya, praktika = Public and Municipal Administration in the 21st Century: Theory, Methodology, Practice*. 2015;(1):13–17. (In Russ.).
4. Mavrina M. E. Corporate Culture of Students. *Ekonomika i sotsium = Economy and Society*. 2018;(4(59)):480–484. (In Russ.).
5. Lezina O. V., Ternovaya L. O. The Universe of Universities: a monograph. Moscow: Ethnosocium; 2023. 200 p. (In Russ.).
6. Ternovaya L. O. Student Corporatism: Strength Tests: a Monograph. Moscow: INFRA-M; 2019. 383 p. (In Russ.).
7. Ternovaya L. O. University Culture: a monograph. Moscow: INFRA-M; 2025. 218 p. (In Russ.).
8. Poetry of Vagantes / edited by M. L. Gasparov. Moscow: Nauka, 1975. 606 p. (Literary Monuments). (In Russ.).
9. Voznesensky I. S. The Temporal Component of Organizational Culture. *Etnosotsium i mezhnatsionalnaia kultura = Ethnosocium and Interethnic Culture*. 2020;(1(139)):20–28. (In Russ.).
10. Voznesensky I. S. Temporal Intelligence: From the Secret of Time Mastery to Effective Management. *Missiia konfessii = Mission of Confessions*. 2022;11,part 3(60):90–97. (In Russ.).
11. Voznesensky I. S., Ternovaya L. O. University Tempoworlds: Features of Student Social Time. *Missiia konfessii = Mission of Confessions*. 2024;13,part 4(77):48–54. (In Russ.).
12. Brown D., Kramer I. Corporate Tribe: What an Anthropologist Can Teach a Top Manager. Moscow: Alpina Publisher; 2028. 240 p. (In Russ.).
13. Voznesensky I. S. Corporate Anthropology: Foreign Experience Adapted for the Russian Reader. *Vlast istorii i Istorii vlasti = The Power of History and the History of Power*. 2019;5, part 2(16):178–192. . (In Russ.).
14. Lezina O. V., Ternovaya L. O. Cases in the Studies and Life Strategies of Modern Students. *Almanakh Kazachestvo = Almanac Cossacks*. 2024;(6(79)):129–137. (In Russ.).
15. Voznesensky I. S. Economics of Historical Reconstruction. *Almanakh «Krym» = Almanac "Crimea"*. 2017;(10):71–77. (In Russ.).

Информация об авторах

Т. А. Нигматуллина — доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор, директор;
Л. О. Терновоя — доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры социологии и управления.

Information about the authors

T. A. Nigmatullina — Doctor of Science (Political), Candidate of Science (Historical), Professor, Director;
L. O. Ternovaya — Doctor of Science (Historical), Professor, Professor of the Department of Sociology and Management.

Статья поступила в редакцию 24.03.2025; одобрена после рецензирования 22.04.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 24.03.2025; approved after reviewing 22.04.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 55–65
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):55–65

Научная статья

УДК 323.3

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-55-65

ПАНТЮРКИЗМ КАК УГРОЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Наталья Николаевна Пачина^{1✉}, Дамир Рамильевич Закиев²

^{1,2}Липецкий государственный технический университет, Липецк, Россия

¹pachina_2017@mail.ru✉

²damir348348@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу пантюркизма как потенциальной угрозе Российской Федерации. Рассматриваются внутренний и внешний аспекты данной угрозы, а также происхождение и развитие пантюркизма. Авторы рассматривают исторические корни пантюркизма, его эволюцию от культурно-просветительского движения до инструмента геополитического влияния, а также сравнивают его с панисламизмом. Особое внимание уделяется современным вызовам: проникновению пантюркистских идей в Крым, а также роли Турции в продвижении тюркской идентичности в постсоветском пространстве. Подчеркивается двойственность позиции Баку, балансирующего между Россией и Турцией. Предлагаются конкретные направления внутренней и внешней политики Российской Федерации для противодействия данной идеологии.

Ключевые слова: пантюркизм, Турция, Организация Тюркских Государств. Центральная Азия, «байрактародипломатия»

Для цитирования: Пачина Н. Н., Закиев Д. Р. Пантюркизм как угроза внутренней и внешней безопасности Российской Федерации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 55–65. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-55-65>.

Research article

PAN-TURKISM AS A THREAT TO THE INTERNAL AND EXTERNAL SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Natalia N. Pachina^{1✉}, Damir R. Zakiev²

^{1,2}Lipetsk State Technical University, Lipetsk, Russia

¹pachina_2017@mail.ru✉

²damir348348@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the analysis of pan-Turkism as a potential threat to the Russian Federation. The internal and external aspects of this threat, as well as the origin and development of pan-Turkism are considered. The authors considers the historical roots of Pantyrkism, its evolution from the cultural and educational movement to the instrument of geopolitical influence, and also compare it with pan-lamismism. Particular attention is paid to modern challenges: the penetration of Panturkist ideas into Crimea, as well as the role of Turkey in the promotion of the Turkic identity in the post-Soviet space. The duality of the position of Baku, balancing between Russia and Turkey, is emphasized. Specific directions of domestic and foreign policy of the Russian Federation are offered to counteract this ideology.

Keywords: pan-Turkism, Türkiye, Organization of Turkic States. Central Asia, "bayraktar diplomacy"

For citation: Pachina N. N., Zakiev D. R. Pan-Turkism as a threat to the internal and external security of the Russian Federation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;4(69):55–65. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-55-65>.

Современные геополитические вызовы, обусловленные глобализационными процессами и трансформацией международных отношений, требуют особого внимания к идеологическим течениям, способным дестабилизировать безопасность государств. Одним из таких явлений, представляющих комплексную угрозу как внутренней стабильности, так и внешнеполитическим интересам Российской Федерации, выступает пантюркизм — идеология, актуализирующая культурно-историческое и политическое единство тюркоязычных народов. Возникший в конце XIX — начале XX вв. как инструмент консолидации против колониализма, пантюркизм эволюционировал в многомерный фактор влияния, активно эксплуатируемый рядом государств и наднациональных структур для продвижения своих интересов в регионах Евразии.

Для России, в границах которой проживает значительная часть тюркских народов, данная идеология несет риски усиления сепаратистских настроений и вмешательства внешних акторов во внутренние дела. Особую остроту проблеме придает активизация Турции, Азербайджана и международных организаций, таких как Организация Тюркских Государств, в проектировании «тюркского мира» с претензией на переформатирование этнополитического ландшафта постсоветского пространства.

Падение в конце прошлого года Сирийской Арабской Республики под натиском протурецких сил показывает, что Анкара готова к применению силы для продвижения своего видения регионального порядка. Нет никаких оснований полагать, что Турция не применит похожую тактику уже на постсоветском пространстве и не «оседлает» возможные гражданские волнения, наподобие тех, что были в Казахстане в начале 2022 г., для осуществления «тюркской революции».

Несмотря на растущий интерес к теме в научной среде, комплексный анализ пантюркизма остается недостаточно разработанным. Целью данной статьи является оценка влияния пантюркистских концепций на внутривнутриполитическую стабильность Российской Федерации, а также их роли в контексте внешних вызовов, включая изменение баланса сил в Центральной Азии и на Кавказе.

Поставленная цель определила выполнение следующих задач:

1. Рассмотреть происхождение и развитие пантюркизма как политической идеологии;
2. Провести сравнительный анализ пантюркизма и панисламизма;
3. Проанализировать потенциальную угрозу распространения пантюркистских идей в Крыму;
4. Дать оценку влиянию внешней политики Турции в Азербайджане и постсоветских республиках Центральной Азии.

В исследовании используется качественный подход, применяются методы системного анализа, контент-анализа, фактуального доказательства.

Эмпирическая база исследования представлена материалами средств массовой информации, историческими научными источниками и политической литературой.

Большая работа по исследованию этнополитики и политической регионалистики постсоветского пространства была проделана А. Р. Сулеймановым. Немалое внимание в работах исследователя было уделено поиску национальных идей народами постсоветского пространства [1–2].

При анализе истоков пантюркизма как идеологической доктрины и общественно-политического течения важно подчеркнуть, что его формирование в последние десятилетия XIX столетия во многом связано с деятельностью тюркоязычных народов Российской империи. Данная закономерность объясняется социально-историческим парадоксом: именно у этнических групп, утративших государственный суверенитет, наиболее интенсивно формируется тяга к национальной идентичности. Особенно ярко этот процесс проявляется в развитии националистических идей, которые неизбежно возникают как реакция на отсутствие политической субъектности.

На раннем этапе развития идеология пантюркизма демонстрировала значительное сходство с этнокультурными инициативами иных народов в рамках Российской империи. Как и большинство национальных движений того периода, ее базовой задачей стало сохранение традиционного уклада, духовных ценностей и языковой идентичности перед лицом

имперской ассимиляционной политики, опиравшейся на православную догматику и русскоцентричную модель просвещения.

Однако ключевым условием трансформации этих процессов в осознанный политический проект стало проведение масштабной просветительской работы. Через создание современной литературы на тюркских языках — от публицистики до литературных произведений — происходило постепенное формирование коллективного самосознания. Важную роль в этом сыграла идеализация Османской империи, воспринимавшейся не только как культурный ориентир, но и как альтернативный центр силы, исторически противостоящий российскому государству.

Основоположниками просветительской инициативы среди тюркоязычных народов Российской империи выступили Исмаил Гаспринский и его супруга Зухра Акчурина. На страницах издаваемого ими периодического альманаха «Терджиман» («Переводчик») популяризировались исторические нарративы о воинской «доблести» предков тюркских народов. Публикуемые материалы ставили задачей формирование у татарского населения историко-культурной самоидентификации. В кавказском регионе центром распространения пантюркистских идей стал Баку.

В XXI веке пантюркизм трансформировался в гибридную идеологию, сочетающую культурно-исторический ревизионизм, этнополитический активизм и геостратегические амбиции внешних игроков. Его современные адепты активно используют цифровые платформы, образовательные проекты и неправительственные организации для продвижения идей тюркского единства. Особую опасность для России представляет синтез пантюркизма с радикальными исламистскими течениями, что создает «двойную угрозу» — этносепаратизм подкрепляется религиозным экстремизмом.

Не исключается также возможность, что за процессами распространения пантюркизма стоит Великобритания. Глава британской разведки МИ-6 Ричард Мур, чья дипломатическая карьера ранее была связана с Анкарой, занимая пост посла Соединенного Королевства в Турции, сыграл важную роль в укреплении позиций Реджепа Тайипа Эрдогана в крити-

ческий момент в 2016 году, когда турецкими военными была осуществлена попытка государственного переворота. Приоритеты британской разведки сохраняют историческую преемственность в центральноазиатском направлении. Спецслужбы королевства продолжают реализовывать программы по противодействию российскому влиянию в регионе, используя наработанные за десятилетия ресурсы. Информационно-аналитическая работа в этой зоне опирается на тактику, созданную еще в период противостояния с Советской Россией, когда Лондон оказывал поддержку антибольшевистским формированиям.

При анализе пантюркизма важным представляется выделение данной идеологии от схожих. На первый взгляд, крайне похожей идеологией является панисламизм. В то же время, пантюркизм делает ставку на этническое и культурное единство тюркских народов, в то время как панисламизм опирается на религиозное и духовное объединение мусульманского мира. Таблица 1 позволяет детально сравнить ключевые, на наш взгляд, характеристики пантюркизма и панисламизма.

Как можно заметить, наиболее явным отличием пантюркизма является его светская направленность, не связанная напрямую с исламом. В то же время подавляющее число тюрков являются мусульманами, что не исключает «совмещение» данных идеологий. Поэтому мнимая «светскость» пантюркизма возможна лишь «на бумаге». На деле Турция активно прибегает к использованию исламистов для своих внешнеполитических решений. Примером можно считать уже упомянутое падение Сирийской Арабской Республики под ударами протурецких сил.

Турция позиционирует себя как лидер тюркского мира. Проекты вроде Организации Тюркских Государств и масштабные инвестиции в культурные центры (например, фонд «Тюрксой») направлены на укрепление «мягкой силы» Анкары, в том числе на постсоветском пространстве. Важно отметить, что западные страны, традиционно рассматривающие пантюркизм как инструмент сдерживания России, финансируют НПО и медиаресурсы, популяризирующие дискурс об «угнетении тюркских народов» в Российской Федерации. Ярким

Таблица 1 — Сравнительные характеристики пантюркизма и панисламизма

Характеристика	Пантюркизм	Панисламизм
Основной акцент	Национальное, культурное и языковое единство; этническая идентичность тюркских народов	Религиозное и духовное единство; солидарность мусульман вне зависимости от национальной или этнической принадлежности
Географический охват	Преимущественно регионы, населенные тюрками: Турция, Азербайджан, части России, Кавказ и Центральная Азия	Страны с мусульманским большинством по всему миру — от Северной Африки до Южной Азии, включая Ближний Восток и некоторые регионы Центральной Азии
Политическая практика	Проявляется в националистической риторике, поддержке межгосударственного сотрудничества на культурной и экономической основе; влияние на политику Турции и Азербайджана	Находит отражение в различных исламских политических движениях и в ряде государств, где религиозная идентичность играет ключевую роль

примером является деятельность экстремистской организации «Меджлис крымскотатарского народа» (запрещенная в России экстремистская организация). В то же время, как отмечает А. В. Серигов, крымско-татарских активистов в западных СМИ представляют как «мучеников» [3].

Крымско-татарский вопрос занимает особое место в контексте пантюркистских угроз для России, поскольку сочетает в себе историческую память о государственности, депортации и активное влияние внешних акторов [4]. По итогам Всероссийской переписи населения 2020 года численность крымских татар на территории Республики Крым составила более 250 тыс. из почти двухмиллионного населения полуострова [5].

На протяжении почти всего XX века Турция играла второстепенные роли как в НАТО, так и в международных отношениях в целом. Такое положение объяснялось прежде всего тем, что почти весь Черноморский бассейн контролировался странами Организации Варшавского договора. После распада СССР и Восточного блока для Турции открылись уникальные возможности для реваншистских планов. Уже в 1992 году турецкий премьер-министр Сулейман Демирель произнес слова, которые определили внешнюю политику страны на последующие десятилетия: «Турция расширит-

ся, несмотря на то что границы останутся неизменными. Она расширит свое влияние от Адриатики до Великой Китайской стены» [6]. На Украине основным вектором такой политики стала поддержка крымско-татарского национального движения. В 1991 году общественное объединение «Меджлис крымско-татарского народа»* поставил своей целью провозглашение в перспективе государственного суверенитета.

При попустительстве украинских властей на полуострове сложилась благоприятная обстановка для турецкой пропаганды. Антироссийские позиции Меджлиса крымско-татарского народа проявились уже тогда. Когда президентом Республики Крым Ю. А. Мешковым в августе 1992 г. был поставлен вопрос о независимости полуострова, Меджлис выступил за «территориальную целостность Украины» [7]. В. Ф. Карпец отмечает, что у Турции на тот момент уже был подобный опыт с отделением территории, на примере Северного Кипра, где заинтересованный в этом этнос составлял национальное меньшинство, однако в то же время замечает, что наличие большой группировки вооруженных сил России не позволило бы развиваться такому сценарию [8].

Для минимизации угроз, связанных с пантюркизмом и сепаратизмом в Крыму, Российская Федерация должна реализовать ком-

* Запрещенная в России экстремистская организация.

плексный подход, сочетающий культурные, политические и правовые меры.

В конце 2024 года в Симферополе состоялся съезд депутатов из числа крымских татар, на котором была высказана позиция о том, что будущее народа связано с Россией [9]. Положительным аспектом здесь будет расширенное использование крымско-татарского языка в образовательных программах и СМИ. Это позволит сохранить культурное наследие и снизить восприятие «ассимиляционной политики», которой спекулируют западные СМИ. Как отмечал в 2014 году муфтий Альбир Крганов, в России уже есть опыт нейтрализации сепаратистских движений через интеграцию. Он предлагал использовать опыт Татарстана: «Мы 15–20 лет назад через это прошли, когда были призывы к сепаратизму в Татарстане и других республиках. Тогда народ заключил, что Россия — наша родина» [10]. А. Р. Сулейманов также отмечает роль казанских татар в их диалоге с крымскими татарами при принятии решения о присоединении к Российской Федерации [1]. Для снижения влияния Анкары возможно развитие партнерства по данному направлению с Узбекистаном и Казахстаном, где проживают крупные диаспоры крымских татар. Необходимо безусловное осуждение депортации крымских татар в информационном пространстве как исторической ошибки советского руководства.

Если с внутренними рисками распространения пантюркизма Российская Федерация может работать напрямую, то внешние угрозы представляют собой более сложную проблему. Как и более века назад, в Кавказском регионе центром турецкого влияния остается Баку. Сотрудничество охватывает широкий спектр областей, включая политическую, экономическую и военную сферы, что создало благоприятные условия для продвижения пантюркистских идей в регионе.

Кульминацией этого сотрудничества стало обострение конфликта в Нагорном Карабахе в 2020 году, когда Азербайджан при поддержке Турции смог изменить баланс сил в свою пользу. Впоследствии, 15 июня 2021 г., в городе Шуша была подписана Шушинская декларация о союзнических отношениях между Азербайджаном и Турцией. Этот документ закрепил не только военно-техническое сотрудничество,

но и подчеркнул культурно-идеологическую близость между двумя странами, активизировав совместные проекты в рамках Организации тюркских государств [11].

Важно отметить двойственность позиции Азербайджана: сохраняя членство в пророссийских структурах, таких как СНГ, Баку маневрирует между Москвой и Анкарой, избегая прямой конфронтации. Тем не менее, долгосрочные тенденции — демографический рост, усиление националистической риторики и милитаризация — делают Азербайджан не столько самостоятельным игроком, сколько «передаточным звеном» Турции в стратегически уязвимом для России регионе.

Негативным аспектом непосредственно для России стало то, что Армения, будучи членом ОДКБ, рассчитывала на помощь со стороны этой организации. Роль России как ведущего игрока в ОДКБ оказалась ограниченной: с одной стороны, Москва стремилась поддерживать баланс интересов в регионе, а с другой — не желала напрямую конфликтовать с Турцией и Азербайджаном. Такой компромиссный подход привел к тому, что даже при наличии формальных гарантий безопасности, Армения оказалась практически оставлена наедине со своими военными проблемами. Это стало по итогу поводом для изменения в дальнейшем вектора внешней политики Армении в сторону Запада. С. Э. Шакарянц отмечает, что Армению «бросили», недооценивая угрозу пантюркизма. По его мнению, пантюркизм создает угрозу и Китаю, через вовлечение уйгуров в конфликты на Ближнем Востоке на стороне протурецких исламистов и с последующей «обратной заброской» [12].

Кейс конфликта в Нагорном Карабахе показал уязвимость Российской Федерации в том, что урегулирование конфликтов на постсоветском пространстве имеет геополитические черты. Любое решение в этом направлении может иметь различные последствия и, что более важно, это могут использовать и используют западные политтехнологи. По итогам карабахского конфликта Россия имеет лишь смутные перспективы сотрудничества с полностью ориентированным на Турцию Азербайджаном, препятствующим развитию российского культурного влияния [13].

Центральная Азия традиционно занимает особое место в геополитическом пространстве. После распада СССР на политической арене данного региона возникло целых пять новых государств: Казахстан, Киргизстан, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан. Подавляющая численность населения каждого из этих государств, кроме Таджикистана, представлена тюркскими народами.

При этом на начальном этапе, после распада Советского Союза, Турция не достигла каких-то прорывных соглашений с новыми государствами, что явно не соответствовало амбициозным планам турецких властей по расширению влияния «от Адриатики до Великой Китайской стены». Причин этому было не несколько.

Во-первых, в начале 1990-х гг. Турция, несмотря на свою относительную экономическую мощь, сталкивалась с нехваткой ресурсов для активного влияния на международной арене. Молодые независимые государства, остро нуждавшиеся в инвестициях и модернизации ключевой инфраструктуры, не рассматривали Анкару в роли ведущего экономического партнера. Ограниченные финансовые возможности, наряду с отсутствием отлаженного механизма реализации крупных трансграничных проектов, не позволили Турции занять лидирующую позицию в вопросах стабилизации экономик постсоветских республик.

Во-вторых, несмотря на серьезные внутренние трудности, Российская Федерация продолжала играть ключевую роль для тюркских стран, сохраняя стратегическое влияние. Советское наследие в экономических связях, а также сложившиеся интеграционные механизмы в сферах энергетики и обороны обеспечивали Москве прочные позиции. Попытки Турции усилить свое присутствие сталкивались с объективными ограничениями — отсутствием сопоставимого объема торговых операций, развитой транспортной инфраструктуры и долгосрочных отношений доверия, выстроенных в советский период.

В-третьих, по мнению аналитиков, включая турецких экспертов, изначально подход Анкары носил односторонний характер. Турция стремилась утвердить себя в качестве доминирующего центра «тюркского мира», апеллируя

к культурной и исторической общности, однако при этом ожидала политической лояльности от новых республик. Однако для их лидеров, только что обретших независимость после десятилетий централизованного советского управления, сохранение суверенитета имело первостепенное значение. Перспектива замены одного внешнего влияния на другое вызывала настороженность, что привело к весьма сдержанной реакции на инициативы Анкары, особенно в вопросах, касающихся государственного суверенитета [14].

После прихода к власти в 2002 году Партия справедливости и развития (ПСР) первоначально продолжила курс на евроинтеграцию. Турция проводила масштабные реформы, стремясь соответствовать требованиям ЕС. В 2005 году начались официальные переговоры о вступлении Турции в ЕС.

Однако к концу 2000-х гг. евроинтеграционный курс начал заходить в тупик. ЕС выдвигал новые требования, включая решение кипрского вопроса и демократические реформы, что замедлило переговоры. Одновременно внутри Турции нарастали исламские и националистические настроения, а ПСР укрепила свои позиции, дистанцируясь от прозападного курса [15].

После того как евроинтеграционные процессы Турции окончательно застопорились, а внешняя политика Анкары приобрела еще и неоосманские черты, Турция вновь обратила свой взгляд на постсоветские республики Центральной Азии. Этот регион представлял для Анкары стратегический интерес сразу по нескольким направлениям: геополитическому, экономическому и культурно-историческому. В 2009 году Турция инициировала создание Совета сотрудничества тюркоязычных государств (Тюркского совета), который объединил Азербайджан, Казахстан, Кыргызстан и позже Узбекистан. В 2021 году организация была преобразована в Организацию тюркских государств (ОТГ) [16].

Влияние Турции не ограничивается исключительно культурным и экономическим взаимодействием. Турция активно применяет так называемую «байрактародипломатию» (по названию самой известной модели турецкого ударного БПЛА «Bayraktar TB2»). «Байрактародипло-

матия» стала важным инструментом внешней политики Турции, позволяя ей укреплять свое влияние и расширять присутствие на международной арене через экспорт БПЛА.

На экспорте дронов военное влияние Турции не заканчивается. В январе-феврале 2025 г. в турецкой провинции Карс прошли военные учения «Кыш-2025». Помимо турок и азербайджанцев, в них участвовали военнослужащие Боснии и Герцеговины, Грузии, Казахстана, Косово и Узбекистана [17].

Отдельно стоит остановиться на Узбекистане, который обычно воздерживается от участия в каких-либо военных объединениях. Так, республика дважды выходила из состава ОДКБ. После обретения независимости Узбекистан вел своеобразную внешнюю и внутреннюю политику. В международных отношениях И. А. Каримовым велась политика неприсоединения не только к военным блокам, но даже и к экономическим объединениям: Узбекистан не присоединился ни к ВТО, ни к ЕАЭС, а транснациональные корпорации практически не допускались к внутреннему рынку. С Турцией, как и с западными странами, у Узбекистана отношения обострились на фоне андижанских событий 2005 года. Турция выразила солидарность с западными странами, критикуя действия властей Узбекистана при подавлении протестов в Андижане. Это привело к резкому ухудшению узбекско-турецких отношений на несколько лет и отказу Ташкента от участия в турецких интеграционных инициативах [18].

Во внутренней политике Узбекистан в некотором роде продолжил использование советской модели с вычеркиванием из нее всех упоминаний социализма и всего, что было связано с Советским Союзом вообще, но с заменой на более удобные для властей республики образы. Так, уже в 1990-е годы в стране не осталось ни одного памятника В. И. Ленину и какой-либо советской символики в архитектуре. На смену им пришел культ различных политических, военных и научных деятелей региона прошлого: от Томирис и Спитамена до Амира Тимура (Тамерлана) и Захир-ад-дина Мухаммада Бабур. Несмотря на то, что И. А. Каримов находился у власти до самой смерти, в республике не существовало какого-то культа личности первого президента. В отличие от соседних

государств, у И. А. Каримова даже не было особого официального титула (Елбасы у Нурсултана Назарбаева, Туркменбаши у Сапармурата Ниязова). Объяснить это можно указанным ранее тезисом — в Узбекистане была выбрана модель идеологического продвижения позднего СССР с использованием, скорее, абстрактных образов прошлого и движения к будущему, в отличие, например, от Туркменистана, в котором прослеживаются явные черты вождизма и сталинского режима.

Ситуация изменилась со смертью первого президента в 2016 году. Новый глава государства Ш. М. Мирзиёев взял курс на открытость и смягчение государственной пропаганды. Несмотря на безусловно положительные черты такой политики, открылся и путь для зарубежного влияния, в том числе Турции. Так почти в четыре раза по сравнению с 1998 годом выросло количество студентов из Узбекистана, обучающихся в Турции [19]. В 2020 году в Узбекистане в Ташкенте был учрежден первый турецкий филиал Турецкого университета экономики и технологии. Влияние Турции и ислама сегодня прослеживается даже без специализированных исследований. На улицах когда-то максимально европеизированного советского Ташкента стали появляться молодые девушки в хиджабах. Такая тенденция наблюдается даже в образовательных учреждениях.

Для Российской Федерации в Центральной Азии все еще имеются большие перспективы сотрудничества и сохранения своего влияния. Как было сказано ранее, в 1990-х годах России удавалось сохранить свое значительное влияние благодаря советскому наследию в области экономических связей и энергетических потребностей. Реализация проекта Джизакской атомной электростанции, возводимой при участии российской госкорпорации «Росатом», имеет большое значение для Узбекистана.

Открытие филиалов российских университетов за рубежом — важный инструмент укрепления международного влияния России, сочетающий образовательные, культурные и геополитические задачи. Эта практика особенно актуальна в контексте Центральной Азии. В одном только Узбекистане на сегодняшний день действуют 14 филиалов российских вузов,

а еще 7 планируется открыть [20]. По этому показателю Российская Федерация ожидаемо занимает первое место в стране.

Дополнительно важным фактором сдерживания турецкого влияния будет являться национальное самосознание народов республик Центральной Азии. При всех кажущихся преимуществах у турецких объединений, главным образом у Организации Тюркских Государств, есть главный недостаток — они ориентированы целиком и полностью на Турцию и интеграция в них означает подчинение Анкаре. Такой расклад никогда не устроит население стран, относительно недавно получивших государственный суверенитет.

Более того, согласно опросу, население стран по-разному воспринимает Организацию Тюркских Государств (рисунок 1) [21].

Если в Азербайджане ожидаемо организацию считают военным блоком и даже «Тюркской ООН», то в Казахстане и Кыргызстане предпочтение отдается экономической и религиозной направленности, соответственно. Разумеется, такая разница во мнениях не может не оцениваться положительно. В некотором роде, население разных стран воспринимает турецкие проекты исключительно в целях собственной выгоды.

В ходе работы были рассмотрены истоки и эволюция пантюркизма как политической идеологии, что позволило выявить ее трансформацию от культурно-исторического движения в инструмент геополитического влияния.

Сравнительный анализ пантюркизма и панисламизма показал, что, в отличие от религиозно мотивированного панисламизма, пантюркизм опирается на этнокультурную идентичность. В то же время не исключается совпадение некоторых идей.

Особое внимание было уделено угрозе распространения пантюркистских идей в Крыму. Крым может стать объектом идеологического влияния со стороны Турции. Однако малая численность крымских татар в общей структуре населения полуострова и последние тенденции настроений среди представителей данного народа позволяют полагать, что потенциальная угроза внутренней стабильности Российской Федерации находится на крайне низком уровне.

Анализ внешней политики Турции в Азербайджане и странах Центральной Азии выявил, что Анкара активно использует пантюркизм как инструмент мягкой силы для укрепления своего влияния в постсоветском пространстве. Азербайджан, выступая ключевым союзником Турции, становится платформой для продвижения тюркской идентичности, что создает риски для российской безопасности, особенно в контексте интеграционных проектов, таких как Организация Тюркских Государств.

Таким образом, пантюркизм представляет собой многогранную угрозу, сочетающую идеологическое, культурное и геополитическое измерения. Для противодействия этим вызовам России необходимо разработать комплексный



Рисунок 1 — Восприятие Организации Тюркских Государств в Азербайджане, Казахстане, Кыргызстане (составлено авторами)

Figure 1 — Perception of the Organization of Turkic States in Azerbaijan, Kazakhstan, and Kyrgyzstan (compiled by the authors)

подход, включающий укрепление евразийской интеграции, усиление культурно-исторической политики в тюркоязычных регионах и актив-

ное использование инструментов публичной дипломатии для нейтрализации пантюркистской пропаганды.

Список источников

1. Сулейманов А. Р. Региональная безопасность и национальная политика России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 3. С. 158–160.
2. Сулейманов А. Р. Национальная политика и национальная безопасность в условиях российского федерализма: возможен ли второй "Парад суверенитетов"? // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2014. № 3(26). С. 115–123.
3. Сериков А. В., Венцель С. В. Институты крымскотатарского народа в современном Крыму: этнополитическое и этноконфессиональное измерение с точки зрения радикализации // Caucasian Science Bridge. 2019. Т. 2, № 2. С. 33–36.
4. Белащенко Д. А., Рыжов И. В. Крымско-татарский вопрос: генезис, история урегулирования и перспективы решения // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. 2012. № 4. С. 361–367.
5. Всероссийская перепись населения 2020 года // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/vpn/2020>.
6. Gurler R. T. Turkey's soft power towards Central Asian countries after the cold war // Istanbul Sabahattin Zaim University Social Sciences Journals. 2013. Vol. 1-2. P. 100–113.
7. Червонная С. М. Крымско-татарское национальное движение в контексте этнополитической ситуации в Крыму (август 1991 — март 1995 гг.) // Крымско-татарское движение. Т. 3. 1991–1993 гг. : сборник документов / под ред. М. Н. Губогло. Москва : Центр изучения межэтнических отношений Российской академии наук, 1996. С. 26–101.
8. Карпец Ф. В. Крымскотатарский фактор в турецко-украинских отношениях в 1991–2014 гг. // Вестник МГПУ. Серия: Исторические науки. 2024. № 3. С. 112–130.
9. Крымские татары призвали ООН признать российский статус Крыма // ТАСС : сайт. URL: <https://tass.ru/obschestvo/22695559>. Дата публикации: 17.12.2024.
10. Националисты среди крымских татар призывают российских татар к сепаратизму // Независимая газета : сайт. URL: <https://www.ng.ru/news/458656.html>. Дата публикации: 24.02.2014.
11. Шушинская декларация о союзнических отношениях между Азербайджанской Республикой и Турецкой Республикой // Президент Азербайджанской Республики Ильхам Алиев : официальный сайт. URL: <https://president.az/ru/articles/view/52122>. Дата публикации: 16.06.2021.
12. Шакарянц С. Э. Россия, Иран и Китай останавливали пантюркизм в Сирии, но по сути бросили Армению!? // Регион и мир. 2023. Т. 14, № 3. С. 9–16.
13. В Кремле прокомментировали закрытие Русского дома в Баку // РИА Новости : сайт. URL: <https://ria.ru/20250207/peskov-1997941249.html>. Дата публикации: 07.02.2025.
14. Turkey in Central Asia: Turkish Togetherness? // The Diplomat : сайт. URL: <https://thediplomat.com/2014/11/turkey-in-central-asia-turkic-togetherness>. Дата публикации: 28.11.2014.
15. Eminoglu D., Aslanturk A. 1990 sonrası turkiye'nin türk cumhuriyetlerine yönelik dış politikasının gelişimi // Trakya Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2018. Cilt 20, No. 2 S. 387–408.
16. Маркедонов С. М. Процесс нормализации армяно-турецких отношений: проблемы, вызовы, перспективы // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. 2012. № 7. С. 245–256.
17. ОТГ превращается в турецкий военный блок: кто участвует в маневрах у границ Армении? // Проект «Рыбарь» : сайт. URL: <https://rybar.ru/otg-prevrashhaetsya-v-tureczkij-voennyj-blok-kto-uchastvuet-v-manevrah-u-granicz-armenii>. Дата публикации: 20.01.2025.
18. Turkic Council and Cooperation in Eurasia in the Light of Developments Across the Region // Center for Eurasian Studies. 2015. № 14. P. 27–30.
19. Inbound internationally mobile students by country of origin // UNESCO Institute of Statistics : официальный сайт. URL: <http://data.uis.unesco.org/#>.
20. В Узбекистане откроют филиалы семи российских вузов // Sputnik Узбекистан : сайт. URL: <https://uz.sputniknews.ru/20220330/rossiyskoe-obrazovanie-v-uzbekistane-filialy-kakix-vuzov-deystvuyut-v-strane-23659164.html>. Дата публикации: 30.03.2022.
21. «Лебедь, рак и щука»: Баку ведет кампанию Анкары по легитимизации идеи военного блока на базе ОТГ, но у казахстанцев и кыргызов преобладают иные взгляды // CAEAC «Фокус» : сайт. URL: <https://t.me/faeasfokus/2276>. Дата публикации: 18.02.2025.

References

1. Suleymanov A. R. Regional Security and National Policy of Russia. Gosudarstvennoe i municipalnoe upravlenie. *Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie. Uchenye Zapiski SKAGS = State and Municipal Administration. Uchenye Zapiski SKAGS*. 2015;(3):158–160. (In Russ.).
2. Suleymanov A. R. National Policy and National Security in the Context of Russian Federalism: Is a Second "Parade of Sovereignties" Possible? *Voprosy natsionalnykh i federativnykh otnoshenii = Issues of National and Federal Relations*. 2014;(3):115–123. (In Russ.).
3. Serikov A. V., Ventsel S. V. Institutions of the Crimean Tatar people in modern Crimea: ethno-political and ethno-confessional dimension from the point of view of radicalization. *Caucasian Science Bridge*. 2019;2(2):33–36. (In Russ.).
4. Belashchenko D. A., Ryzhov I. V. The Crimean Tatar issue: genesis, history of settlement and prospects for resolution. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta imeni N. I. Lobachevskogo = Bulletin of Lobachevsky University of Nizhny Novgorod*. 2012;(4):361–367. (In Russ.).
5. All-Russian Population Census 2020. Federal State Statistics Service: official site. (In Russ.). Available from: <https://rosstat.gov.ru/vpn/2020>.
6. Gurler R. T. Turkey's soft power towards Central Asian countries after the cold war. *Istanbul Sabahattin Zaim University Social Sciences Journals*. 2013;1-2:100–113.
7. Chervonnaya S. M. The Crimean Tatar national movement in the context of the ethno-political situation in Crimea (August 1991 — March 1995). *Krymsko-tatarskoe dvizhenie. T. 3. 1991–1993 gg.: sbornik dokumentov / pod red. M. N. Guboglo = The Crimean Tatar Movement. Vol. 3. 1991–1993: collection of documents / ed. by M. N. Guboglo*. Moscow: Center for the Study of Interethnic Relations of the Russian Academy of Sciences; 1996. P. 26–101. (In Russ.).
8. Karpets F. V. The Crimean Tatar factor in Turkish-Ukrainian relations in 1991–2014. *Vestnik MGPU. Seriya: Istoricheskie nauki = Bulletin of MSPU. Series: Historical Sciences*. 2024;(3):112–130.
9. Crimean Tatars called on the UN to recognize the Russian status of Crimea. TASS: site. (In Russ.). Available from: <https://tass.ru/obschestvo/22695559>. Publication date: December 17, 2024.
10. Nationalists among Crimean Tatars call on Russian Tatars to separatism. Independent Newspaper: site. (In Russ.). Available from: <https://www.ng.ru/news/458656.html>. Publication date: February 24, 2014.
11. Shusha Declaration on Allied Relations between the Republic of Azerbaijan and the Republic of Turkey. President of the Republic of Azerbaijan Ilham Aliyev: site. (In Russ.). Available from: <https://president.az/ru/articles/view/52122>. Publication date: June 16, 2021.
12. Shakaryants S. E. Russia, Iran, and China stopped Panturkism in Syria, but essentially abandoned Armenia!? *Region i mir = Region and World*. 2023;14(3):9–16. (In Russ.).
13. The Kremlin commented on the closure of the Russian House in Baku. RIA Novosti: site. (In Russ.). Available from: <https://ria.ru/20250207/peskov-1997941249.html>. Publication date: February 7, 2025.
14. Turkey in Central Asia: Turkish Togetherness? The Diplomat: site. Available from: <https://thediplomat.com/2014/11/turkey-in-central-asia-turkic-togetherness>. Publication date: November 28, 2014.
15. Eminoglu D., Aslanturk A. 1990 sonrası turkiye'nin türk cumhuriyetlerine yönelik dış politikasının gelişimi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2018;(20):387–408. (In Turkish).
16. Markedonov S. M. The process of normalization of Armenian-Turkish relations: problems, challenges, prospects. *Vestnik RGGU. Seriya: Politologiya. Istoriya. Mezhdunarodnye otnosheniya = Bulletin of RSUH. Series: Political Science. History. International Relations*. 2012;(7):245–256. (In Russ.).
17. OTG is turning into a Turkish military bloc: who is participating in the maneuvers near the borders of Armenia? Rybar Project: site. (In Russ.). Available from: <https://rybar.ru/otg-prevrashhaetsya-v-tureczkij-voennyj-blok-kto-uchastvuet-v-manevrah-u-granicz-armenii>. Publication date: January 20, 2025.
18. Turkic Council and Cooperation in Eurasia in the Light of Developments Across the Region. Center for Eurasian Studies. 2015;(14):27–30.
19. Inbound internationally mobile students by country of origin. UNESCO Institute of Statistics: official site. Available from: <http://data.uis.unesco.org/#>.
20. Branches of seven Russian universities will open in Uzbekistan. Sputnik Uzbekistan: site. (In Russ.). Available from: <https://uz.sputniknews.ru/20220330/rossiyskoe-obrazovanie-v-uzbekistane-filialy-kakix-vuzov-deystvuyut-v-strane-23659164.html>. Publication date: March 30, 2022.
21. «Swan, crayfish, and pike»: Baku is leading Ankara's campaign to legitimize the idea of a military bloc based on OTG, but Kazakhs and Kyrgyz have different views. SAEAS "Focus": site. (In Russ.). Available from: <https://t.me/faeasfokus/2276>. Publication date: February 18, 2025.

Информация об авторах

Н. Н. Пачина — доктор психологических наук, профессор кафедры социологии;

Д. Р. Закиев — аспирант кафедры социологии.

Information about the authors

N. N. Pachina — doctor of Science (Psychology), Professor of the Department of Sociology;

D. R. Zakiev — a postgraduate student of the Department of Sociology.

Статья поступила в редакцию 17.09.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 17.09.2025; approved after reviewing 27.10.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 66–71
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):66–71

ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ

Научная статья
УДК 34.09(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-66-71

ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА РОССИИ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Игорь Александрович Владимиров¹, Радмир Аузагиевич Иксанов²✉

^{1,2}Институт права Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия

²Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений, Уфа, Россия
Автор, ответственный за переписку: Радмир Аузагиевич Иксанов, iksanov333@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуются основные направления совершенствования правового регулирования платформенной экономики. Проблемы правового регулирования, выделенные авторами, касаются недостатков в правовом регулировании, включая неопределенность в понятиях, связанных с функционированием цифровых платформ, а также недостаток защиты интересов работников, занятых в платформенной экономике. Отсутствие четкого определения понятийного аппарата в работе платформ затрудняет оценку финансовых операций. Предлагается законодательно разработать и принять «платформенное» законодательство, которое будет учитывать правовые аспекты юридической ответственности, обеспечения безопасности и конфиденциальности участников данных отношений.

Ключевые слова: платформенная экономика, правовое регулирование, цифровизация, цифровые платформы, платформенная занятость, сетевая торговля

Для цитирования: Владимиров И. А., Иксанов Р. А. Платформенная экономика России: основные направления правового регулирования // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 66–71. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-66-71>.

LEGAL ISSUES

Research article

RUSSIA'S PLATFORM ECONOMY: MAIN AREAS OF LEGAL REGULATION

Igor A. Vladimirov¹, Radmir A. Iksanov²✉

^{1,2}Institute of Law, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

²Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations, Ufa, Russia
Corresponding author: Radmir A. Iksanov, iksanov333@yandex.ru

Abstract. This article examines the key areas for improving legal regulation of the platform economy. The problems identified by the authors relate to shortcomings in legal regulation, including ambiguities in concepts related to the functioning of digital platforms, as well as inadequate protection for the interests of workers employed in the platform economy. The lack of a clear definition of the conceptual apparatus used in the operation of platforms complicates the assessment of financial transactions. It is proposed to develop and adopt "platform" legislation that will take into account the legal aspects of legal liability, security, and privacy of participants in these relationships.

Keywords: platform economy, legal regulation, digitalization, digital platforms, platform employment, online commerce

For citation: Vladimirov I. A., Iksanov R. A. Russia's platform economy: main areas of legal regulation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):66–71. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-66-71>.

Цифровые платформы являются на сегодняшний день неотъемлемым элементом современной экономики и общественной жизни, влияющим на развитие технологий, экономики и социальных отношений. Цифровые платформы можно определить как совокупность онлайн-цифровых механизмов, алгоритмы которых обслуживают организацию и структуру экономической и социальной деятельности. Эти платформы играют важную роль в современной экономике и требуют эффективного правового регулирования. Зарубежный опыт правового регулирования цифровых платформ основывается на концепциях «эволюционирующей экономики» и «сетевых прав». Считаем, что существующая правовая основа не способна полностью удовлетворить потребности быстро развивающейся цифровой экономики. Вопросы правового регулирования цифровых платформ сводятся к необходимости согласования национальных законов с международными нормами и разработку эффективных правовых инструментов для защиты прав потребителей и бизнеса.

А. Л. Алтухов рассматривает современные тенденции и юридические аспекты цифровой платформенной торговли в России с оценкой состояния действующего законодательства [1]. Он поднимает вопросы о необходимости определения юридического статуса цифровых платформ, защиты прав потребителей, обеспечения информационной безопасности и контроля качества предоставляемых услуг, а также налогообложения цифровых платформ и трансграничных операций.

А. А. Акимов анализирует современные тенденции развития цифровой торговли в России и предлагает рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы [2]. М. В. Мажорина рассматривает перспективы развития международного частного права в условиях распространения цифровых платформ [3]. Л. П. Ануфриева исследует теоретические основы цифровизации и формирова-

ние соответствующей терминологии в юриспруденции [4]. И. В. Шестерякова рассматривает специфику трудового права в контексте платформенной занятости [5]. Д. А. Новиков представляет обобщенный взгляд на ситуацию с трудовыми отношениями в рамках цифровых платформ в государствах БРИКС [6]. О. В. Жевняк проводит глубокий анализ экономического содержания цифровых платформ и отражения этих процессов в национальном и международном праве [7].

А. А. Акимов считает необходимым адаптировать российское законодательство к современным условиям цифровой экономики, международным стандартам и лучшим мировым практикам [2]. Стремительное развитие цифрового пространства требует постоянного обновления и дополнения нормативно-правовой базы. Законодательство должно защищать права всех участников платформенной торговли: продавцов, покупателей, государства и разработчиков платформ.

Систематизированный подход к правовому регулированию цифровой платформенной торговли должен основываться, по нашему мнению, на понимании современных юридических аспектов цифровой торговли, необходимости обеспечения совместной работы государства, бизнеса и гражданского общества для создания благоприятных условий развития цифровой экономики в России.

М. В. Мажорина исследует проблемы правового регулирования цифрового пространства [3]. Она поднимает вопросы о том, насколько целесообразно создание отдельного раздела права для регулирования киберпространства, учитывая тенденции глобализации экономики и появление цифровых платформ. Она подчеркивает, что современные технологии создают новую среду, которая вызывает необходимость обновления правовых конструкций.

Киберпотребление, цифровая экономика и формирование онлайн-платформ ставят пе-

ред законом новые вызовы. Традиционные механизмы правового регулирования недостаточны для регулирования цифровой среды в силу того, что цифровые платформы оказывают влияние на изменение структуры экономики, государства и права.

Ключевые игроки рынка цифровых платформ используют различные способы урегулирования споров в цифровом пространстве с учетом принципов международного частного права, специфических особенностей пользовательских соглашений крупных цифровых платформ, условий выбора применимого права и разрешения споров. Так, механизмы разрешения споров в цифровом пространстве включают онлайн-арбитраж и медиативные процедуры. Крупные платформы, такие как, например, eBaу, используют собственные методы урегулирования споров. Современное международное частное право остается актуальным инструментом регулирования отношений в киберпространстве.

Киберпространство создает уникальные вызовы для традиционного права, однако существующие механизмы международного частного права способны адаптироваться и успешно регулировать отношения в новом цифровом ландшафте.

С. Ю. Кашкин исследует проблемы правового регулирования искусственного интеллекта (ИИ) и связанных с ним технологий [8]. Современные технологии и новые концепции управления позволяют создавать прорывные инновационные продукты и услуги на основе интеграции ИИ, больших данных и Интернета вещей. Эти изменения требуют принципиально нового подхода к правовому регулированию, соответствующего новым реалиям цифрового века, а также разработки платформенных правовых моделей для эффективного регулирования правоотношений с использованием цифровых технологий.

Цифровые платформы снижают производственные издержки и преобразуют традиционные товары в услуги, обеспечивая прибыль. Это влечет за собой изменение производственных процессов, общественных отношений и характера получения прибыли, что требует адаптации правовых рамок. Доминирование платформенных бизнес-моделей порождает новые

правовые отношения и потребности в новом содержании и формах правового регулирования. Законодательство должно эволюционировать, чтобы отвечать современным вызовам.

В платформенную экономику и занятость в последнее время активно вовлекаются предприятия сельского хозяйства. Для развития малых форм хозяйствования платформенная экономика, как ожидается, предоставит ряд преимуществ.

Нормы законодательства о регулировании платформенной экономики являются составной частью правового механизма сетевого взаимодействия ИИ, больших данных и Интернета вещей. А. В. Алтухов также в своих трудах исследовал необходимость разработки правовой основы платформенной экономики для цифрового агропромышленного комплекса (АПК) России [9]. Массовое внедрение цифровых технологий в различных сферах экономики, включая сельское хозяйство, требует соответствующего правового регулирования. Одним из направлений государственной политики России является массовая цифровизация различных отраслей, включая АПК. По нашему мнению, внедрение платформенных и инновационных технологий в сельское хозяйство окажет положительное влияние на экономику страны, увеличит показатели экспорта и повысит международный престиж.

Несмотря на очевидные преимущества цифровизации агропромышленной сферы существуют проблемы правового регулирования. Внедрение инновационных технологий платформенной экономики требует создания соответствующей правовой базы. Например, если раньше основным объектом правового регулирования были земельные участки, то теперь объектами становятся высокотехнологичные производственные ресурсы, которые требуют особого правового режима.

Правовые нормы действующего законодательства о платформенной экономике должны регулировать как экономическую, так и социальную деятельность, а следовательно, должны функционировать в совокупности онлайн-вых цифровых механизмов.

Придерживаемся мнения, что нельзя приносить значимость международного сотрудничества в области цифровизации. Оно позволя-

ет развивать механизмы международного сотрудничества на базе платформенных решений, что, в свою очередь, минимизирует правовые и регуляционные издержки и привлечет инвестиции в отрасль. Сложности разработки платформенного законодательства для цифрового АПК России подчеркивает необходимость комплексного подхода к правовому регулированию с учетом технических особенностей современных цифровых систем.

Л. П. Ануфриева исследует актуальные правовые проблемы, связанные с процессом цифровизации [4]. Автор рассматривает широкий спектр вопросов, начиная от изменения традиционных правовых конструкций и заканчивая новыми вызовами, такими как цифровизация, роботизация, ИИ и платформенное право. Л. П. Ануфриева подчеркивает сложность точного определения ключевых понятий, таких как «цифровизация», «роботизация» и «искусственный интеллект». Она отмечает, что отсутствие четких дефиниций затрудняет правовое регулирование отношений, возникающих в этой сфере.

Новые технологии оказывают значительное влияние на право, создавая новые формы общественных отношений. В связи с этим существует необходимость переосмысления правовых концепций в условиях цифровизации, в том числе концепции электронной личности, возникшей в связи с развитием ИИ и робототехники. Эта концепция предполагает признание роботов субъектами права, что влечет за собой важные последствия для юридической ответственности.

Современная юриспруденция сталкивается с серьезными вызовами, связанными с цифровизацией и технологическими преобразованиями. Следует проявлять осторожность и умеренность в подходе к введению новых правовых норм и институтов. Чрезмерная спешка в принятии нормативных актов может вызвать их неэффективность или неприменимость. При принятии нормативных актов следует осуществлять тщательный анализ и проявлять взвешенный подход к созданию новых правовых конструкций.

И. В. Шестерякова исследует вопросы правового регулирования труда работников онлайн-платформ в странах БРИКС [5]. Платформенная занятость определяется как работа,

осуществляемая через онлайн-платформы, где связь между поставщиком услуг и заказчиком устанавливается посредством цифровых технологий. Эти платформы предоставляют как информацию о вакансиях, так и возможность выбора работы. К проблемам платформенной занятости относится недостаточность правовых гарантий. Работники онлайн-платформ не защищены трудовым законодательством большинства стран, часто работая по гражданско-правовым договорам или будучи классифицированными как самозанятые. Также к проблемам платформенной занятости относятся различия в оплате труда. Заработок работников на платформах нестабилен и зачастую ниже среднего уровня зарплат традиционных работников.

Несмотря на различия в моделях бизнеса и национальных особенностях каждой страны, правовые проблемы схожи: работники оказываются беззащитными перед рисками потери работы, низкой оплатой и отсутствием социальных гарантий. Очевидно, что необходима международная координация усилий для выработки единых подходов к регулированию труда на онлайн-платформах.

Платформенная занятость определяется как особый вид трудовой активности, при котором физическое лицо оказывает услуги или выполняет работу через цифровую платформу, выступая в роли посредника между исполнителем и клиентом. Выделяется три модели правового регулирования:

- 1) трудовая модель, характеризующаяся признанием отношений трудовыми с наделением платформенных работников всеми социальными гарантиями;

- 2) самозанятая модель, для которой характерно предоставление социальных гарантий на добровольной основе, поддержка инициатив по созданию профессиональных объединений;

- 3) либеральная модель, при которой вмешательство государства минимально.

О. В. Жевняк рассматривает цифровые платформы как инструмент организации современных экономических отношений, подчеркивая их ключевые черты: централизация взаимодействия участников рынка; наличие

сетевых эффектов, усиливающих зависимость участников от масштабов платформы; появление специализированных экономических моделей, таких как дву- и многосторонние рынки [7]. Эти характеристики создают уникальные правовые ситуации, требующие специального регулирования.

По договорам, заключаемым между пользователями и оператором платформы следует обеспечить защиту пользователей от возможных нарушений со стороны контрагентов. Регулирование открытого формата платформы предполагает признание договоров публичными, тогда как закрытый формат позволяет оператору вводить ограничения на доступ. Предлагаются практические меры для улучшения правового регулирования: прямо указывать в законодательстве, что открытый формат платформы подразумевает режим публичного договора; предоставлять операторам платформ свободу в создании условий контрактов для разных категорий пользователей; обес-

печить защиту потребителей от манипуляций с персональными данными и недостоверной информации.

Таким образом, существует необходимость дальнейшего изучения и реформирования правового режима цифровых платформ, учитывая их возрастающую роль в современной экономике. Основное предложение авторов — сформировать сбалансированное законодательство, обеспечивающее равноправие и справедливость в отношениях между операторами платформ и пользователями. Современное состояние цифровой среды требует комплексного подхода к правовому регулированию, включающего учет международных стандартов и специфику национальной правовой системы. Существует необходимость внесения изменений в российское законодательство для защиты прав граждан, участвующих в платформенной экономике, и предотвращения нарушений конституционных гарантий.

Список источников

1. Алтухов А. В., Кашкин С. Ю. Правовая природа цифровых платформ в российской и зарубежной доктрине // Актуальные проблемы российского права. 2021. Т. 16, № 7(128). С. 86–94. DOI: 10.17803/1994-1471.2021.128.7.086-094.
2. Правовое регулирование и тенденции цифровой платформенной торговли в Российской Федерации / А. А. Акимов, М. П. Логинов, Н. Е. Тиханов, Н. В. Усова // Актуальные проблемы экономики и управления. 2024. № 1(41). С. 51–57.
3. Мажорина М. В. Цифровые платформы и международное частное право, или Есть ли будущее у киберправа? // Lex Russica (Русский закон). 2019. № 2(147). С. 107–120. DOI: 10.17803/1729-5920.2019.147.2.107-120.
4. Ануфриева Л. П. Цифровизация: юридические концепции и конструкции, нарративы и термины и их особенности (отдельные заметки в общетеоретическом и международно-правовом аспектах) // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2023. № 12(112). С. 153–164. DOI: 10.17803/2311-5998.2023.112.12.153-164.
5. Шестерякова И. В., Шестеряков И. А. К вопросу о правовом регулировании труда работников онлайн-платформ в странах БРИКС // Lex Russica (Русский закон). 2025. Т. 78, № 5(222). С. 54–67. DOI: 10.17803/1729-5920.2025.222.5.054-067.
6. Новиков Д. А., Ногайлиева Ф. К. Правовое регулирование платформенной занятости в странах БРИКС // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2025. № 1. С. 247–279. DOI: 10.17323/2072-8166.2025.1.247.279. EDN KZGTXU.
7. Жевняк О. В. Цифровые платформы как вид экономических рыночных отношений и отражение этого аспекта в правовом режиме цифровых платформ // Юридические исследования. 2023. № 8. С. 96–127. DOI: 10.25136/2409-7136.2023.8.43646.
8. Кашкин С. Ю., Алтухов А. В. В поисках концепции правового регулирования искусственного интеллекта: платформенные правовые модели // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2020. № 4(68). С. 26–40. DOI: 10.17803/2311-5998.2020.68.4.026-040.
9. Алтухов А. В., Кашкин С. Ю. Необходимость разработки платформенного права для цифрового агропромышленного комплекса // Евразийский юридический журнал. 2021. № 7(158). С. 31–34. DOI: 10.46320/2073-4506-2021-7-158-31-33.

References

1. Altukhov A. V., Kashkin S. Yu. Legal Nature of Digital Platforms in Russian and Foreign Doctrine. *Aktual`ny`e problemy` rossijskogo prava = Current Issues of Russian Law*. 2021;16(7(128)):86–94. (In Russ.). DOI: 10.17803/1994-1471.2021.128.7.086-094.
2. Legal Regulation and Trends of Digital Platform Commerce in the Russian Federation / A. A. Akimov, M. P. Loginov, N. E. Tikhonov, N. V. Usova. *Aktual`ny`e problemy` e`konomiki i upravleniya = Current Issues of Economics and Management*. 2024;(1(41)):51–57. (In Russ.).
3. Majorina M. V. Digital Platforms and Private International Law, or Does Cyberlaw Have a Future? *Lex Russica (Russkij zakon) = Lex Russica (Russian Law)*. 2019;(2(147)):107–120. (In Russ.). DOI: 10.17803/1729-5920.2019.147.2.107-120.
4. Anufrieva L. P. Digitalization: Legal Concepts and Constructions, Narratives and Terms and Their Features (Separate Notes in General Theoretical and International Legal Aspects). *Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina (MGYuA) = Bulletin of O. E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*. 2023;(12(112)):153–164. (In Russ.). DOI: 10.17803/2311-5998.2023.112.12.153-164.
6. Shesteryakova I. V., Shesteriakov I. A. On the Issue of Legal Regulation of Labor of Online Platform Workers in the BRICS Countries. *Lex Russica (Russkij zakon) = Lex Russica (Russian Law)*. 2025;78(5(222)):54–67. (In Russ.). DOI: 10.17803/1729-5920.2025.222.5.054-067.
6. Novikov D. A., Nogaylieva F. K. Legal Regulation of Platform Employment in the BRICS Countries. *Pravo. Zhurnal Vy`sshej shkoly` e`konomiki = Law. Journal of the Higher School of Economics*. 2025;(1):247–279. (In Russ.). DOI: 10.17323/2072-8166.2025.1.247.279. EDN KZGTX.
7. Zhevnyak O. V. Digital platforms as a type of economic market relations and reflection of this aspect in the legal regime of digital platforms. *Yuridicheskie issledovaniya = Legal research*. 2023;(8):96–127. (In Russ.). DOI: 10.25136/2409-7136.2023.8.43646.
8. Kashkin S. Yu., Altukhov A. V. In Search of a Concept for Legal Regulation of Artificial Intelligence: Platform Legal Models. *Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina (MGYuA) = Bulletin of O. E. Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*. 2020;(4(68)):26–40. (In Russ.). DOI: 10.17803/2311-5998.2020.68.4.026-040.
9. Altukhov A. V., Kashkin S. Yu. The Need to Develop Platform Law for the Digital Agro-Industrial Complex. *Evrasijskij yuridicheskij zhurnal = Eurasian Law Journal*. 2021;(7(158)):31–34. (In Russ.). DOI: 10.46320/2073-4506-2021-7-158-31-33.

Информация об авторах

И. А. Владимиров — кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры экологического и трудового права;

Р. А. Иксанов — старший преподаватель кафедры уголовного права, процесса и цивилистики; старший преподаватель кафедры теории государства и права.

Information about the authors

I. A. Vladimirov — Candidate of Science (Law), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Environmental and Labor Law;

R. A. Iksanov — Senior Lecturer of the Department of Criminal Law, Procedure and Civil Law; Senior Lecturer, Department of Theory of State and Law.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 72–75
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):72–75

Научная статья

УДК 34.09(470)

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-72-75

СПЕЦИФИКА ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Игорь Александрович Владимиров¹, Радмир Аузагиевич Иксанов^{2✉}

^{1,2}Институт права Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия

²Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений, Уфа, Россия

Автор, ответственный за переписку: Радмир Аузагиевич Иксанов, iksanov333@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности правового регулирования платформенной экономики и использования цифровых платформ и технологий искусственного интеллекта в рыночной экономике. Экономика совместного потребления является составной частью платформенной экономики и характеризуется как система социально-экономических отношений, основанная на совместном использовании имущества и временным доступом к нему с целью получения материальных и социальных выгод. Это подчеркивает необходимость эффективного правового регулирования, которое должно обеспечить защиту прав участников данных правоотношений. Актуальность темы и необходимость дальнейших исследований в области правового регулирования платформенной экономики подтверждается тем, что 31 июля 2025 года в России был принят Федеральный закон № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». Авторы ссылаются на международный опыт, в частности, на опыт правового регулирования платформенной экономики Европейского союза, КНР и других государств, основанного на принципах прозрачности, участия, эффективности и соблюдения прав человека.

Ключевые слова: платформенная экономика, правовое регулирование, цифровизация, цифровые платформы, платформенная занятость, сетевая торговля

Для цитирования: Владимиров И. А., Иксанов Р. А. Специфика правового регулирования платформенной экономики в Российской Федерации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 72–75. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-72-75>.

Research article

SPECIFICITY OF LEGAL REGULATION OF THE PLATFORM ECONOMY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Igor A. Vladimirov¹, Radmir A. Iksanov^{2✉}

^{1,2}Institute of Law, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

²Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations, Ufa, Russia

Corresponding author: Radmir A. Iksanov, iksanov333@yandex.ru

Abstract. This article examines the legal regulation of the platform economy and the use of digital platforms and artificial intelligence technologies in a market economy. The sharing economy is an integral part of the platform economy and is characterized as a system of socio-economic relations based on the shared use of property and temporary access to it for the purpose of obtaining material and social benefits. This emphasizes the need for effective legal regulation that should ensure the protection of the rights of participants in these legal relations. The relevance of this topic and the need for further research in the field of legal regulation of the platform economy is confirmed by the adoption of Federal Law No. 289-FL "On Certain Issues of Regulating the Platform Economy in the Russian Federation" on July 31, 2025.

The authors cite international experience, in particular the legal regulation of the platform economy in the European Union, China, and other countries, based on the principles of transparency, participation, efficiency, and respect for human rights.

Keywords: platform economy, legal regulation, digitalization, digital platforms, platform employment, online commerce

For citation: Vladimirov I. A., Iksanov R. A. Specificity of legal regulation of the platform economy in the Russian Federation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologii) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):72–75. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-72-75>.

Экономика совместного потребления является совокупностью социально-экономических отношений, основанных на совместном или временном использовании имущества, которое не принадлежит пользователю, с целью получения социальных и материальных выгод. А. В. Алтухов подчеркивает роль цифровых платформ и технологий искусственного интеллекта в организации и управлении этими процессами [1]. Он выявляет ряд проблем, связанных с правовым регулированием экономики совместного потребления. Среди них автор выявляет отсутствие четкого определения понятия «сбоя» в работе цифровых платформ и критериев оценки правильности списания средств, а также необходимость дополнительного правового регулирования процессов взаимодействия потребителей с платформами. По мнению А. В. Алтухова «платформенное право» должно включать нормы, регулирующие деятельность цифровых платформ, включая вопросы ответственности, безопасности и конфиденциальности.

На наш взгляд, действующее законодательство на сегодняшний день является недостаточно эффективным для защиты интересов работников, занятых в платформенной экономике. Существует потребность в разработке нормативных актов, обеспечивающих защиту прав потребителей и работников.

В юридической научной литературе можно ознакомиться с рядом исследований, посвященных различным аспектам правового регулирования платформенной экономики и цифровизации в целом. Так, работы А. В. Алтухова посвящены исследованию правовой природы цифровых платформ и роли платформенного права в экономике совместного потребления [1]. А. П. Алексеенко исследовала особенности китайской правовой системы и ее адаптации к новым реалиям платформенной экономики [2]. В. Р. Рачков исследует вопро-

сы соблюдения основных конституционных прав граждан в условиях активного развития платформенной экономики [3]. А. Кошель и др. проводят сравнительное исследование подходов к регулированию цифровых платформ в разных странах мира, анализируют опыт европейских стран, Китая и США, выделяя наиболее эффективные механизмы контроля над деятельностью платформ [4]. Таким образом, рассмотренные труды авторов демонстрируют многообразие подходов к изучению феномена платформенной экономики и обеспечивают прочную основу для дальнейших научных исследований и практической реализации управленческих решений в сфере правового регулирования цифровых платформ.

Исследование основано на сравнительно-правовом, историко-правовом и формально-догматическом методах. Используются также методы анализа, синтеза. В работе проанализированы труды российских и зарубежных исследователей по вопросам правового регулирования платформенной экономики, исследованы нормы действующего законодательства.

Обратимся к системе источников права Китайской Народной Республики (КНР), применимой к сфере платформенной экономики и электронной коммерции с целью выявить взаимосвязи между различными видами юридических актов. По мнению А. П. Алексеенко, в Китае существует сложная структура правовых актов, включающая законы, принимаемые всекитайскими органами власти, подзаконные акты Государственного Совета, нормативные акты министерств и ведомств, региональные и муниципальные акты [2]. Четко определены границы действия нормативных актов и актов толкования (разъяснений). Опыт КНР полезен для формирования российского законодательства в области электронного бизнеса и может служить основой для дальнейшего совершенствования отечественного

правового регулирования функционирования электронных рынков.

В. Р. Рачков исследовал вопрос соблюдения конституционных прав граждан в условиях платформенной экономики [3]. Автор рассматривает ситуации, когда работники заняты в секторе платформенной экономики преимущественно на основе гражданско-правовых договоров, а не традиционных трудовых соглашений. Согласимся с автором в том, что в условиях развития платформенной экономики возникает ряд правовых и социальных проблем, поскольку граждане теряют защиту, предусмотренную трудовым законодательством, включая право на коллективные переговоры и право на забастовки.

Лица, занятые в платформенной экономике, часто переходят на статус самозанятых, полагаясь на обещания большей финансовой выгоды, хотя это снижает их защищенность и создает риски для охраны здоровья и прав потребителей. Отсутствие требований к медицинским осмотрам и личной медицинской книжке у самозанятых ставит под угрозу здоровье населения, особенно в областях, связанных с пищевой промышленностью. Границы между гражданскими и трудовыми правоотношениями размываются, что в свою очередь затрудняет определение реального правового статуса их участников. Считаем, что законодательство должно признать отношения между самозанятыми и фактическими работодателями как фактически трудовые, чтобы обеспечить необходимую защиту работников. Считаем, что следует предусмотреть запрет на привлечение самозанятых и лиц, действующих на основе гражданских договоров, для выполнения работ, требующих медицинского осмотра и санитарных проверок, а также усилить контроль за соблюдением прав работников и санитарных норм, в том числе в условиях, когда сотрудники формально действуют как самозанятые.

Изучению вопросов правового регулирования деятельности цифровых платформ и их влиянию на экономику посвящено исследование А. Кошель [4], которая предлагает систематический подход к данному вопросу, основываясь на международном опыте и особенностях российской правовой системы. Цифровые платформы стали важнейшим компонентом

современной экономики, но их правовое регулирование отстает от реальности. Это создает трудности для бизнеса, потребителей и государства, приводя к юридическим конфликтам и угрозам национальной безопасности.

Обобщение положительной международной практики регулирования цифровых платформ позволит предложить для России оптимальный подход, обеспечивающий баланс между свободой предпринимательства и государственными интересами. Можно условно выделить три этапа развития правового регулирования цифровых платформ:

1. Формирование начальной правовой базы — начало XXI века, когда основная задача состояла в защите прав потребителей и формировании начальных стандартов для торговли в интернете.

2. Расширение сферы регулирования — 2010-е годы. Принято законодательство в сфере защиты персональных данных, а также сбора, хранения, обработки информации и ее защиты.

3. Современный этап — с начала 2020-х годов. На современном этапе внимание сосредоточено на борьбе с доминированием крупных платформ и предотвращении монополизации рынка.

Сравнительный анализ опыта США, Евросоюза, Китая и Южной Кореи позволяет сделать вывод о различии подходов к регулированию платформенной экономики: от жесткого государственного контроля в КНР до более мягкого саморегулирования в Южной Корее. В российском правовом регулировании отмечается нехватка системного подхода в законодательстве, что мешает эффективному регулированию платформенной экономики. Требуется четкий терминологический аппарат и специализированные законы для цифровых платформ.

Считаем, что правовое регулирование платформенной экономики должно быть построено на следующих принципах:

- 1) равноправие участников платформенной экономики;
- 2) обеспечение защиты прав потребителей;
- 3) баланс государственного регулирования и саморегулирования платформенной экономики;
- 4) поддержка конкуренции.

Правовое регулирование платформенной экономики, по нашему мнению, будет связано с созданием специализированных норм, стандартизацией терминологии и внедрением процедур мониторинга и отчетности для цифровых платформ, формированием едино-

го терминологического аппарата. Также считаем необходимым выработать комплексный подход к правовому регулированию платформенной экономики, основанный на международной практике и адаптированный к российским условиям.

Список источников

1. Алтухов А. В., Гостилович А. О., Кашкин С. Ю. Платформенное право в регулировании экономики совместного потребления // Евразийский юридический журнал. 2021. № 4(155). С. 439–441. DOI: 10.46320/2073-4506-2021-4-155-439-441.
2. Алексеенко А. П., Малышева Н. И. Система источников права Китайской Народной Республики в свете правового регулирования платформенной экономики // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2024. Т. 15, № 3. С. 798–814. DOI: 10.21638/spbu14.2024.316.
3. Рачков В. Р. Соблюдение конституционных прав граждан в сфере платформенной экономики // Российское право онлайн. 2024. № 3. С. 29–36. DOI: 10.17803/2542-2472.2024.31.3.029-036.
4. Поиск регуляторного оптимума деятельности цифровых платформ (сравнительный анализ) / А. Кошель, Я. Кузьминов, Е. Кручинская, Б. Лесив // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2025. № 2. С. 4–58. DOI: 10.17323/2072-8166.2025.2.4.58.

References

1. Altukhov A. V., Gostilovich A. O., Kashkin S. Yu. Platform Law in Regulating the Sharing Economy. *Evrazijskij yuridicheskij zhurnal = Eurasian Law Journal*. 2021;(4(155)):439–441. (In Russ.). DOI: 10.46320/2073-4506-2021-4-155-439-441.
2. Alekseenko A. P., Malysheva N. I. The System of Sources of Law of the People's Republic of China in Light of Legal Regulation of the Platform Economy. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Pravo = Bulletin of St. Petersburg University. Law*. 2024;15(3):798–814. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu14.2024.316.
3. Rachkov V. R. Compliance with the constitutional rights of citizens in the platform economy. *Rossijskoe pravo onlajn = Russian Law Online*. 2024;(3):29–36. (In Russ.). DOI: 10.17803/2542-2472.2024.31.3.029-036.
4. Search for a regulatory optimum for the activities of digital platforms (comparative analysis) / A. Koshel, Ya. Kuzminov, E. Kruchinskaya, B. Lesiv. *Pravo. Zhurnal Vy`sshej shkoly` e`konomiki = Law. Journal of the Higher School of Economics*. 2025;(2):4–58. (In Russ.). DOI: 10.17323/2072-8166.2025.2.4.58.

Информация об авторах

И. А. Владимиров — кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры экологического и трудового права;

Р. А. Иксанов — старший преподаватель кафедры уголовного права, процесса и цивилистики; старший преподаватель кафедры теории государства и права.

Information about the authors

I. A. Vladimirov — Candidate of Science (Law), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Environmental and Labor Law;

R. A. Iksanov — Senior Lecturer of the Department of Criminal Law, Procedure and Civil Law; Senior Lecturer, Department of Theory of State and Law.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 76–83
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):76–83

Научная статья

УДК 343.35

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-76-83

ПРОБЛЕМЫ УСТАНОВЛЕНИЯ И ДОКАЗЫВАНИЯ РЕАЛЬНОГО УЧАСТИЯ ДОЛЖНОСТНОГО ЛИЦА В СОЗДАНИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО СТАТЬЕ 289 УК РФ

Наиля Альфритовна Гареева^{1✉}, Амир Айдарович Гареев²

¹Нижнекамский филиал Казанского инновационного университета имени В. Г. Тимирязова, Нижнекамск, Россия, gareevana5@mail.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0003-0764-627X>

²Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, amir.gareev.1999@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-6518-0833>

Аннотация. В научной работе рассматриваются насущные проблемы правоприменения статьи 289 УК РФ, предусматривающей ответственность за незаконное участие должностного лица в предпринимательской деятельности. Авторы фокусируются на сложностях, с которыми сталкиваются следственные и судебные органы при установлении и доказывании реального участия чиновника в создании или управлении коммерческой организацией. В центре внимания — три взаимосвязанных комплекса проблем. Во-первых, фактологические сложности: зачастую отсутствуют прямые доказательства причастности должностного лица, а его участие маскируется через номинальных директоров, доверенных лиц или даже офшорные схемы. Во-вторых, существуют доказательственные барьеры. В большинстве случаев необходимо не просто зафиксировать факт участия, но и убедительно показать, что лицо использовало служебное положение для предоставления организации льгот, преимуществ или покровительства. В-третьих, существует и фактор правовых коллизий. Нечеткость законодательных формулировок, конкуренция со смежными составами преступлений (ст. 285, 290 УК РФ) могут затруднить квалификацию деяния. На основе анализа практики авторы показывают, как выявляются косвенные признаки участия (финансовые потоки, переписка, свидетельские показания), и обозначает критерии отграничения ст. 289 УК РФ от иных коррупционных составов. Цель работы — систематизировать проблемные зоны и наметить пути повышения эффективности расследования таких дел.

Ключевые слова: незаконное участие, предпринимательская деятельность, должностное лицо, установление участия, доказывание, создание организации, управление организацией, служебное положение, коррупционное преступление

Для цитирования: Гареева Н. А., Гареев А. А. Проблемы установления и доказывания реального участия должностного лица в создании коммерческой организации по статье 289 УК РФ // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 76–83. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-76-83>.

PROBLEMS OF ESTABLISHING AND PROVING THE REAL PARTICIPATION OF AN OFFICIAL IN THE CREATION OF A COMMERCIAL ORGANIZATION UNDER ARTICLE 289 OF THE RUSSIAN FEDERATION CRIMINAL CODE

Nailya A. Gareeva^{1✉}, Amir A. Gareev²

¹Nizhnekamsk branch of Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov, Nizhnekamsk, Russia, gareevana5@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-0764-627X>

²National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia, amir.gareev.1999@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-6518-0833>

Abstract. The scientific work examines the pressing problems of law enforcement of Article 289 of the Criminal Code of the Russian Federation, which provides for liability for illegal participation of an official in entrepreneurial activity. The authors focus on the difficulties faced by investigative and judicial authorities in establishing and proving the real involvement of an official in the creation or management of a commercial organization. The focus is on three interrelated sets of problems. Firstly, there are factual difficulties: there is often no direct evidence of an official's involvement, and his participation is disguised through nominee directors, proxies, or even offshore schemes. Secondly, there are evidentiary barriers. In most cases, it is necessary not only to record the fact of participation, but also to convincingly show that the person used his official position to provide the organization with benefits, advantages or patronage. Thirdly, there is also the factor of legal conflicts. The vagueness of legislative formulations, competition with related crimes (Articles 285, 290 of the Criminal Code of the Russian Federation) can make it difficult to qualify an act. Based on the analysis of practice, the authors show how indirect signs of participation (financial flows, correspondence, witness statements) are identified, and defines the criteria for distinguishing Article 289 of the Criminal Code of the Russian Federation from other corrupt structures. The purpose of the work is to systematize problem areas and identify ways to improve the effectiveness of the investigation of such cases.

Keywords: illegal participation, entrepreneurial activity, official, establishment of participation, proof, establishment of an organization, management of an organization, official position, corruption crime

For citation: Gareeva N. A., Gareev A. A. Problems of establishing and proving the real participation of an official in the creation of a commercial organization under article 289 of the Russian Federation criminal code. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):76–83. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-76-83>.

Актуальность исследования обусловлена высокой степенью латентности преступлений, предусмотренных в норме о незаконном участии в предпринимательской деятельности и большим количеством юридических практических затруднений, возникающих при их расследовании. Центральным вызовом выступает сложность фиксации фактического участия должностного лица в создании коммерческой организации, что напрямую связано с отсутствием прямых доказательств — официальных документов, подтверждающих статус учредителя или участника. Данная проблема приобретает особую остроту в случаях, когда чиновник действует опосредованно, то есть через доверенных лиц, номинальных директоров или

иные подконтрольные структуры, намеренно маскирующие реальную аффилированность. Поэтому особое значение нужно отдавать процессу контроля, мониторинга за подобного рода коррупционными преступлениями [1].

Широкое распространение получили действия, связанные с опосредованным контролем, которые включают использование родственников, деловых партнеров, офшорных юрисдикций и сложных структур корпоративного управления. Подобные механизмы существенно затрудняют установление истинных бенефициаров, поскольку формальные регистрационные данные не отражают действительного распределения властных и имущественных полномочий. Аналогичные вызовы

стоят и перед зарубежными законодательными актами, которые заточены на регулировании деятельности должностных лиц в области антикоррупции [2–3]. В России также дополнительным барьером выступают пробелы в межведомственном обмене информацией. Например, недостаточная координация между налоговыми органами, подразделениями по противодействию коррупции, Росфинмониторингом и иными контролирующими структурами препятствует комплексному анализу сведений о должностных полномочиях и корпоративных связях. В результате правоприменитель вынужден обращаться к косвенным доказательствам, требующим тщательной верификации: анализу финансовых потоков, изучению протоколов совещаний, исследованию электронной переписки, сбору свидетельских показаний сотрудников.

В российском законодательстве есть в том числе и бланкетные нормы, которые разъясняют границы дозволенного [4]. В перспективе можно ожидать существенную модернизацию не только данного закона, но и всего антикоррупционного законодательства в целом (например, на основе принципов по противодействию коррупции ООН [5]). Такая модернизация обусловлена необходимостью гармонизировать правовое регулирование на всех уровнях публичной власти, систематизировать действующие нормы и синхронизировать их с законодательством о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. При этом доктринальное обоснование подобного проекта представляет собой актуальную задачу современной юридической науки [6].

Не менее важными являются проблемы доказывания использования служебного положения в целях создания или управления организацией. Ключевым элементом состава преступления является установление причинно-следственной связи между должностными полномочиями и преимуществами, предоставленными коммерческой структуре. Речь идет о таких формах покровительства, как предоставление налоговых льгот, приоритетный доступ к государственным заказам, смягчение контрольно-надзорных мероприя-

тий. При этом возникает методологическая дилемма: необходимо четко разграничить законные управленческие решения, принимаемые в рамках должностных полномочий, и противоправное покровительство «своей» компании. Доказательная база в подобных делах зачастую базируется на экспертных оценках, например, на анализе ценовых отклонений в контрактах, сравнении условий сделок с рыночными индикаторами, оценке экономической целесообразности решений. Однако подобные методы несут в себе риски субъективности, требуют высокой квалификации экспертов и многократной перепроверки выводов. Зачастую в таких случаях возникают проблемы с доказыванием нормы и отсутствием всех элементов состава преступления ст. 289 Уголовного кодекса Российской Федерации (УК РФ) [7].

Особую значимость приобретает документирование конкретных действий должностного лица, способных подтвердить его вовлеченность: фиксация подписей на ключевых документах, регистрация устных распоряжений, подтверждение участия в переговорах и совещаниях. Эти материалы позволяют реконструировать цепочку принятия решений и доказать личную причастность к противоправной деятельности. Процессуально-правовые коллизии при квалификации деяния по ст. 289 УК РФ формируют третий блок проблем. Во-первых, нечеткость законодательных формулировок — в частности, неопределенность понятия «участие в управлении» — допускает расширительное толкование нормы, повышая риски ее произвольного применения. Во-вторых, наблюдается конкуренция со смежными составами преступлений: ст. 285 УК РФ (злоупотребление полномочиями) и ст. 290 УК РФ (взяточничество). Это обязывает правоприменителя приводить развернутые аргументы в пользу квалификации действий именно как незаконного участия в предпринимательской деятельности, а не как иного коррупционного правонарушения. В-третьих, действуют повышенные стандарты доказывания: требуется не только подтвердить факт учреждения или управления организацией, но и доказать, что эти действия противоречили специальным запретам, установленным для должностных лиц (напри-

мер, нормам Федерального закона «О государственной гражданской службе» [8]).

Отдельного внимания заслуживают случаи привлечения к ответственности лиц, формально не входящих в состав учредителей, но фактически контролирующих коммерческую структуру. Здесь возникает необходимость применения доктрины «фактического директора» либо проведения углубленного анализа корпоративных связей, что предполагает использование специальных знаний в области корпоративного права, финансового мониторинга и криминалистики.

Расследование преступлений по ст. 289 УК РФ требует системного подхода, интегрирующего криминалистические методы выявления косвенных признаков участия, правовые инструменты разграничения смежных составов преступлений, механизмы межведомственного взаимодействия для преодоления информационных барьеров. Участие должностного лица в предпринимательской деятельности представляет собой противоправное поведение, связанное с нарушением установленного законом запрета на занятие предпринимательством и участие в управлении коммерческими организациями для лиц, обладающих должностными полномочиями. Суть запрета заключается в предотвращении конфликта интересов: использование служебного положения для извлечения личной выгоды подрывает принципы государственной службы, нарушает равенство хозяйствующих субъектов и создает предпосылки для коррупционных проявлений.

Правовая основа запрета закреплена в ряде нормативных актов, в частности в Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который прямо запрещает государственным и муниципальным служащим, а также лицам, занимающим государственные должности, заниматься предпринимательской деятельностью и участвовать в управлении коммерческими организациями. При этом запрет распространяется не только на прямое, но и на опосредованное участие, например, через доверенных лиц, родственников или номинальных директоров. Субъектом преступления по данной норме может быть только должностное лицо, в отношении кото-

рого законом (например, законом, регулирующим деятельность государственных служащих) установлен такой запрет. К ним не относятся, в частности, должностные лица государственных или муниципальных учреждений, не являющиеся государственными или муниципальными служащими, а также депутаты, осуществляющие полномочия не на постоянной основе [9].

Формы участия могут быть различными, например, учреждение организации, где должностное лицо выступает учредителем или соучредителем организации, осуществляющей предпринимательскую деятельность. Также бывает и участие в управлении — как единоличное руководство (замещение руководящей должности), так и вхождение в состав органа управления, причем нередко через посредников. Можно еще выделить предоставление учрежденной или управляемой организации льгот, преимуществ или покровительства: освобождение от проверок, льготное налогообложение, создание условий для победы в конкурсах на получение государственных заказов.

С точки зрения гражданского законодательства, коммерческая организация определяется как юридическое лицо, зарегистрированное в Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ), созданное для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли и ее последующего распределения между участниками. Гражданский кодекс Российской Федерации закрепляет перечень организационно-правовых форм коммерческих организаций, например, хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы. В контексте ст. 289 УК РФ создание коммерческой организации может проявляться в нескольких юридически значимых формах. Во-первых, это учреждение организации, когда должностное лицо выступает учредителем или соучредителем, прямо или опосредованно участвуя в создании юридического лица. Во-вторых, это участие в управлении — принятие решений, влияющих на деятельность организации, как лично, так и через доверенных лиц (родственников, номинальных директоров). В-третьих, это предоставление учрежденной или управ-

ляемой организации льгот и преимуществ с использованием должностных полномочий: например, освобождение от проверок, налоговые льготы, приоритетный доступ к государственным заказам [10].

В период 2014–2015 гг. выяснилось, что, несмотря на активное применение запретительных и ограничительных мер в антикоррупционной сфере, существует серьезный дефицит инструментов, побуждающих к законопослушному поведению. Например, регулирование деятельности юридических лиц в контексте антикоррупционных норм есть в Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ). В частности, в статье 19.28 КоАП РФ («Незаконное вознаграждение от имени или в интересах юридического лица») [11].

Обязательным признаком состава преступления, предусмотренного ст. 289 УК РФ, является наличие прямой связи между созданием или управлением организацией и использованием должностных полномочий для предоставления льгот, преимуществ или покровительства. При этом законодательство прямо запрещает государственным и муниципальным служащим, членам Совета Федерации, депутатам Государственной Думы, судьям, прокурорам и иным категориям должностных лиц заниматься предпринимательской деятельностью или участвовать в управлении коммерческими организациями. Нарушение данного запрета, сопряженное с извлечением выгоды для подконтрольной организации, образует состав преступления.

На практике установление факта создания или управления коммерческой организацией должностным лицом сталкивается с рядом существенных сложностей. Прежде всего, зачастую отсутствуют прямые доказательства — официальные документы, подтверждающие статус учредителя или участника, поскольку должностное лицо может действовать через доверенных лиц, номинальных директоров или иные опосредованные схемы. Широко распространены механизмы опосредованного контроля: использование родственников, партнеров, офшорных структур, многоуровневых корпоративных цепочек, что затрудняет выявление реальных бенефициаров.

Особую сложность представляет доказывание использования служебного положения для создания или управления организацией. Необходимо установить причинно-следственную связь между должностными полномочиями и преимуществами, предоставленными коммерческой структуре. При этом требуется четко разграничить законные управленческие решения, принимаемые в рамках должностных обязанностей, и противоправное покровительство «своей» компании. Доказательная база нередко строится на экспертных оценках, например, на анализе ценовых отклонений в контрактах, сравнении условий сделок с рыночными индикаторами, оценке экономической целесообразности решений. Такие методы, однако, несут риски субъективности и требуют высокой квалификации экспертов, а также многократной перепроверки выводов.

С точки зрения состава преступления, объективная сторона включает три альтернативных действия: учреждение организации, участие в управлении и предоставление льгот или покровительства. Преступление считается оконченным с момента совершения какого-либо из указанных выше действий. Субъективная сторона предполагает прямой умысел: лицо осознает, что действует вопреки запрету и желает совершить такие действия. Последствия таких действий носят как правовой, так и социально-экономический характер. С правовой точки зрения, лицо может быть привлечено к уголовной ответственности по ст. 289 УК РФ. Для гражданских служащих предусмотрена также дисциплинарная ответственность, включая увольнение в связи с утратой доверия. С социально-экономической точки зрения, незаконное участие должностных лиц в предпринимательской деятельности может негативно сказываться на отношении граждан к действиям властей, к государственным институтам, ограничивает конкуренцию, создает условия для коррупции.

Рассмотрим пример: должностное лицо В. В. Русаков, занимавший посты в администрации городского округа «Город Лесной» и региональных органах власти, участвовал в управлении коммерческими организациями вопреки установленному законом запрету. В частности, он фактически руководил

ООО «Феникс» (где учредителем была его теща) и создал ООО «Ураловощальянс», занимавшееся поставками продуктов в школы и детские сады по муниципальным контрактам. Суд первой инстанции признал В. В. Русакова виновным и назначил наказание в виде трех лет лишения права занимать должности с административно-хозяйственными и организационно-распорядительными функциями [12].

В Ульяновском областном суде рассматривалось уголовное дело в отношении А. Н. Фролагина, обвиняемого в совершении преступления, предусмотренного ст. 289 УК РФ (незаконное участие должностного лица в предпринимательской деятельности). А. Н. Фролагин, занимая должность начальника отдела ТЭР и ЖКХ администрации муниципального образования, фактически участвовал в управлении коммерческой организацией, получая от нее материальную выгоду. В ходе судебного разбирательства были исследованы документы, подтверждающие предоставление подконтрольной компании преимуществ при заключении муниципальных контрактов. Свидетельские показания подтвердили факт личного участия обвиняемого в руководстве деятельностью организации и распределения прибыли. Суд признал А. Н. Фролагина виновным, установив наличие прямой связи между его должностным положением и получением коммерческих преимуществ для подконтрольной фирмы [13].

Таким образом, участие должностного лица в предпринимательской деятельности — это сложное, многогранное явление, требующее комплексного подхода к правовому анализу. Оно сочетает в себе формальные признаки со-

става преступления, особенности доказывания, проблемы квалификации и значительные социально-экономические риски, что обуславливает необходимость совершенствования законодательства, правоприменительной практики и механизмов межведомственного взаимодействия для эффективного противодействия таким правонарушениям. В заключение следует подчеркнуть, что применение ст. 289 УК РФ сопряжено с комплексом существенных правоприменительных трудностей. Ключевая проблема заключается в доказывании реального, а не формального участия должностного лица в создании или управлении коммерческой организацией. Существуют и правовые коллизии: нечеткость законодательных формулировок, конкуренция со смежными составами преступлений (ст. ст. 285, 290 УК РФ), высокие стандарты доказывания фактического контроля при отсутствии формального участия. Это порождает риски произвольной квалификации либо, напротив, ухода виновных от ответственности. Для повышения эффективности правоприменения необходимо совершенствовать механизмы межведомственного взаимодействия (налоговые органы, антикоррупционные подразделения, банки); развивать методики выявления косвенных доказательств участия; уточнять правовые критерии отграничения ст. 289 УК РФ от иных коррупционных составов. Таким образом, успешное расследование дел по ст. 289 УК РФ требует комплексного подхода: сочетания криминалистических методов, правового анализа и системного взаимодействия правоохранительных структур.

Список источников

1. Правовой мониторинг : научно-практическое пособие / под ред. Ю. А. Тихомирова, Д. Б. Горохова. Москва : Юриспруденция, 2009. 296 с.
2. The Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (FCPA): 15 U.S.C. § 78dd-1 // Cornell Law School : официальный сайт. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/78dd-1> (дата обращения: 29.11.2025).
3. The Bribery Act 2010 (United Kingdom) // Government of the United Kingdom : официальный сайт. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (дата обращения: 29.11.2025).
4. «О противодействии коррупции» : Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ: Принят Государственной Думой 19 декабря 2008 года : Одобрен Советом Федерации 22 декабря 2008 года // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-25122008-n-273-fz-o/> (дата обращения: 29.11.2025).
5. Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции : Принята резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи от 31 октября 2003 года // Организация объединенных наций : официальный сайт. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/corruption.shtml (дата обращения: 30.11.2025).

6. ФИНТЕХ, РЕГТЕХ И ФИАН // Научная Россия : сайт. URL: <https://scientificrussia.ru/articles/finteh-regteh-i-fian>. Дата публикации: 28.11.2017.
7. Уголовный кодекс Российской Федерации : Принят Государственной Думой 24 мая 1996 года : Одобрен Советом Федерации 5 июня 1996 года : редакция от 31 июля 2025 года // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://legalacts.ru/kodeks/UK-RF/> (дата обращения: 01.12.2025).
8. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» : Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ : Принят Государственной Думой 7 июля 2004 года : Одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 года // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215.
9. Кузнецов А. П. Дефиниция «должностное лицо» в международном праве и российском законодательстве // Юридическая техника. 2012. № 6. С. 272–281.
10. Зырянов С. М., Цирин А. М. Административная ответственность за незаконное вознаграждение от имени юридического лица // Журнал российского права. 2015. № 2. С. 82–90.
11. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Принят Государственной Думой 20 декабря 2001 года: Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 01.12.2025).
12. Апелляционное определение Свердловского областного суда от 17 сентября 2021 по делу № 22-6540/2021 // Судебные решения РФ : официальный сайт. URL: <https://судебныерешения.рф/62721211>.
13. Апелляционное определение Ульяновского областного от 27 сентября 2023 года по делу № 22-1772/2023 // Закон РФ : правовая навигационная система. URL: <https://www.zakonrf.info/gorsud/doc-73f2dc00-6a79-51b4-9c39-f861fd303e37/>.

References

1. Legal Monitoring: A Scientific and Practical Handbook / edited by Yu. A. Tikhomirov, D. B. Gorokhov. Moscow: Jurisprudence; 2009. 296 p. (In Russ.).
2. The Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (FCPA): 15 U.S.C. § 78dd 1. Cornell Law School: official site. (In Russ.). Available from: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/78dd-1> (date of access: November 29, 2025).
3. The Bribery Act 2010 (United Kingdom). Government of the United Kingdom: official site. (In Russ.). Available from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (accessed: 29.11.2025)
4. "On Combating Corruption": Federal Law dated December 25, 2008 No. 273-FL: Adopted by the State Duma on 19 December 2008: Approved by the Federation Council on 22 December 2008. Laws, codes, and regulations of the Russian Federation: official site. (In Russ.). Available from: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-25122008-n-273-fz-o/> (date of access: November 29, 2025).
5. United Nations Convention against Corruption: Adopted by General Assembly resolution 58/4 of 31 October 2003. United Nations: official site. (In Russ.). Available from: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/corruption.shtml (date of access: November 30, 2025).
6. FINTECH, REGTECH AND FIAN. Scientific Russia: site. (In Russ.). Available from: <https://scientificrussia.ru/articles/finteh-regteh-i-fian>. Publication date: November 28, 2017.
7. Criminal Code of the Russian Federation: Adopted by the State Duma on May 24, 1996: Approved by the Federation Council on June 5, 1996: version of July 31, 2025. Laws, codes, and regulatory legal acts of the Russian Federation: official site. (In Russ.). Available from: <https://legalacts.ru/kodeks/UK-RF/> (date of access: December 1, 2025).
8. "On the Federal Civil Service of the Russian Federation": Federal Law dated July 27, 2004 No. 79-FL: Adopted by the State Duma on July 7, 2004: Approved by the Federation Council on July 15, 2004. *Sobranie zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii = Collected Legislation of the Russian Federation*. 2004;(31):art. 3215.
9. Kuznetsov A. P. Definition of "Official" in International Law and Russian Legislation. *Yuridicheskaya texnika = Legal Technique*. 2012;(6):272–281. (In Russ.).
10. Zyryanov S. M., Tsirin A. M. Administrative Liability for Illegal Remuneration on Behalf of a Legal Entity. *Zhurnal rossijskogo prava = Journal of Russian Law*. 2015;(2):82–90. (In Russ.).
11. Code of the Russian Federation on Administrative Offenses: Adopted by the State Duma on December 20, 2001: Approved by the Federation Council on December 26, 2001: latest edition. ConsultantPlus: site. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (date of access: December 1, 2025).

12. Appellate ruling of the Sverdlovsk Regional Court dated September 17, 2021, in case No. 22-6540/2021. Court decisions of the Russian Federation: official site. (In Russ.). Available from: <https://судебныересения.рф/62721211>.

13. Appellate ruling of the Ulyanovsk Regional Court dated September 27, 2023, in case No. 22-1772/2023. Law of the Russian Federation: legal navigation system. (In Russ.). Available from: <https://www.zakonrf.info/gorsud/doc-73f2dc00-6a79-51b4-9c39-f861fd303e37/>.

Информация об авторах

Н. А. Гареева — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансовой аналитики и поведенческой экономики;

А. А. Гареев — аспирант.

Information about the authors

N. A. Gareeva — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Financial Analytics and Behavioral Economics;

A. A. Gareev — a postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 84–92
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):84–92

ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ

Научная статья

УДК 159.92:316.4

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-84-92

СОЦИАЛЬНЫЕ ТИПЫ, ИНТЕРТИПНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ДИНАМИКА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Виктор Николаевич Антошкин

Волжский государственный университет водного транспорта (Уфимский филиал),
Vicant21@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4318-1871>

Аннотация. В статье использован структурно-функциональный анализ и типологический подход к личности и социальным отношениям. Обосновывается важность диагностики социотипов и закономерностей их отношений для повышения эффективности управленческой деятельности и менеджмента. Приводятся результаты социологических исследований и социодиагностики. Социотипы и интертипные отношения представлены в статике и динамике. Учитывается современный уровень развития социально-гуманитарных наук.

Ключевые слова: социальные типы, коммуникация, интертипные отношения, социотипы, социальная динамика, социон, социологические исследования, социодиагностика, подбор персонала, менеджмент

Для цитирования: Антошкин В. Н. Социальные типы, интертипные отношения и социальная динамика в менеджменте // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 84–92. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-84-92>.

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Research article

SOCIAL TYPES, INTERTYPE RELATIONSHIPS AND SOCIAL DYNAMICS IN MANAGEMENT

Viktor N. Antoshkin

Volzhsky State University of Water Transport (VSUWT) (Ufa branch),
Vicant21@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4318-1871>

Abstract. The article uses a structural and functional analysis and a typological approach to personality and social relations. The importance of diagnosing sociotypes and patterns of their relationships for improving the effectiveness of managerial activities and management is substantiated. The results of sociological research and sociodiagnosics are presented. Sociotypes and intertype relationships are represented in statics and dynamics. The current level of development of social sciences and humanities is taken into account.

Keywords: social types, communication, intertype relationships, sociotypes, social dynamics, socion, sociological research, sociodiagnosics, personnel selection, management

For citation: Antoshkin V. N. Social types, intertype relations and social dynamics in management. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;4(69):84–92. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-84-92>.

В социологии изучаются в основном те социально-типологические характеристики, которые обусловлены социальным развитием, социальной мобильностью и социально-статусной принадлежностью. Поскольку современная личность одновременно занимает несколько социальных статусов в социальном пространстве, то речь идет прежде всего о целостных чертах работника организации, которые являются результатом его функционирования в различных общностях, в том числе и в тех, которые характеризуют его социальное происхождение.

Под социальным типом личности автор понимает социальные качества, обусловленные ее принадлежностью к определенной социальной группе: профессиональные, демографические, должностные, территориальные и т. д. Здесь речь идет о конкретных, реальных социальных типах. Поскольку личность совершает социальные перемещения (мобильность) и меняет свой социальный статус, то в этом смысле понятие отражает процесс социальной динамики. В то же время в статье отражен второй смысл понятия «социальные типы» — идеальные типы личности, например, ориентированные на человеческие отношения и преимущественно на официальные, деловые, формальные отношения, чувствующие и мыслительные социотипы и т. д. Идеальные типы образуются комплексным — количественным и качественным — анализом. Во-первых, применяются количественные, статистические модели. Во-вторых, идеальные типы выделяются на основе системного целостного подхода, когда синтез предшествует анализу. Во втором случае группировка респондентов сравнивается с усредненным образом, представленным комплексом качеств и признаков.

Сложность изучения личности работника современной организации состоит в том, что он обладает несколькими социальными статусами. Предметом социологического анализа в данной работе являются не профессиональные качества, а социально-типологические качества. Принадлежность в социально-статусным и идеальным типам личности решающим образом влияет на коммуникативные процессы и коммуникативное взаимодействие в социальных организациях.

Основы типологического анализа применительно к личности и группам заложил философ, психолог и социолог из Швейцарии К. Г. Юнг. Он выделил 8 типов личности, каждый из которых порождается таким феноменом как бессознательное [1, с. 402–463]. В свою очередь бессознательное ничем не порождается, оно само есть исходное бытие, определяющее особенности личности, характера, а следовательно, и жизни человека [2, с. 213]. Иначе говоря, типы имеют врожденный, природный характер, а фактор их устойчивости придает особую важность типологического анализа для всех, кто работает с людьми.

Помимо индивидуального бессознательного Юнг описал коллективное бессознательное, которые он обозначил как архетипы — устойчивые образцы поведения, ценностей, эмоций и мышления, которые свойственны общностям любого масштаба — от малых групп и семьи до обществ, наций, организаций, регионов и человечества в целом. Важно отметить, что устойчивость типов людей и групп не исключает возможность развития. Ценности и поведение собственной личности (и социума) лежат в области бессознательного. Стремления, намерения, декларации — дело свободной воли самого человека — все это находится в сфере сознания. Наполовину ценности и поведение личности обусловлены его исходным врожденным типом, а другая половина поступков и мыслей определяется влиянием социальной среды, воспитания, социализации и саморазвития человека. Устойчивый социотип не исключает социально-личностную динамику и социальную мобильность.

Поскольку личность не осознает свой тип, который базируется в сфере бессознательного, а видит только сознательные проявления своей натуры, то отсюда может вытекать неприятие самого феномена устойчивых типов и непризнание своего индивидуального типа. В классической психологии многие либо не знакомы с главной работой Юнга, либо не признают его учение об архетипах. Поэтому автор данной статьи считает обоснованным применять более точный термин — социотип. Дело в том, что на психологическом, индивидуальном уровне типы размываются, в личных отношениях доминируют эмоции, изменчивые

настроения и симпатии. А в обществе, на социальном уровне, в деловой сфере социотипы видны достаточно четко — через социальные статусы и социальные роли. В больших и малых группах ярко видны стереотипы поведения, которые имеют типологическую основу. Если практикующий психолог может себе позволить не «замечать» социотипы, решая эмоционально-личностные проблемы, которые универсальны и имеют общечеловеческий характер, то специалисты в области социального, государственного управления и менеджмента не могут позволить себе этого без риска утраты эффективности своей деятельности. Кстати, даже не признающие или игнорирующие юнговскую типологию психологи так или иначе применяют элементы социально-типологического подхода, оперируя такими понятиями, как мужчина, женщина, младенец, ребенок, школьник, подросток, человек зрелого возраста, старик — это разновидности демографических социальных типов. Возрастная и половая психология — это не что иное, как упрощенная, усеченная типология личности. В большинстве психологических трудов выделяют только два типа личности — мужчины и женщины — и описываются вечные проблемы взаимоотношений полов.

Наш опыт преподавания и проведения коммуникативных тренингов в течение 30 лет показал, что профессиональные интересы и темпераментные особенности социотипов часто осознаются людьми. А вот ценности и мировоззренческие особенности типов не осознаются, что, в итоге, мешает признать фактор разнотипности человеческой природы. Научно-прикладная диагностика позволяет познать скрытый потенциал индивидов и групп и довести эту информацию до работника или менеджера по персоналу. Таким образом, латентные факторы могут быть осознаны управленческой системой организации и использованы для решения различных задач с максимальной эффективностью.

Юнговская типологическая система личности уже несколько десятилетий активно используется в менеджменте Германии и Японии, а в США она известна как типология Майерс-Бриггс (MBTI) [3, с. 243–249]. Универсальная типология личности уже достаточно давно ве-

рифицирована научно, апробирована на практике, и из разряда гипотез стала прикладной технологией работы с людьми.

Типологическая система Юнга была развита и усовершенствована учеными бывшего СССР. А. Аугустинавичуте к 1980 году создала развернутую социомодель личности, на основе которой построена теория интертипных отношений. Тем самым была подтверждена методологическая обоснованность и продуктивность идей швейцарского ученого. Были описаны характеристики 16 социотипов и 16 типов отношений. Совокупность 16 социотипов, отражающая полную и завершенную композицию самоорганизующихся систем в микро- и макросоциуме, была обозначена как социон. С этого времени существует «соционика — наука о соционе, соционной природе человека и соционной структуре общества» [4, с. 61].

Ленинградский математик Григорий Рейнин в 1984 году к четырем парам типологических признаков, открытых Юнгом, добавил еще 11 пар. Рейнин математически доказал, что 16 социотипов можно разделить на две разные группы пятнадцатью различными способами. Каждая группа отличается от другой каким-то типологическим признаком. В 1987 году результаты наблюдений и экспериментов неформального объединения специалистов были изложены в книге одного из основателей нового научного направления в социальных науках Н. Н. Медведева [5]. В эти же годы начали свою работу А. В. Букалов и В. В. Гуленко, которые до сих пор проводят ежегодные научные конференции, издают научные журналы, проводят социологические исследования с учетом типологической структуры социума. Например, В. В. Гуленко профессионально занимается социоанализом с 1985 года. За это время он обосновал основные принципы методологии гуманитарной соционики, разработал методику и технику социодиагностики, провел целый ряд экспериментов, которые позволили существенно развить теоретические положения и прикладные аспекты, что позволяет констатировать становление новой социальной технологии. Апробация научных гипотез осуществляется практически в ежедневном режиме в процессе консультационной и диагностической работы с людьми. Большую работу в сфе-

ре прикладного применения новой социальной науки проводит Т. Н. Прокофьева, которая издала со своими коллегами пособие по социодиагностике для профессионалов [6]. Большое значение имеют исследования психофизиолога из Санкт-Петербурга Виктора Таланова, которые подтверждают гипотезу, что социотипы существуют не только на информационном и социальном уровне, но и на биологическом и физическом уровне коммуникации [7].

Результаты исследования социально-психологических установок пострадавших от Чернобыльской аварии методами социоанализа, проведенные под руководством А. В. Букалова, хорошо согласуются с социологическими данными и выводами и существенно дополняют их. Социодигностика позволяет построить интегральный социотип любой общности [8–9]. Таким образом, зная интегральный тип коллектива, с ним можно осуществлять коммуникативное взаимодействие как с целостной системой.

Диагностика интегрального социального типа общности важна для решения задач организации эффективной коммуникации. Социологическое исследование, проведенное в 2021 году в Отделе МВД России по г. Нефтекамску (Республика Башкортостан), включало две основные задачи: 1) социальная диагностика интегрального типа российской полиции на примере конкретной организации; 2) прогнозирование системы коммуникативного взаимодействия для формулирования рекомендаций по оптимизации внутренних и внешних коммуникаций. Обнаружено, что интегральный социальный тип обследованной организации имеет объективный, конкретный, экстрактивный и планомерный характер. Объективность ассоциируется с мыслительным типом (по К. Г. Юнгу), конкретность — с ощущающим типом, экстрактивность — с экстраверсией, планомерность — с рациональностью. Использован теоретический принцип относительного перевеса одного полюса шкалы над другим. В обследованной организации такими противоположными полюсами выступают субъективность (эмоциональный тип), абстрактность (интуитивный тип), интровертность и спонтанность (иррациональный тип).

Методика социодиагностики коллектива сотрудников российской полиции основывалась

на том, что респондент сообщает информацию не о своей личности, а об интегральном социальном типе общности и оценивает ее с позиции своей организации [10]. Под научно-методическим руководством автора данной статьи аспиранты Башкирского государственного университета имени М. Акмуллы реализовали процедуру социологического исследования с применением метода опроса (анкетирования). В вопросах анкеты респонденты должны были оценить доминирующие социальные качества и социальное поведение коллектива отдела.

Анализ результатов социальной диагностики позволяет констатировать факт развития органов внутренних дел на примере конкретной организации от социальной статичности к социальной динамике. Обнаружена большая направленность института полиции на коммуникативное взаимодействие с гражданским обществом. Таким образом, имеются социально-типологические основы для перехода от отраслевого принципа управления к территориальному принципу. Данную социальную эволюцию следует оценить как прогрессивную, поскольку правоохранительные органы работают с территориальными социальными общностями. Территориальный принцип взаимодействия предполагает контакты не только с вышестоящими органами управления (Министерство внутренних дел), но и со всеми отраслями и социальными общностями, которые находятся в данном поселении. Что касается индивидуального подбора кадров, то в данном Отделе МВД России типологический состав нуждается в совершенствовании с тем, чтобы обеспечить баланс основных типологических параметров для более качественного исполнения возложенных на органы внутренних дел государственных задач [11].

В январе-феврале 2025 г. было проведено социологическое исследование и типологическая диагностика студентов двух групп 1-го курса Уфимского филиала Волжского государственного университета водного транспорта. Цель исследования — выявление типологического потенциала учащихся с тем, чтобы использовать информацию о личностной структуре в преподавательской, воспитательной и профориентационной работе. Исследование

было проведено в два этапа. На первом этапе респонденты должны были в анкете сообщить информацию о группе, оценив ее с позиции члена идентифицируемого коллектива. Результаты социологического опроса позволили определить интегральный социотип студенческого потока в целом, а также каждой из групп в отдельности. На втором этапе проводилась индивидуальная социодиагностика студентов, которая включала ответы на письменный опросник и идентификацию социотипа посредством экспертного наблюдения за поведением учащихся на лекционных и практических занятиях. Комплексное исследование показало сходный результат: лекционный поток и семинарские группы были идентифицированы как эмоционально-сенсорный интроверт. Условное функциональное наименование данного интегрального социотипа обследованного курса студентов — «Хранитель». Особенность его в том, что из всех эмоционистов, этот социотип — самый логичный. Это позволяет людям данного типа выполнять две главные функции — налаживание отношений и коммуникации и работа с техникой.

Результаты исследования могут быть использованы в сфере профессиональной специализации и компоновки проектных групп и команд. Предложенная методология, методика и технология социальной диагностики может быть применена в вузах с любой профессиональной специализацией.

Любой проект или цель профессиональной, учебной деятельности предполагает реализацию таких ролей, как инициаторы, стабилизаторы, завершители и др. Главные роли в командной работе — руководство, инновации, стабилизация и коммуникации. Для выполнения этих неформальных ролей наиболее приспособлены субъекты определенных характеров. Данные характеры впервые подробно описал Виктор Гуленко, обозначив их как подтипы в рамках устойчивого социотипа личности [12, с. 156–163]. Но еще ранее в своих публикациях А. В. Букалов и В. В. Гуленко описали варианты социотипов как психоформы [13]. Автор данной статьи предлагает использовать в отношении разновидностей (вариантов) врожденного и устойчивого социотипа термин «характер». Если социотип дан человеку

от рождения и не меняется, то характер может измениться в процессе жизненного пути (чаще всего — один раз, редко — два раза). Анализ устойчивого ядра личности (социотип) и изменчивой оболочки (характер и социофункции) позволяет обеспечить единство статического и динамического подхода в исследовании личности. Причем характер, который меняется редко, также выступает в качестве относительной личностной константы. Кроме того, понятие «характер» применимо к группам любого масштаба и уровня — от малой группы до общества в целом [15].

Прежде ранняя типодиагностика носила статический характер: не учитывались варианты, разновидности внутри социотипа, уровень развития отдельных социофункций. Разработка концепции четырех характеров внутри одной социомодели позволила теории приобрести динамический характер и сблизить данную парадигму с психолого-педагогическими и социологическими концепциями. Шаблонно-стереотипные представления о социотипах постепенно уходят в прошлое. Так, существовало упрощенное представление о социотипе «Лирик» как врожденном лентяе. Наши многолетние наблюдения показали, что лидерский, креативный и нормирующий варианты данного социотипа никак не соответствуют качествам и социальному поведению ленивых индивидов в совокупности конкретных людей указанной категории. Частично названный стереотип верен в отношении только гармонизирующего варианта, и то не в плане патологической врожденной лени, а лишь в такой его особенности, как неравномерная и нестабильная работоспособность, что обусловлено восприимчиво-адаптивным социотемпераментом и присуще еще трем социотипам. Второй пример. Социотип «Инспектор» (ЛСИ) упрощенно описывался как «диктатор». Данная гипотеза получила подтверждение только применительно к доминантному характеру логически-сенсорного интроверта.

Таким образом, дополнение индивидуальных социотипов теорией интегрального типа общности и увеличение количества типов с 16 до 64 (с учетом четырех характеров) позволило новой социальной технологии приобрести такое свойство как динамика.

Как было отмечено выше, открытие законов отношений между социотипами — сущностное отличие соционики от всех других вариантов типологий. Общество — это система социальных отношений и социального поведения, следовательно, новая наука позволяет выйти на социальные закономерности.

Интертипные отношения — это устойчивая связь между людьми, которая требует от них координировать свое поведение с учетом ожидания других участников группы. Случайные контакты и стандартные реакции людей, которые определяются текущим состоянием взаимодействующих и их наличным опытом, не имеют никакого отношения к интертипным отношениям. Не зона функциональных контактов, а общие рамки взаимодействия и статическая константа в отношениях представителей двух типов — именно в этом смысле в социоанализе определяется термин «интертипные отношения».

В чистом виде как идеальный теоретический конструкт все виды межтипных отношений работают лишь в случае изолированной диады. Социальная динамика, то есть влияние третьих лиц, окружающая социальная среда и интегральный социотип общности могут изменять степень комфортности/напряженности как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Квалифицированный социоаналитик может учесть поправки на искажающие факторы и дать конкретные рекомендации с должной степенью точности.

Социоанализ отвечает на вопрос, на который психология не отвечает, поскольку это не входит в предмет данной науки: как кандидат сработается с группой и насколько он будет эффективен в решении конкретных задач. Традиционно при подборе персонала не учитывают погрешность измеряющего инструмента (социотип работника, который проводит собеседование с соискателем на вакантную должность или тип менеджера по персоналу, который принимает решение). Поэтому в социоанализе при подборе кадров и в процедуре социодиагностики обоснована практическая рекомендация — работа двух менеджеров или двух консультантов-специалистов. Предложена также модель двойного лидерства.

В. В. Гуленко сформулировал общий закон совместимости. В неблагоприятных условиях

и в обстановке нехватки ресурсов максимальная совместимость проявляется между контрастными (противоположными) типами. В условиях благоприятной среды и избытка ресурсов совместимость наступит между схожими работниками — вплоть до тождественных социотипов.

Закономерности интертипных отношений открывают возможность для комплектования рабочих и управленческих команд. Здесь важно различать группы узкого и широкого профиля. Коллективы узкого профиля строятся только на базе типологических сходств. Поскольку узкая задача востребует ограниченный спектр качеств и способностей людей, то благоприятно сочетание одинаковых свойств работников, что позволяет умножить производительность труда. Группы широкого профиля должны быть разнообразными по составу. Например, такой группой является руководство крупной фирмы.

Кроме того, социоанализ учитывает разнотипность организаций и специфику их задач. Так, в бюджетных и бюрократических организациях важен фактор устойчивости и стабильности. В коммерческих и частных организациях на первый план выходит фактор результативности команды. Для групп, ориентированных на традицию и стабильность рекомендуются такие сочетания социотипов, как группы профессиональной ориентации и ценностные группы, поскольку в них наблюдается баланс темпераментов, что является главным условием комфортности. Для результативных групп фактор комфортности не является ключевым, а, напротив, важно обеспечить рабочее напряжение. Такой эффект можно обеспечить, если формировать команду из представителей социотипов, имеющих тождественный (или близкий) темперамент, или на основе отношений социального заказа и социальной ревизии.

Информация о типологическом составе группы и интертипных взаимодействиях может способствовать профилактике конфликтов, если, в соответствии с социотипами участников, правильно распределить должностные функции и неформальные роли. При этом условии устраняется типологическая основа борьбы за власть и предотвращается раскол коллектива.

А. Аугустинавичюте ставила отношения полного дополнения (дуальные) выше других и рекомендовала их для личных и деловых взаимодействий. Наш многолетний опыт позволил уточнить данную гипотезу. Действительно, в большинстве случаев дуальные отношения обеспечивают семейно-бытовую комфортность и, следовательно, благоприятны в сфере личной жизни. Однако далеко не все социотипы стремятся к комфорту даже в семейных отношениях. Есть деловая (бизнес-модель) семьи или пары, которые нацелены на карьеру, успех в области спорта, искусства или политики. Им не подходят дуальные отношения. На работе, в управленческих и деловых взаимодействиях также не всегда эффективны отношения полного дополнения. Здесь более востребовано рабочее напряжение, которое создают другие типы взаимодействий. Кроме того, для дискуссий, мозгового штурма и преодоления экстремальных ситуаций более подходят другие интертипные отношения. Что касается совместной работы дуальных партнеров, то им лучше разделить функции и выполнять деловые задачи в соответствии со спецификой своего социотипа. Приведем исторический факт. Михаил Сперанский более плодотворно работал с Александром I, который имел тождественный с ним социотип, чем с дуалом — Николаем I.

В социоанализе выработаны рекомендации по правильному применению разных видов межтипных отношений. Так, дополняющим партнерам желательно работать поочередно: один работает, другой отдыхает. Еще более эффективный прием: разделение обязанностей — каждый занимается своим делом, своим участком работы, своей функцией. Противоположные функции должны чередоваться. Неправильное использование дуальных взаимодействий приводит к конфликтам.

Теоретический анализ и прикладное применение теории интертипных отношений создали основу для классифицирования различных видов взаимодействий — отношения для работы, отношения личностного роста, отношения переговоров и уступок, отношения симбиоза. Идеализация дуальных отношений

связана с преимуществом симбиотических взаимодействий — взаимовыгодное сосуществование на основе кооперации социотипов с полярными качествами. Учет закономерностей отношений открывает путь для подбора не только представителей определенных социотипов, но и для компоновки диад, триад и квадр с заранее проектируемыми свойствами и конкретной специализацией. Комплектование команд, диад и триад запускает процесс социальной динамики и социального развития коллектива в заданном русле. Как обосновали В. В. Гуленко и С. И. Чурюмов, отношения можно описывать через его интегральный социотип. Использование этой информации в практике управления существенно повышает эффективность персоналогического менеджмента.

«Чем лучше интегрированы типы в диаде, тем труднее отличить их друг от друга. На близкой дистанции очертания типов размываются, а отношения, наоборот, становятся четкими. Люди как бы перенимают энергию друг друга и сливаются в коммуникативное целое. Любые попытки разрушить эту автономную структуру приводят к немалому сопротивлению с ее стороны. Отношения как бы становятся сильнее типов и предписывают им свою модель поведения» [14]. Однако до сих пор не только в психологии, но и в прикладном менеджменте корни любой проблемы ищутся на уровне отдельных людей, а не из сочетаний типов и законов их коммуникативного взаимодействия. До сих пор мало кто знает, что свободную вакансию можно закрыть не только поиском работника определенного типа с заданным персоналогическим профилем, а целенаправленной компоновкой диад и рабочих команд из наличного типологически-личностного потенциала предприятия. Следовательно, получение информации о типологическом составе организации, коллектива и объективных межтипных отношениях, которые складываются между тесно контактирующими сотрудниками, дает возможность практике применить новую интеллектуальную и социальную технологию для повышения производительности и эффективности труда.

Список источников

1. Юнг К. Г. Психологические типы. Москва : Академический проект, 2023. 651 с. (Психологические технологии).
2. Стрельник О. Н. Основы философии : учебник для среднего профессионального образования. Москва : Юрайт, 2025. 265 с. (Профессиональное образование).
3. Букалов А. В. Потенциал личности и загадки человеческих отношений. Москва : Черная белка, 2009. 592 с.
4. Аугустинавичюте А. Социон. Москва : Черная белка, 2008. 192 с.
5. Медведев Н. Н. Психологические очерки. Работы 1985–87 гг. Москва : Черная белка, 2012. 288 с.
6. Соционика для профессионалов. Соционические технологии в педагогике и управлении персоналом / сост. Т. Н. Прокофьева, В. Г. Прокофьев, А. С. Девяткин. Москва : Алмаз, 2008. 323 с.
7. Таланов В. Л. Связь социотипов с телосложением и физиологией человека — Экспериментальное исследование по анкетам (июль 2018 г.) // Sociotoday.narod.ru : сайт. URL: <http://sociotoday.narod.ru/constitut.xlsx>.
8. Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В. Соционика, социология и проблема реабилитации общественного самосознания пострадавших от Чернобыльской катастрофы // Соционика, ментология и психология личности. 1999. № 3. С. 3–10.
9. Букалов А. В., Карпенко О. Б. Применение соционики в эффективном менеджменте и кадровом консалтинге // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. 2017. № 3–4. С. 26–34.
10. Sociological Research as a Method of Social Diagnostics / V. N. Antoschkin, R. F. Lukyanova, I. F. Faizullin [at al.] // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017. Vol. 12, No. 7b. P. 1–9.
11. Антошкин В. Н. Управление общественным мнением в русле повышения эффективности деятельности правоохранительных органов // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 4 (65). С. 11–20.
12. Гуленко В. В., Тыщенко В. П. Соционика идет в школу. Педагогам, родителям, детям о типах и отношениях. Москва : Черная белка, 2010. 280 с.
13. Гуленко В. В., Мегедь В. В. Совместимость и дуальность // Соционика, ментология и психология личности. 1995. № 1. С. 39–44.
14. Гуленко В. В. Интертипные отношения: правила интегрирования дихотомий // Гуманитарная соционика : официальный сайт. <https://socioniks.net/article/?id=297>.
15. Рисмен Д. Некоторые типы характера и общество // Социологические исследования. 1993. № 5. С. 144–151.

References

1. Jung, K. G. Psychological Types. Moscow: Academicheskyy Proekt; 2023. 651 p. (Psychological Technologies). (In Russ.).
2. Strelnik, O. N. Fundamentals of Philosophy: a textbook for Secondary Vocational Education. Moscow: Yurait; 2025. 265 p. (Vocational Education). (In Russ.).
3. Bukalov, A. V. Personality Potential and the Riddles of Human Relations. Moscow: Chernaya Belka; 2009. 592 p. (In Russ.).
4. Augustinavichiute, A. Socion. Moscow: Chernaya Belka, 2008. 192 p. (In Russ.).
5. Medvedev, N. N. Psychological Essays. Works from 1985–87. Moscow: Chernaya Belka; 2012. 288 p. (In Russ.).
6. Socionics for Professionals. Socionics Technologies in Pedagogy and Personnel Management / compiled by T. N. Prokofieva, V. G. Prokofiev, A. S. Devyatkin. Moscow: Almaz; 2008. 323 p. (In Russ.).
7. Talanov V. L. The Relationship between Sociotypes and Human Body Type and Physiology — An Experimental Study Using Questionnaires (July 2018). Sociotoday.narod.ru: site. (In Russ.). Available from: <http://sociotoday.narod.ru/constitut.xlsx>.
8. Bukalov A. V., Karpenko O. B., Chikirisova G. V. Socionics, Sociology, and the Problem of Rehabilitation of Public Identity of Chernobyl Disaster Victims. *Sotsionika, mentologiya i psikhologiya lichnosti = Socionics, Mentology, and Personality Psychology*. 1999;(3):3–10. (In Russ.).
9. Bukalov A. V., Karpenko O. B. Application of Socionics in Effective Management and HR Consulting. *Menedzhment i kadry: psikhologiya upravleniya, sotsionika i sotsiologiya = Management and Personnel: Management Psychology, Socionics and Sociology*. 2017;(3–4):26–34. (In Russ.).
10. Sociological Research as a Method of Social Diagnostics / V. N. Antoschkin, R. F. Lukyanova, I. F. Faizullin [at al.]. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. 2017;12(7b):1–9.

11. Antoshkin V. N. Public Opinion Management in the Context of Improving the Efficiency of Law Enforcement Agencies. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsialnykh tekhnologii) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024. No. 4 (65). Pp. 11–20. (In Russ.).
12. Gulenko V. V., Tyshchenko V. P. Socionics Goes to School. For Teachers, Parents, and Children about Types and Relationships. Moscow: Chernaya Belka; 2010. 280 p. (In Russ.).
13. Gulenko V. V., Meged V. V. Compatibility and Duality. *Sotsionika, mentologiya i psikhologiya lichnosti = Socionics, Mentology, and Personality Psychology*. 1995;(1):39–44. (In Russ.).
14. Gulenko V. V. Intertype Relationships: Rules for Integrating Dichotomies. Humanitarian Socionics: official site. (In Russ.). Available from: <https://socioniks.net/article/?id=297>. (In Russ.).
15. Risman D. Some Character Types and Society. *Sotsiologicheskie issledovaniia = Sociological Research*. 1993;(5):144–151. (In Russ.).

Информация об авторе

В. Н. Антошкин — доктор социологических наук, кандидат философских наук, профессор, профессор кафедры прикладной и отраслевой социологии.

Information about the author

V. N. Antoshkin — Doctor of Science (Sociological), Candidate of Philosophy, Professor, Professor of the Department of Applied and Industrial Sociology.

Статья поступила в редакцию 27.10.2025; одобрена после рецензирования 20.11.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 27.10.2025; approved after reviewing 20.11.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 93–100
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):93–100

Научная статья

УДК 685.5(470)

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-93-100

МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ТРУДОЗАТРАТ ПРИ СОЗДАНИИ НАУКОЕМКИХ ИЗДЕЛИЙ

Лариса Алексеевна Исмагилова¹, Денис Григорьевич Алешинский²✉

^{1,2}Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия

¹ismagilova_ugatu@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0123-0639>

²denis_g_aleshinsky@mail.ru✉

Аннотация. Актуальность и важность разработки новых подходов к планированию и прогнозированию трудозатрат для наукоемких изделий обусловлена совокупностью фундаментальных вызовов, с которыми сталкивается современная экономика в сфере реального производства. Такими вызовами являются курс на технологический суверенитет, борьба с «раздуванием» бюджета и срывом сроков, повышение эффективности использования трудовых ресурсов. В статье проанализированы традиционные методы нормирования, выявлены их ограничения применимости в инновационной сфере. Предложена доказательная расчетная схема нормирования проекта создания наукоемкого изделия и выполнена сравнительная оценка трудозатрат каждым рассматриваемым методом нормирования труда. Разработан новый подход к построению системы нормирования инженерного труда на основе модели структурного объединения факторов описания конкретной ситуации при проектировании. Модель, как коннектор, согласовывает и связывает показатели, описывающие с использованием искусственного интеллекта и облачных сервисов особенности проекта создания изделия, и возможности методов нормирования.

Ключевые слова: нормирование труда, наукоемкие изделия, инновационные проекты, трудозатраты

Для цитирования: Исмагилова Л. А., Алешинский Д. Г. Методы нормирования и прогнозирования трудозатрат при создании наукоемких изделий // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 93–100. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-93-100>.

Research article

METHODS OF STANDARDIZING AND FORECASTING LABOR COSTS IN THE CREATION OF HIGH-TECH PRODUCTS

Larisa A. Ismagilova¹, Denis G. Aleshinsky²✉

^{1,2}Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

¹ismagilova_ugatu@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0123-0639>

²denis_g_aleshinsky@mail.ru✉

Abstract. The relevance and importance of developing new approaches to planning and forecasting labor costs for knowledge-intensive products is determined by the set of fundamental challenges facing the modern economy in the sphere of real production. These challenges include the pursuit of technological sovereignty, the fight against budget bloat and missed deadlines, and increasing the efficiency of human resource use. The article analyzes traditional methods of standardization and identifies their limitations of applicability in the innovation sphere. A proof-of-concept calculation scheme for standardizing a project for creating a science-intensive product is proposed, and a comparative assessment of labor costs for each labor standardization method under consideration is performed. A new approach to the construction of a system for standardizing engineering work has been developed based on a model of structural unification

of factors describing a specific situation during design. The model, as a connector, coordinates and links indicators that describe the features of a product creation project and the capabilities of standardization methods using artificial intelligence and cloud services.

Keywords: labor rationing, high-tech products, innovative projects, labor costs

For citation: Ismagilova L. A., Aleshinsky D. G. Methods of standardizing and forecasting labor costs in the creation of high-tech products. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):93–100. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-93-100>.

Инновационная деятельность относится к высоко рисковым бизнес-процессам, требующим финансирования и эффективного управления. Работы, связанные с прогнозированием трудозатрат на создание высокотехнологичной продукции протянуты во времени, а их результат имеет значительную степень неопределенности. Финансирование затрат на обеспечение технологического прорыва в критических отраслях экономики сопряжено с трудностями оценки в динамике соотношения затрат и результатов. Финансирование инновационных проектов, как правило, осуществляется из разных источников, но требования к обоснованию затрат на создание продукции имеют общий характер.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в инновационной деятельности основываются в значительной степени на интеллектуальной и творческой составляющих, которые трудно регламентировать. Противоречие высокой степени неопределенности и требования эффективного расходования ресурсов должно разрешаться путем обоснованного планирования и прогнозирования результатов создания инновационных продуктов.

Цель исследования: предложить новый подход к нормированию инженерного труда, обеспечивающий управляемость проектами создания наукоемких изделий, позволяющий оптимизировать финансовые, временные и трудовые ресурсы на НИОКР в отдаленной перспективе.

Базовым принципом планирования и прогнозирования затрат на создание новых изделий может служить нормирование инженерного труда и проектное управление. Методы нормирования труда, в том числе и интеллектуального, основываются на декомпозиции работ или изделий и позволяют в некоторой степени

регламентировать трудозатраты в короткий период определенного этапа жизненного цикла проекта. Сочетание методов нормирования, отраслевых особенностей и степени инновационности изделий позволит с большей обоснованностью планировать финансовые потребности в протянутом временном интервале.

Проведем анализ принципов построения, области применения и ограничений применимости традиционных подходов к нормированию.

1. Рассмотрим метод, который часто встречается в литературе и его ограничения применительно к нашей теме.

Пооперационное планирование — это метод нормирования, основанный на детализации производственного или трудового процесса до уровня отдельных, элементарных операций с последующим установлением строгих временных нормативов на выполнение каждой из них [1–2].

Цель метода — максимальная стандартизация, унификация и контроль выполняемых работ для достижения обоснованности норм труда. Суть данного метода заключается в том, что любой сложный процесс можно разложить на простые, повторяющиеся элементы, каждым из которых можно управлять.

Основные принципы:

- декомпозиция: разделение сложной задачи на последовательность простых, стандартизированных операций;
- нормирование: установление точного времени выполнения каждой операции (норма времени) и расчет нормы выработки [1];
- стандартизация: определение наилучшего способа выполнения каждой операции (стандарт работы);
- специализация: закрепление конкретных операций за отдельными исполнителями для повышения их мастерства и скорости;

– контроль: постоянный мониторинг соблюдения стандартов и временных нормативов.

Область эффективного применения пооперационного нормирования.

Пооперационное нормирование эффективно в контексте массового и крупносерийного производства, а также для рутинных, повторяющихся административных процессов:

– сборочные конвейеры и поточные производственные линии (автомобильные заводы, электроника, упаковка).

– обработка типовых документов (банки, многофункциональные центры).

Ограничения пооперационного нормирования в НИОКР.

Первое ограничение наблюдается из первого принципа рассматриваемого метода — это неприменимость декомпозиции изделий. Ввиду того, что исследовательский процесс не линеен и непредсказуем, его сложно однозначно разбить на последовательность стандартизированных операций, заранее известных шагов. Исследовательский путь часто включает в себя множество итераций.

Второе ограничение видится в том, что пооперационное нормирование направлено больше на процесс, а не на результат. Пооперационное нормирование фокусируется на правильном выполнении операций (стандартах), а не на цели достижения нового, неизвестного результата.

Третье ограничение — невозможность точного нормирования. В научно-техническом творчестве сложно установить нормо-часы для того, сколько потребуется времени на научное открытие. Также следует отметить, что жесткая регламентация «как работать» и «сколько времени тратить» может негативно отразиться на творческой инициативе исследователя, его любознательности и готовности к нестандартным решениям.

Выявленные ограничения применимости метода делают пооперационное нормирование применимым для управления наукоемкими разработками на заключительных этапах НИОКР в базовой концепции планирования и прогнозирования.

2. Следующий подход к нормированию, который применяется на практике — нормирование по аналогам (метод аналогов) [3].

Нормирование по аналогам — это метод установления норм труда на основе сравнения с уже существующими, реализованными аналогами, для которых эти нормы считаются достоверными.

Цель метода — сокращение трудоемкости нормирования за счет использования накопленного опыта при условии сходства между сравниваемыми проектами (процессами, работами, объектами). Суть данного метода заключается в сопоставлении затрат с одного проекта на другой на основе опыта и выявленного сходства.

Основные принципы:

– сравнение: выявление ключевых параметров, по которым новый проект может быть сопоставлен с завершенными (реализованными) аналогами;

– корректировка: норма аналога не принимается как за стандарт, а адаптируется с помощью поправочных коэффициентов;

– систематизация опыта: наличие базы данных по завершенным проектам (исторических данных) является обязательным условием для применения метода.

Данный метод эффективно применяется в областях, где процессы поддаются типизации, а новизна ограничена:

– архитектурно-строительное проектирование: расчет нормирования трудоемкости разработки проектов часто проводится на основании уже выполненных аналогичных проектов с поправкой на индивидуальные запросы заказчиков;

– планирование серийных НИОКР с модернизацией: когда новый проект представляет собой эволюционное развитие предыдущего (например, разработка новой модели контроллера с улучшенными характеристиками).

Ограничения метода применительно к наукоемким НИОКР.

Первое ограничение метода аналогов для определения норм труда для прорывных НИОКР видится в невозможности поиска истинного аналога. Такого истинного аналога нет, потому что необходимо его открыть или создать. Если аналог все-таки находится, то он будет иметь критические отличия, делающие сравнение бессмысленным.

Второе ограничение — это закрепление прошлого, т. к. данным методом переносятся нормы прошлого опыта на будущее. В инновационной деятельности это может привести к недооценке ресурсов, необходимых для преодоления принципиально новых вызовов, и отсутствие большего времени может снизить поиск нестандартных решений.

Из второго ограничения следует третье — риск систематической ошибки. Если в базе данных аналогов содержатся проекты, которые сами были некачественно нормированы или исполнены, ошибка будет тиражироваться на новые проекты.

Таким образом, нормирование по аналогам может быть полезно на самых ранних, предпроектных стадиях для оценки масштаба проекта и обоснования его целесообразности.

3. Завершим рассмотрение традиционных подходов к нормированию анализом метода нормирования «снизу вверх».

Нормирование «снизу вверх» — это метод планирования и оценки трудозатрат, стоимости и длительности проекта, при котором оценка создается путем суммирования оценок по отдельным составляющим проекта (изделия) [4]. В отличие от метода аналогов он основан не на сравнении с целым по подобию с другим целым, а на детальном анализе внутренней структуры нового проекта.

Цель метода — достижение высокой точности и обоснованности плана (нормирования) за счет его глубокой проработки. Суть данного метода заключается в декомпозиции проекта (изделия) на минимальные отдельные составляющие и последующем синтезе. Получается, что общая оценка трудозатрат является не предположением, а результатом арифметического сложения проверяемых компонентов.

Основные принципы:

- ответственность: здесь важно подчеркнуть, что оценку каждого пакета работ проводят непосредственные исполнители, которые лучше всех знают специфику задачи;

- декомпозиция работ: проект разбивается на иерархическую структуру работ, где верхний уровень — прогнозные трудозатраты самого проекта, а нижний — трудозатраты отдельных работ (отдельных процессов), которые можно оценить;

- суммирование: общие трудозатраты, стоимость и длительность проекта рассчитываются путем аккумуляции трудозатрат всех работ снизу вверх;

- детализация: чем ниже уровень декомпозиции, тем выше потенциальная точность итоговой оценки трудозатрат.

Область эффективного применения метода «снизу вверх».

Применение данного метода эффективно в проектах с низкой или средней неопределенностью, где возможна точная декомпозиция на известные операции.

Ограничения метода.

Первое ограничение состоит в сложности четкой декомпозиции работ на ранних стадиях НИОКР, т. к. неизвестен путь достижения цели. Сложно и даже невозможно разбить на этапы работ то, что еще не стало выверенной технологией, а является гипотезой.

Второе ограничение видится в самой трудоемкости такого процесса нормирования: проведение детальной оценки силами всех исполнителей требует огромных временных и человеческих ресурсов.

Третье ограничение (исходя из первого принципа метода: «ответственность») — демотивация исполнителей. Привязка инженеров и ученых к выполнению детального плана может ограничивать научное творчество для создания новых наукоемких изделий.

Таким образом, приходим к выводу, что метод «снизу вверх» становится применим и полезен в рамках НИОКР тогда, когда проект переходит от неопределенной исследовательской фазы к фазе опытно-конструкторских работ (ОКР), где задачи становятся более конкретными (например, разработка чертежей, изготовление опытного образца, проведение испытаний по регламенту).

Представим схему-анализ традиционных подходов к нормированию при создании наукоемких изделий в рамках НИОКР в таблице 1.

На конкретном примере решения задачи определения трудозатрат реализации проекта на промышленном предприятии для производства индивидуального программируемого логического контроллера (ПЛК) как представителя изделий в актуальной в настоящее время

Таблица 1 — Сводная таблица сравнения методов нормирования научно-инженерного труда

Методы / характеристики	Пооперационное нормирование	Нормирование по аналогам	Нормирование «снизу вверх»
Принципы построения	Нормирование пооперационное	Нормирование целого по подобию с другим целым	Нормирование целого через суммирование его частей
Инструменты реализации	Хронометраж стандартизация	Поиск по образцу	Декомпозиция многоуровневая
Применимость в научно-техническом творчестве	Практически не применимо в инновационном процессе	Применимо ограничено предпроектной стадией для оценки масштаба	Применимо только на стадии опытно-конструкторских работ
Главный недостаток для науки	Подавляет творчество, не работает для нестандартных задач	Нет аналогов для прорывных проектов	Невозможность декомпозиции на ранних, творческих стадиях

отрасли науки и техники — электроники [5], исследуем возможности каждого метода нормирования и сравним результаты.

Выполнение данной задачи представим в таблице 2, где представлены данные, сформированные на основании наблюдения за реальным процессом НИОКР и производства ПЛК в городе Уфа.

Для прогнозирования методом пооперационного планирования принята декомпозиция задачи на этапы: а) выполнение проектных работ; б) закупка комплектующих; в) производство самого контроллера; г) опытные испытания контроллера.

Для прогнозирования трудозатрат методом аналогов взяты аналоги по нескольким проектам и приняты значения времени их реализации.

Для прогнозирования методом «снизу вверх» этапы работ разложены на отдельные составляющие каждого этапа.

Предложенная далее доказательная расчетная схема нормирования проекта создания наукоемкого изделия и выполненная сравнительная оценка трудозатрат каждым рассматриваемым методом нормирования труда позволяют обосновать новый подход к планированию и прогнозированию затрат на базе нормирования труда. Поскольку, оценив трудозатраты одного и того же проекта разными методами, можно сделать вывод, что наблюдаются видимые расхождения при определении

трудозатрат, а, следовательно, и финансового обеспечения.

Проведенный анализ методов нормирования применительно к этапам разработки новых высокотехнологичных изделий и управления инновационными проектами показывает, что принципы нормирования применимы в концепции долгосрочного планирования и прогнозирования затрат. Методы нормирования могут быть использованы на разных этапах работ с учетом степени новизны и особенностей проектируемых изделий. Существенную эффективность эти методы приобретают в условиях цифровой трансформации предприятий и среды, а также с появлением возможностей работы с большими данными и искусственным интеллектом.

Предлагаемый подход к планированию и прогнозированию потребности в финансировании проектов на основе определения трудозатрат основан на принципах гибридности, структурной адаптации и информационной обеспеченности. Реализовать выявленные управленческие потребности удастся при разработке модели ситуационного анализа и согласования компетенций и возможностей работников, требований к изделиям, уставленных сроков и этапов проекта. Поскольку такие данные аккумулируются в базах данных, которые в информационной среде будут быстро обогащаться, можно использовать модель типа «коннектора» как

Таблица 2 — Нормирование трудоемкости проекта производства логических контроллеров традиционными методами

Трудо- затраты/ методы	Наименование	Норматив времени на выполнение работ, человеко-дней		Специалист
		min	max	
Пооперационное нормирование	Выполнение проектных работ	7	14	Инженер-проектировщик
	Закупка комплектующих	7	20	Специалист по закупкам
	Производство контроллера	3	5	Инженер по автоматизации
	Опытные испытания контроллера	1	3	Инженер-тестировщик
	Итого	18	42	
Нормирование по аналогам	"Проект-аналог" 1	31		–
	"Проект-аналог" 2	50		–
	"Проект-аналог" 3	62		
	"Проект-аналог" 4	12		
	"Проект-аналог" 5	9		–
	Итого	9	62	
Нормирование «снизу вверх»	Выполнение проектных работ			
	Получение исходных данных для выполнения работ	1	5	Главный инженер проекта
	Схемы функциональные	2	3,5	Инженер-проектировщик
	Схемы управления	2	3,5	Инженер-проектировщик
	Текстовая документация (пояснительная записка, спецификации и прочее)	2	3	Инженер-проектировщик
	Алгоритмы программы	2	4	Инженер по автоматизации
	Итого по этапу	9	19	
	Закупка комплектующих			
	Оформление заказ-наряда с рамочным поставщиком	1	3	Специалист по закупкам, инженер
	Приемка комплектующих	1	14	Специалист по закупкам, инженер
	Заккрытие заказ-наряда	1	3	Специалист по закупкам, инженер
	Итого по этапу	3	20	
	Производство контроллера			
	Сборка аппаратной части (платы, процессоры и прочее)	2	4	Инженер по автоматизации
	Соединение с программной частью	1,5	3	Инженер по автоматизации
	Изготовление компонентов корпуса	1,5	3	Инженер по автоматизации
	Сборка контроллера	1	2	Инженер по автоматизации
	Итого по этапу	6	12	
	Опытные испытания контроллера			
	Проверка работоспособности контроллера	0,5	1,5	Инженер по автоматизации
	Тестирование на требуемые характеристики	0,5	3,5	Инженер-тестировщик
	Итого по этапу	1	5	
	Итого	19	56	

соединительного элемента для программного соединения различных информационных компонентов систем нормирования и больших данных. Задача «коннектора» анализировать ситуацию, осуществлять поиск, подбирать и связывать характеристики и особенности проекта (новизну и сложность проекта, квалификацию и административную нагрузку исполнителей, материально-техническое обеспечение) и возможности методов. Такая модель-коннектор будет также способна использовать и варьировать в одном проекте существующие методы нормирования с учетом уровня неопределенности жизненного цикла НИОКР.

Принципиальная схема коннектора представлена на рисунке 1.

Важно отметить, что представленная модель коннектора работает с применением искусственного интеллекта и облачных сервисов с учетом различных особенностей и неочевидных взаимосвязей. Это позволяет получать более точный реалистичный прогноз потребного ресурсного обеспечения инновационных проектов.

Применение предложенного подхода и модели обеспечит решение задач обоснованности финансового планирования и прогнозирования и позволит перейти к управлению, основанному на выверенных данных, что будет способствовать осуществлению технологических прорывов и положительному влиянию на экономическую результативность инновационной деятельности.



Рисунок 1 — Принципиальная схема работы коннектора — модели нормирования (составлено авторами)

Figure 1 — Schematic diagram of the connector operation — standardization models (compiled by the authors)

Список источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ : редакция от 29.09.2025. Статья 160. Нормы труда // КонсультантПлюс: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/412d57538e2d1306a53763530d692f895cb2b6f0/ (дата обращения: 20.11.2025).
2. «Шифр 13.01.06. Методические рекомендации по нормированию труда на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ» : Утверждены Федеральным государственным бюджетным учреждением "Научно-исследовательский институт труда и социального страхования" Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации N 006 от 7 марта 2014 года : Разработаны Институтом труда // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://legalacts.ru/doc/shifr-130106-metodicheskie-rekomendatsii-po-normirovaniu-truda-na-vypolnenie/> (дата обращения: 20.11.2025).
3. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов. 6-е изд. Москва : Норма, 2025. 416 с.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектом (руководство PMBOK). 6-е изд. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. (Серия: Руководство PMBOK). URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf> (дата обращения: 20.11.2025).
5. «Об утверждении Стратегии развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по реализации Стратегии развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.01.2020 года № 20-р : с изменениями на 21.10.2024 года // Консорциум КОДЕКС : электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/564162587> (дата обращения: 20.11.2025).

References

1. "Labor Code of the Russian Federation" dated December 30, 2001 No. 197-FL: as amended on September 29, 2025. Article 160. Labor Standards. ConsultantPlus: site. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/412d57538e2d1306a53763530d692f895cb2b6f0/ (date of access: November 20, 2025).
2. "Code 13.01.06. Methodological Recommendations for Labor Standards for the Performance of Research and Development Work": Approved by the Federal State Budgetary Institution "Research Institute of Labor and Social Insurance" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation No. 006 dated March 7, 2014: Developed by the Labor Institute. Laws, codes and regulatory legal acts of the Russian Federation: official site. (In Russ.). Available from: <https://legalacts.ru/doc/shifr-130106-metodicheskie-rekomendatsii-po-normirovaniu-truda-na-vypolnenie/> (date of access: November 20, 2025).
3. Genkin B. M. Organization, standardization and remuneration of labor at industrial enterprises: a textbook for universities. 6th ed. Moscow: Norma, 2025. 416 p. (In Russ.).
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute; 2017. (Series: PMBOK Guide). (In Russ.). Available from: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf> (date of access: November 20, 2025).
5. "On Approval of the Strategy for the Development of the Electronics Industry of the Russian Federation through 2030 and the Action Plan for the Implementation of the Strategy for the Development of the Electronics Industry of the Russian Federation through 2030": Order of the Government of the Russian Federation dated January 17, 2020 No. 20-r: with amendments on October 21, 2024. KODEKS Consortium: electronic collection of legal and regulatory documents. (In Russ.). Available from: <https://docs.cntd.ru/document/564162587> (date of access: November 20, 2025).

Информация об авторах

Л. А. Исмагилова — доктор технических наук, профессор, профессор кафедры экономики предпринимательства;

Д. Г. Алешинский — магистрант.

Information about the authors

L. A. Ismagilova — Doctor of Science (Technical), Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship Economics;

D. G. Aleshinsky — a master student.

Статья поступила в редакцию 28.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 28.11.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 101–105
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):101–105

Научная статья
УДК 379.832
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-101-105

РАЗВИТИЕ ДОСУГОВЫХ УСЛУГ В СТРУКТУРЕ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Маргарита Игоревна Кануникова

Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия, m.kameneva72@mail.ru

Аннотация. В условиях трансформирующегося рынка гостеприимства России досуговая деятельность перестала быть вспомогательной услугой и превратилась в ключевой стратегический актив гостиничного предприятия. В статье рассматривается эволюция подходов к управлению досугом — от второстепенной функции до интегрированного элемента бизнес-модели, непосредственно влияющего на финансовые результаты. На основе анализа современных тенденций и статистических данных, включая прогнозируемый рост внутреннего турпотока до 100 млн поездок, раскрывается прямая зависимость между инвестициями в досуговую инфраструктуру и повышением ключевых метрик отеля, таких как RevPAR и средняя продолжительность пребывания гостей. Особое внимание уделяется практическим аспектам построения эффективной системы управления досуговой деятельностью. Детально анализируются этапы создания целостной концепции, методы интеграции услуг в операционную деятельность через цифровизацию, современные подходы к мотивации персонала и технологии работы с гостевой историей для обеспечения предиктивного сервиса. Материал будет полезен руководителям гостиничных предприятий, управляющим и владельцам отелей, стремящимся сформировать устойчивое конкурентное преимущество на перенасыщенном рынке за счет создания уникального гостевого опыта.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, управление досугом, досуговая деятельность, гостеприимство, гостиничные услуги, конкурентоспособность отеля, внутренний туризм, стратегическое управление

Для цитирования: Кануникова М. И. Развитие досуговых услуг в структуре гостиничного предприятия: анализ управленческих технологий // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 101–105. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-101-105>.

Research article

DEVELOPMENT OF LEISURE SERVICES IN THE STRUCTURE OF A HOTEL ENTERPRISE: ANALYSIS OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Margarita I. Kanunikova

Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia, m.kameneva72@mail.ru

Abstract. In the context of Russia's transforming hospitality market, leisure activities have ceased to be ancillary services and have become a key strategic asset for hotel companies. This article examines the evolution of approaches to leisure management — from a secondary function to an integrated element of the business model that directly impacts financial results. Based on an analysis of current trends and statistical data, including the projected growth of domestic tourism to 100 million trips, the direct correlation between investments in leisure infrastructure and the improvement of key hotel metrics, such as RevPAR

and average guest length of stay, is revealed. Particular attention is paid to the practical aspects of building an effective leisure management system. A detailed analysis is provided of the stages of developing a holistic concept, methods for integrating services into operational activities through digitalization, modern approaches to staff motivation, and technologies for working with guest history to ensure predictive service. This material will be useful for hotel executives, managers, and owners seeking to build a sustainable competitive advantage in an oversaturated market by creating a unique guest experience.

Keywords: hotel business, leisure management, leisure activities, hospitality, hotel services, hotel competitiveness, domestic tourism, strategic management

For citation: Kanunikova M. I. Development of leisure services in the structure of a hotel enterprise: analysis of management technologies. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):101–105. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-101-105>.

На современном этапе гостиничная индустрия России переживает период глубокой структурной трансформации, ставшей ответом на новые внешние вызовы и внутренние запросы. Произошедшая переориентация с международного на внутреннего туриста не только изменила географию спроса, но и потребовала от операторов принципиально новых подходов к управлению, где организация досуговой деятельности превратилась из вспомогательной функции в ключевой стратегический актив. Устойчивый рост отрасли подтверждается макроэкономическими показателями: по данным на 2025 год, вклад туризма в ВВП страны достиг 2,9% [1], а общий объем инвестиций в отрасль за предыдущий год превысил 1 трлн рублей. Эти цифры свидетельствуют о том, что туризм и смежные с ним сектора, включая гостиничный бизнес, стали одним из наиболее динамично растущих сегментов национальной экономики с темпом прироста выше 9% [2].

Фундаментом для этого роста послужил рекордный внутренний турпоток. Ожидается, что по итогам 2025 года россияне совершат около 98 млн поездок по стране, а стратегической целью правительства является увеличение этого показателя до 140 млн к 2030 году. Параллельно с количественным ростом меняется и портрет отечественного путешественника: сегодняшний гость стал более искушенным, его запросы сместились в сторону уникального, персонализированного опыта и качественного сервиса на всех этапах взаимодействия с отелем. Именно этот сдвиг в потребительском поведении и выводит на первый план проблему эффективного управления досугом, превращая его в мощный инструмент конкурентной борьбы за лояльность гостя.

В этих условиях государство выступает активным участником процесса, оказывая комплексные меры поддержки для девелоперов и управляющих компаний. Ключевыми инструментами стали льготное кредитование, нулевая ставка НДС на базовые услуги проживания, а также масштабные инфраструктурные проекты, такие как инициатива «Пять морей и озеро Байкал». Результатом такой политики стал беспрецедентный бум гостиничного строительства: по итогам трех кварталов 2025 года номерной фонд России пополнился 5,2 тыс. номеров, а к концу года ожидается ввод еще 8,5 тыс., что сопоставимо с рекордными показателями 2018 года. Особенно активно строительство ведется в Краснодарском крае, Санкт-Петербурге и Москве, где открываются как крупные сетевые объекты, так и нишевые частные бутик-отели [3].

Таким образом, современный гостиничный бизнес в России функционирует в парадигме, определяемой тремя взаимосвязанными факторами: опорой на растущий внутренний туризм, активной государственной поддержкой и обостренной конкуренцией, требующей поиска неценовых преимуществ. В данной статье будет проведен анализ современных форм и методов управления досуговой деятельностью, которые позволяют отелю не просто соответствовать ожиданиям гостя, но и формировать их, создавая добавочную потребительскую стоимость и обеспечивая долгосрочную финансовую устойчивость в условиях динамично развивающегося рынка.

В современной конкурентной среде гостиничное предприятие перестало быть просто местом для ночлега. Сегодня это многогранный комплекс, где качество размещения

является лишь базовой, ожидаемой гостями опцией. Ключевым дифференцирующим фактором, способным сформировать лояльность и привлечь новую клиентуру, выступает грамотно выстроенная и профессионально управляемая досуговая деятельность. Ее развитие из второстепенной услуги в стратегически актив требует системного подхода и применения современных управленческих технологий [4].

На первом этапе важны глубокий анализ и проектирование досуговой инфраструктуры. Речь идет не о случайном наборе услуг, а о создании целостной концепции, органично вытекающей из позиционирования отеля. Для бизнес-отеля это могут быть современный фитнес-центр с кардиозоной, бассейн и спа-комплекс, позволяющие гостю восстановиться после рабочего дня. Семейный курорт, в свою очередь, делает акцент на многоуровневой системе услуг: мини-клуб с анимацией для детей, игровые площадки, организация экскурсий и мастер-классов для всей семьи. Таким образом, управление начинается еще на стадии проектирования, когда определяется целевая аудитория и под ее запросы формируется уникальное досуговое предложение [5].

Следующим критически важным аспектом является технология интеграции досуговых услуг в общую операционную деятельность отеля. Эффективное управление здесь невозможно без сквозной цифровизации. Современные системы Property Management Systems (PMS) и централизованные платформы бронирования позволяют гостю на этапе онлайн-регистрации или непосредственно через мобильное приложение отеля ознакомиться с расписанием мероприятий, забронировать столик в ресторане, записаться на спа-процедуру или экскурсию. Это не просто удобство для клиента, но и мощный инструмент для администрации: система автоматически учитывает загрузку мощностей, прогнозирует пиковые нагрузки и помогает оптимально распределять человеческие ресурсы.

Особого внимания заслуживает управление человеческим капиталом в сфере досуга. Персонал, будь то фитнес-инструктор, аниматор или спа-терапевт, является непосред-

ственным исполнителем услуги и оказывает прямое влияние на гостевой опыт. Поэтому технологии управления здесь выходят за рамки стандартного подбора и обучения. Необходимо внедрять систему мотивации, напрямую связанную с качеством услуги и отзывами гостей. Регулярные тренинги по сервису, техникам продаж дополнительных услуг и созданию эмоционального контакта с гостем становятся обязательной практикой. Ключевая задача — превратить сотрудников досугового направления в амбассадоров гостеприимства, которые не просто выполняют функцию, а искренне вовлекают гостя в предлагаемые активности [6].

Наконец, вершиной управления досуговой деятельностью становится работа с гостевой историей и практика предиктивного сервиса. Передовые отели сегодня отходят от шаблонного предложения услуг. Анализируя данные из профиля гостя (цель визита, состав семьи, предыдущие бронирования в SPA), менеджер может заранее подготовить персонализированное предложение. Например, семье с детьми, остановившейся в отеле во второй раз, можно предложить новую экскурсию или приветственный мастер-класс. Деловому путешественнику — отправить персональный промокод на расслабляющий массаж после встреч. Эта технология, основанная на анализе больших данных, позволяет не просто реагировать на запросы, а предвосхищать их, создавая тот самый уникальный и запоминающийся опыт, за который гость готов платить.

Можно констатировать, что развитие досуговых услуг в гостинице сегодня — это не вопрос наличия бассейна или тренажерного зала. Это сложная, интегрированная в общую бизнес-модель система, управление которой требует комплексного подхода. От проектирования концепции и цифровизации процессов до мотивации персонала и работы с данными — каждое звено этой цепи критически важно. Отели, которые понимают эту трансформацию и инвестируют в современные управленческие технологии для досуговой деятельности, не просто повышают свою доходность, но и формируют устойчивое конкурентное преимущество на перенасыщенном рынке гостеприимства [7].

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что управление досуговой деятельностью окончательно сформировалось в ключевое стратегическое направление для гостиничного бизнеса России, перестав быть периферийной функцией и превратившись в центральный элемент маркетинговой и операционной стратегии. В условиях, когда по итогам 2025 года доля туризма в ВВП приблизилась к 3%, а объем рынка гостиничных услуг превысил отметку в 1,1 трлн рублей, конкурентная борьба сместилась из ценовой плоскости в область создания комплексного гостевого опыта. Именно качественные досуговые сервисы становятся тем решающим фактором, который определяет выбор отеля для более чем 70% внутренних туристов, совершающих поездки по стране. Этот тренд особенно ярко проявляется в сегментах 4 и 5 звезд, где доля дополнительного дохода от досуговых услуг в общей выручке некоторых отелей достигает 30–35%, что сравнимо с доходом от ресторанной деятельности.

Ожидаемое достижение рубежа в 100 млн внутренних туристических поездок в 2026 году свидетельствует не только о количественном росте, но и о качественном изменении спроса. Современный гость ожидает не просто размещения, а целостной экосистемы услуг, где досуг интегрирован в общую концепцию отеля. Мы наблюдаем переход от стандартизированных предложений к кастомизированным программам, основанным на данных о предпочтениях гостя. Успешные кейсы крупных сетей, которые, инвестируя в спа-комплексы, спортивную инфраструктуру и event-пространства, демонстрируют рост выручки на номер (RevPAR) на 15–25% выше среднерыночного, наглядно доказывают эффективность таких инвестиций. Эти данные подтверждают, что грамотно выстроенная досуговая деятельность напрямую влияет на ключевые финансовые показатели, а также способствует увеличению продолжительности пребывания гостей в среднем на 1,5–2 дня.

Особую значимость досуговые услуги приобретают в контексте импортозамещения в индустрии гостеприимства. Развитие локальных

спа-брендов, внедрение wellness-программ на основе отечественных традиций и использование природного потенциала регионов — все это не только снижает зависимость от иностранных операторов, но и создает уникальное торговое предложение, востребованное как российскими, так и иностранными туристами из дружественных стран. Интеграция с местными производителями экологически чистых продуктов для ресторанов отелей и спа-центров также вносит вклад в развитие смежных отраслей экономики, формируя синергетический эффект.

В свете амбициозной государственной задачи по увеличению турпотока до 140 млн поездок к 2030 году, дальнейшая профессионализация управления досугом видится не просто опциональной, а обязательной. Отели, стремящимся занять лидирующие позиции на перенасыщенном рынке, необходимо фокусироваться на трех основных направлениях: глубокой персонализации предложения на основе анализа данных, цифровизации всех процессов взаимодействия с гостем и подготовке высококвалифицированного персонала, способного стать создателем эмоций, а не просто исполнителем услуг. При этом инвестиции в досуговую инфраструктуру должны носить не хаотичный, а стратегический характер, будучи напрямую увязанными с целевой аудиторией и общим позиционированием гостиницы.

Таким образом, отрасль стоит на пороге нового этапа развития, где досуг становится не опцией, а ядром гостиничного продукта. Только комплексный подход, объединяющий технологические инновации, кадровый потенциал и глубокое понимание психологии современного потребителя, позволит трансформировать досуг из затратной статьи в мощный источник дохода и устойчивого конкурентного преимущества. Это гарантирует не только успех отдельных операторов, но и будет способствовать достижению национальных стратегических целей по превращению России в одну из ведущих туристических держав, обеспечивая долгосрочный успех в новой парадигме развития отечественного гостеприимства.

Список источников

1. Кобяк М. В., Скрыбин С. С. Управление качеством в гостинице : учебное пособие. Москва : Озон, 2014. 511 с.
2. Никольская Е. Ю., Зайцева А. А. Современные методы оценки качества на предприятиях индустрии гостеприимства // *Ceteris Paribus*. 2015. № 4. URL: <https://sciartel.ru/arhiv-journal/CP-2015-04.pdf>.
3. Krotenko T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business // *Upravlenie*. 2022. Vol. 10, No. 2. P. 80–87. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.
4. Кротенко Т. Ю. Поиск новых измерений пространства образования: "цифровой" и "нецифровой" векторы развития // *Цифровая социология*. 2022. Т. 5, № 2. С. 70–77. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
5. Лесникова О. В., Кануникова М. И. Качество в предоставлении гостиничных услуг как фактор удовлетворенности и лояльности клиентов // *Муниципальная академия*. 2023. № 4. С. 136–143. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_136.
6. Кротенко Т. Ю. Возможности и угрозы цифровой трансформации управленческого образования // *Цифровая социология*. 2022. Т. 5, № 1. С. 98–106. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-1-98-106.
7. Кротенко Т. Ю., Малькова Ю. В. Корпоративные связи как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия // *Муниципальная академия*. 2023. № 4. С. 201–205. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_201.

References

1. Kobyak M. V., Scriabin S. S. Quality management in a hotel: a textbook. Moscow: Ozon; 2014. 511 p. (In Russ.).
2. Nikolskaya E. Yu., Zaitseva A. A. Modern methods of quality assessment at enterprises of the hospitality industry. *Ceteris Paribus*. 2015;(4). (In Russ.). Available from: <https://sciartel.ru/arhiv-journal/CP-2015-04.pdf>.
3. Krotenko T. Yu. COVID-19 pandemic as a trigger for digitalization of the society, state and business. *Control = Upravlenie*. 2022;10(2):80–87. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-2-80-87.
4. Krotenko T. Yu. Search for new dimensions of the educational space: “digital” and “non-digital” vectors of development. *Cifrovaya sociologiya = Digital Sociology*. 2022;5(2):70–77. (In Russ.). DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-2-70-77.
5. Lesnikova O. V., Kanunikova M. I. Quality in the provision of hotel services as a factor of customer satisfaction and loyalty. *Municipal`naya akademiya = Municipal Academy*. 2023;(4):136–143. (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_136.
6. Krotenko T. Yu. Opportunities and threats of digital transformation of management education. *Cifrovaya sociologiya = Digital Sociology*. 2022;5(1):98–106. (In Russ.). DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-1-98-106.
7. Krotenko T. Yu., Malkova Yu. V. Corporate relations as a factor in increasing the competitiveness of a hotel enterprise. *Municipal`naya akademiya = Municipal Academy*. 2023;(4):201–205. (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_201.

Информация об авторе

М. И. Кануникова — кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного дела и международного бизнеса.

Information about the author

M. I. Kanunikova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Hotel Business and International Business.

Статья поступила в редакцию 24.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 24.10.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 106–111
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):106–111

Научная статья

УДК 330.322

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-106-111

ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Юлия Александровна Кузнецова

Кузбасский институт ФСИН России, Новокузнецк, Россия, acanaria2005@yandex.ru,
<https://orcid.org/0000-0003-4155-5742>

Аннотация. В современных условиях социально-экономического развития России инновации приобретают особое значение: с одной стороны, с точки зрения возможности сохранения конкурентоспособности страны в мировом пространстве, с другой, инструмента решения проблем общества. Для реализации и той, и другой роли инноваций необходимо обеспечить определенную степень их устойчивости. В статье рассматривается подход, позволяющий оценить устойчивость инновационного развития Российской Федерации. Подход основан на объемно-темповой оценке величин субиндексов Глобального инновационного индекса за период 2011–2024 гг.

Ключевые слова: Российская Федерация, инновации, инновационное развитие, устойчивость, Глобальный инновационный индекс, субиндексы

Для цитирования: Кузнецова Ю. А. Оценка устойчивости инновационного развития Российской Федерации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 106–111. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-106-111>.

Research article

ASSESSMENT OF THE SUSTAINABILITY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

Yulia A. Kuznetsova

Kuzbass Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Novokuznetsk, Russia,
acanaria2005@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4155-5742>

Abstract. In the current context of Russia's socioeconomic development, innovation is acquiring particular significance: on the one hand, from the standpoint of maintaining the country's competitiveness globally, and on the other, as a tool for solving societal problems. To realize both of these roles, innovation must ensure a certain degree of sustainability. This article examines an approach for assessing the sustainability of the Russian Federation's innovative development. The approach is based on a volume-rate assessment of the Global Innovation Index subindices for the period 2011–2024.

Keywords: Russian Federation, innovation, innovative development, sustainability, Global Innovation Index, subindex

For citation: Kuznetsova Yu. A. Assessment of the sustainability of innovative development of the Russian Federation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologii) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;4(69):106–111. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-106-111>.

Обеспечение инновационного развития Российской Федерации — это та задача, которая сохраняет свою значимость несмотря на

сложные геополитические процессы и социально-экономические изменения, происходящие в обществе. В настоящее время в стране

создана целостная, сложноструктурированная Национальная инновационная система (НИС), начало функционирования которой положено в 1991 году [1–2]. За более, чем 30 лет, НИС России прошла несколько периодов трансформации, преодолевая на каждом из них множество препятствий, но в то же время производя качественный инновационный продукт [3–4].

Трудность решения обозначенной задачи состоит в том, что на инновационное развитие влияет большое количество факторов, дестабилизирующих инновационное положение страны. В то же время сама инновационная среда является сильно изменяющейся, неравновесной, что еще более усложняет обеспечение устойчивости инновационного развития. Однако следует признать, что теоретико-методические основы исследования инновационной устойчивости на уровне территорий развиты недостаточно. Чаще всего исследование затрагивает такие аспекты, как влияние инновационного развития территории на устойчивость развития экономики [5], устойчивость деятельности предприятий и организаций различных видов экономической деятельности на инновационное развитие страны [6]. Одним из наиболее полных подходов по оценке инновационного устойчивого раз-

вития экономико-экологических систем региона является предложенный Г. Э. Кудиновой [7]. В нем максимально полно описана предложенная концептуальная схема, методика оценки отсутствует.

Данные положения актуализируют тему настоящего исследования, цель которого состоит в оценке устойчивости инновационного развития Российской Федерации для формирования рекомендаций по обеспечению не снижения ее уровня. В работе использованы такие методы, как теоретический анализ, метод сравнительного анализа, обобщения и аналогии, методы описательной статистики. Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области инновационного развития экономики. В работе предложен авторский метод оценки устойчивости инновационного развития Российской Федерации, основанный на объемно-темповой оценке величин субиндексов Глобального инновационного индекса (ГИИ) за период 2011–2024 гг.:

1) объемные величины — место страны по субиндексам;

2) темповые величины — изменение места страны по величине субиндексов (расчет темпов прироста цепным методом).

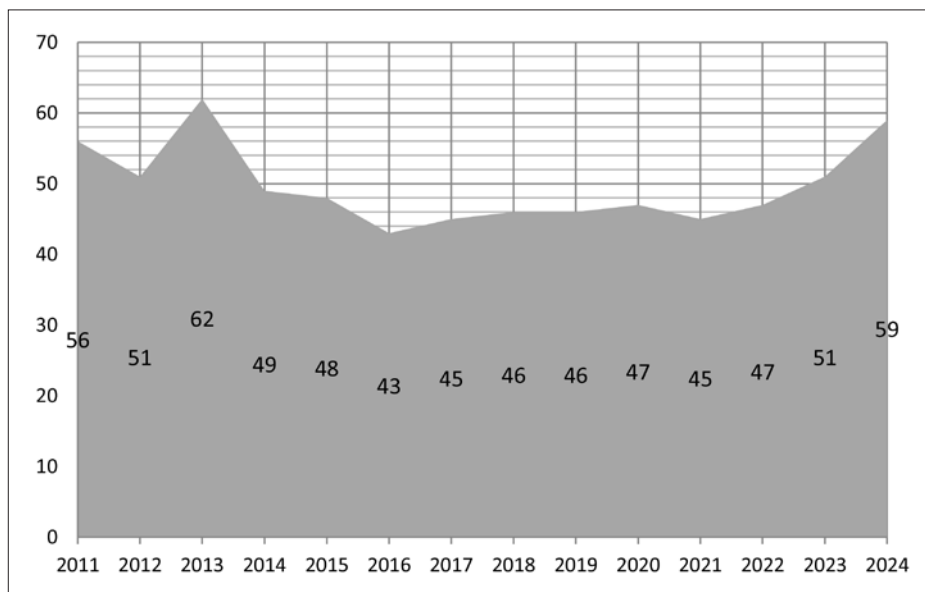


Рисунок 1 — Динамика изменения места Российской Федерации по величине Глобального инновационного индекса за 2011–2024 гг. (составлено автором)

Figure 1 — Dynamics of changes in the Russian Federation's position in the Global Innovation Index for 2011–2024 (compiled by the author)

В 2011–2024 гг. инновационное положение Российской Федерации колебалось, но не в широком диапазоне (рисунок 1). Наилучшие значения ГИИ были зафиксированы в 2016–2017 и 2021 году, что, в большей мере, связано с улучшением позиций по блоку «Человеческий капитал и исследования», и, частично, «Развитие рынка».

Анализ объемных величин входных субиндексов показывает, что лучшие позиции в Российской Федерации принадлежат системе образования (в том числе, высшего), исследованиям и разработкам, ИКТ, торговле и диверсификации рынка, а также субиндексу «работники интеллектуального труда» и «усвоение знаний» (таблица 1).

Что касается иных субиндексов, то Россия показывает существенное отставание от многих стран мира. Низкие позиции в группе субиндексов «Институты» (например, в 2024 году Россия по данному субиндексу занимала 126-е место), «Инфраструктура» (76-е место соответственно). Крайне низки позиции государства по составному субиндексу «Экологическая устойчивость» (практически в каждом году место, занимаемое Россией, ниже 100). Негативно характеризуются «Инвестиции» и «Инновационные связи». Большая совокупность положительных субиндексов выявлена в период 2016–2020 гг.

Объемные показатели позволяют зафиксировать только положение страны в мировом пространстве инновационного развития. Однако для того, чтобы оценить устойчивость инновационного развития Российской Федерации, следует оценить величину колебания, в нашем случае, представленных субиндексов за выделенный промежуток времени.

Расчет темповых величин входных субиндексов ГИИ позволил выявить неустойчивость инновационного развития по многим направлениям (таблица 2). В частности, к 2024 году выявлено ухудшение по всем позициям, за исключением сферы образования,

ИКТ, кредитной политики и установления инновационных связей. По данным областям инновационного развития в России зафиксировано улучшение соответствующих характеристик. В целом рассматриваемый период демонстрирует высокую изменчивость всех групп входных субиндексов: «Институты»: –9,5 % к 2015 году (наилучший показатель); +32,8 % к 2022 году (наихудший показатель); «Человеческий капитал и исследования»: –23,3 % к 2013 году; +50,0 % к 2024 году; «Инфраструктура»: –26,0 % к 2012 году; +27,5 % к 2015 году; «Развитие рынка»: –33,0 % к 2016 году; +50,0 % к 2014 году; «Устойчивость бизнеса»: –26,7 % к 2015 году; +20,9 % к 2013 году.

Что касается выходных субиндексов ГИИ, характеризующих результативность инновационной деятельности, то Российская Федерация продемонстрировала ухудшение позиции по группе субиндексов «Научные результаты и технологии» (выявлена четкая нисходящая позиция: с 34-го места в 2011 году до 52-го места в 2024 году). Напротив, по группе субиндексов «Творческие результаты» страна улучшила позиции, переместившись с 75-го на 53-е место за рассматриваемый период (также выявлена однозначная восходящая, положительная тенденция). Однако внутри каждого выходного субиндекса выявлены существенные колебания по каждой из составляющих.

Таким образом, результаты оценки устойчивости инновационного развития Российской Федерации, основанные на использовании авторского подхода и информации о ГИИ, позволяют говорить о его существенной нестабильности. Данное положение актуализирует необходимость разработки адресных программ инновационного развития Российской Федерации с акцентом на усовершенствование нормативной среды, сферу исследований и разработок (в том числе, с точки зрения сближения науки и бизнеса), а также содействие созданию эффективных условий работникам интеллектуального труда.

Таблица 1 — Входные субиндексы Глобального инновационного индекса Российской Федерации в 2011 – 2024 гг.*, место

Входные субиндексы	Годы													
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. Институты:	97	93	87	88	80	73	73	74	74	71	67	89	110	126
1.1 политическая среда	98	114	117	117	105	93	100	94	83	75	67	74	111	128
1.2 нормативная среда	107	97	100	98	96	92	94	90	95	95	92	91	95	127
1.3 деловая среда	72	70	55	55	50	41	36	45	43	45	45	101	105	107
2. Человеческий капитал и исследования:	38	43	33	30	26	23	23	22	23	30	29	27	26	39
2.1 образование	46	55	42	28	20	27	23	27	35	46	40	58	50	44
2.2 высшее образование	19	36	46	30	24	23	23	19	14	17	14	16	20	28
2.3 исследования и разработки	44	41	31	30	28	25	25	27	30	33	32	29	27	43
3. Инфраструктура:	73	54	49*	51	65	60	62	63	62	60	63	62	72	76
3.1 ИКТ	51	31	28	28	35	35	36	37	29	29	36	34	49	48
3.2 основная инфраструктура	95	61	57	57	74	77	81	73	81	72	64	51	69	85
3.3 экологическая устойчивость	85	111	115	109	114	94	83	95	101	100	101	122	111	116
4. Развитие рынка:	76	87	74	111	94	63	60	56	61	55	61	48	56	57
4.1 кредит	98	112	116	124	96	80	81	78	69	50	70	90	97	91
4.2 инвестиции	40	52	32	84	82	107	95	96	102	106	116	77	80	88
4.3 торговля, диверсификация и масштаб рынка	94	85	78	84	81	22	12	13	11	18	17	5	7	8
5. Устойчивость бизнеса:	37	43	52	60	44	37	33	33	35	42	44	44	44	53
5.1 работники интеллектуального труда	31	32	34	33	26	24	24	23	25	36	46	43	44	64
5.2 инновационные связи	83	118	109	126	127	112	105	92	93	90	88	70	76	68
5.3 усвоение знаний	31	40	52	51	55	35	31	35	32	32	29	32	36	46

* Составлено автором на основе [8].

** Заливкой выделены лучшие позиции России по каждому показателю анализируемом периоде.

Таблица 2 — Изменение места Российской Федерации по величине входных субиндексов Глобального инновационного индекса в 2012 – 2024 гг.* (%)

Субиндексы	Годы													
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. Институты:	-	-4,1	-6,5	1,1	-9,1	-8,8	0,0	1,4	0,0	-4,1	-5,6	32,8	23,6	14,5
1.1 Политическая среда	-	16,3	2,6	0,0	-10,3	-11,4	7,5	-6,0	-11,7	-9,6	-10,7	10,4	50,0	15,3
1.2 Нормативная среда	-	-9,3	3,1	-2,0	-2,0	-4,2	2,2	-4,3	5,6	0,0	-3,2	-1,1	4,4	33,7
1.3 Деловая среда	-	-2,8	-21,4	0,0	-9,1	-18,0	-12,2	25,0	-4,4	4,7	0,0	124,4	4,0	1,9
2. Человеческий капитал и исследования:	-	13,2	-23,3	-9,1	-13,3	-11,5	0,0	-4,3	4,5	30,4	-3,3	-6,9	-3,7	50,0
2.1 Образование	-	19,6	-23,6	-33,3	-28,6	35,0	-14,8	17,4	29,6	31,4	-13,0	45,0	-13,8	-12,0
2.2 Высшее образование	-	89,5	27,8	-34,8	-20,0	-4,2	0,0	-17,4	-26,3	21,4	-17,6	14,3	25,0	40,0
2.3 Исследования и разработки	-	-6,8	-24,4	-3,2	-6,7	-10,7	0,0	8,0	11,1	10,0	-3,0	-9,4	-6,9	59,3
3. Инфраструктура:	-	-26,0	-9,3	4,1	27,5	-7,7	3,3	1,6	-1,6	-3,2	5,0	-1,6	16,1	5,6
3.1 ИКТ	-	-39,2	-9,7	0,0	25,0	0,0	2,9	2,8	-21,6	0,0	24,1	-5,6	44,1	-2,0
3.2 Основная инфраструктура	-	-35,8	-6,6	0,0	29,8	4,1	5,2	-9,9	11,0	-11,1	-11,1	-20,3	35,3	23,2
3.3 Экологическая устойчивость	-	30,6	3,6	-5,2	4,6	-17,5	-11,7	14,5	6,3	-1,0	1,0	20,8	-9,0	4,5
4. Развитие рынка:	-	14,5	-14,9	50,0	-15,3	-33,0	-4,8	-6,7	8,9	-9,8	10,9	-21,3	16,7	1,8
4.1 Кредит	-	14,3	3,6	6,9	-22,6	-16,7	1,3	-3,7	-11,5	-27,5	40,0	28,6	7,8	-6,2
4.2 Инвестиции	-	30,0	-38,5	162,5	-2,4	30,5	-11,2	1,1	6,3	3,9	9,4	-33,6	3,9	10,0
4.3 Торговля, диверсификация и масштаб рынка	-	-9,6	-8,2	7,7	-3,6	-72,8	-45,5	8,3	-15,4	63,6	-5,6	-70,6	40,0	14,3
5. Устойчивость бизнеса:	-	16,2	20,9	15,4	-26,7	-15,9	-10,8	0,0	6,1	20,0	4,8	0,0	0,0	20,5
5.1 Работники интеллектуального труда	-	3,2	6,3	-2,9	-21,2	-7,7	0,0	-4,2	8,7	44,0	27,8	-6,5	2,3	45,5
5.2 Инновационные связи	-	42,2	-7,6	15,6	0,8	-11,8	-6,3	-12,4	1,1	-3,2	-2,2	-20,5	8,6	-10,5
5.3 Усвоение знаний	-	29,0	30,0	-1,9	7,8	-36,4	-11,4	12,9	-8,6	0,0	-9,4	10,3	12,5	27,8

* Рассчитано автором.

Список источников

1. Гохберг Л. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» // Вопросы экономики. 2003. № 3. С. 26–44.
2. Земенцкий Ю. В., Михайлова А. Е., Немиленцев М. К. Основные тенденции и особенности инновационного развития российской экономики // Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. С. 56–63.
3. Трачук А. В. Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 6 (75). С. 66–71.
4. Ильина И. Е., Клыпин А. В. Научно-технологическое развитие Российской Федерации: текущее состояние и перспективы // Управление наукой и наукометрия. 2020. Т. 15, № 4. С. 458–485.
5. Крюков М. М. Стратегические приоритеты инновационного развития России, повышение эффективности и устойчивости развития экономики // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2009. № 3 (11). С. 73–79.
6. Арсеньева Н. В., Путятин Л. М., Барсова Т. Н. Устойчивость развития научно-производственных организаций (НПО) в условиях инновационного развития экономики России // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 2. С. 37–44.
7. Кудинова Г. Э. Инновационное устойчивое развитие экономико-экологических систем региона // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2014. Т. 16, № 1-6. С. 1791–1796.
8. WIPO — World Intellectual Property Organization : официальный сайт. URL: www.wipo.int (дата обращения: 11.05.2025).

References

1. Gokhberg L. National innovation system of Russia in the context of the «New Economy». *Voprosy ekonomiki = Economic issues*. 2003;(3):26–44. (In Russ.).
2. Zementsky Yu. V., Mikhailova A. E., Nemilencev M. K. Main trends and features of innovative development of the Russian Economy. *Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal = St. Petersburg Economic Journal*. 2020;(1):56–63. (In Russ.).
3. Trachuk A. V. Innovation as a condition for long-term stability of Russian industry. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie = Effective Anti-Crisis Management*. 2012;6(75):66–71. (In Russ.).
4. Ilyina I. E., Klypin A. V. Scientific and technological development of the Russian Federation: current state and prospects. *Upravlenie naukoj i naukometriia = Science Management and Scientometrics*. 2020;15(4):458–485. (In Russ.).
5. Kryukov M. M. Strategic priorities of innovative development of Russia, improving the efficiency and sustainability of economic development. *Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza (Teoriia ekonomiki i upravleniia narodnym khoziaistvom) = Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus (Theory of Economics and National Economy Management)*. Economic Sciences. 2009;(3(11)):73–79. (In Russ.).
6. Arsenyeva N. V., Putyatina L. M., Barsova T. N. Sustainability of development of research and production organizations (RPOS) in the context of innovative development of the Russian economy. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics*. 2019;(2):37–44. (In Russ.).
7. Kudinova G. E. Innovative sustainable development of economic and ecological systems of the region. *Izvestiia Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. 2014;16(1-6):1791–1796. (In Russ.).
8. WIPO — World Intellectual Property Organization. www.wipo.int (date of access: May 11, 2025).

Информация об авторе

Ю. А. Кузнецова — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры гуманитарных, социально-экономических дисциплин и информационных технологий управления.

Information about the author

Yu. A. Kuznetsova — Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Humanities, Social and Economic Disciplines and Information Management Technologies.

Статья поступила в редакцию 29.09.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 29.09.2025; approved after reviewing 27.10.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 112–124
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):112–124

Научная статья
УДК 005.096 (470)
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-112-124

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Марина Валерьевна Межина^{1✉}, Виталий Викторович Козлов²,
Маргарита Геннадьевна Кудинова³, Татьяна Геннадьевна Елистратова⁴**

¹Алтайский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Барнаул, Россия

^{1,2,3}Алтайский государственный аграрный университет, Барнаул, Россия

²Алтайский государственный технический университет имени И. И. Ползунова, Университетский технологический колледж, Барнаул, Россия

⁴Алтайский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Барнаул, Россия

¹mvmezchina@fa.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-6993-4886>

²kozlov_vitalii@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9499-2159>

³kudinova_margarita@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7053-7968>

⁴elistmail@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0320-3802>

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных технологий управления человеческими ресурсами. Рассматриваются причины трансформации управленческих функций, среди которых выделяются цифровизация процессов и явлений, окружающих человека, а также высокая мобильность работников и их стремление к непрерывному обучению. Выделены ключевые тенденции в области управления персоналом, объединенные в три группы: социально-экономические и организационные, управленческо-технологические и гуманитарно-поведенческие. На основе экспертных оценок рассмотрена зависимость уровня зрелости HR-процессов от количества сотрудников. Представлены главные тренды в HR 2025 года. Проанализированы современные технологии управления человеческими ресурсами, включающие инновационные инструменты и практики, позволяющие существенно повысить эффективность управления персоналом. Современные технологии позволяют эффективно оценивать уровень развития региональных человеческих ресурсов. Рассмотрены перспективы внедрения электронно-цифровых инструментов в систему управления человеческими ресурсами регионов. Особое внимание уделено тенденциям и направлениям цифровой трансформации управленческих процессов.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление, организация, работники, работодатели, персонал, сотрудники, тренды развития, цифровизация, технологии управления, человеческий капитал, конкурентоспособность

Для цитирования: Межина М. В., Козлов В. В., Кудинова М. Г., Елистратова Т. Г. Современные технологии управления человеческими ресурсами // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 112–124. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-112-124>.

MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Marina V. Mezhdina^{1✉}, Vitaly V. Kozlov², Margarita G. Kudinova³, Tatiana G. Elistratova⁴

¹Altai Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Barnaul, Russia

^{1,2,3}Altai State Agricultural University, Barnaul, Russia

²Polzunov Altai State Technical University, University College of Technology, Barnaul, Russia

⁴Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Barnaul, Russia

¹mvmezhina@fa.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-6993-4886>

²kozlov_vitalii@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9499-2159>

³kudinova_margarita@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7053-7968>

⁴elistmail@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0320-3802>

Abstract. The article is devoted to the study of modern technologies of human resource management. The reasons for the transformation of managerial functions are considered, among which are the digitalization of processes and phenomena surrounding a person, as well as the high mobility of employees and their desire for continuous learning. The key trends in the field of personnel management are identified, grouped into three groups: socio-economic and organizational, managerial-technological and humanitarian-behavioral. Based on expert assessments, the dependence of the maturity level of HR processes on the number of employees is considered. The main trends in HR 2025 are presented. Modern technologies of human resource management are analyzed, including innovative tools and practices that can significantly improve the effectiveness of personnel management. Modern technologies make it possible to effectively assess the level of development of regional human resources. The prospects of introducing electronic and digital tools into the human resource management system of the regions are considered. Special attention is paid to the trends and directions of digital transformation of management processes.

Keywords: human resources, management, organization, employees, employers, staff, employees, development trends, digitalization, management technologies, human capital, competitiveness

For citation: Mezhdina M. V., Kozlov V. V., Kudinova M. G., Elistratova T. G. Modern human resource management technologies. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):112–124. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-112-124>.

Социально-экономические процессы оказывают существенное влияние не только на мировую экономическую систему, но и непосредственно на современные организации, которые вынуждены адаптироваться к новым условиям. В этой связи успех бизнеса и его конкурентоспособность зависят не только от руководства организации, но и непосредственно от самих сотрудников, что подчеркивает необходимость исследований в области управления персоналом.

На наш взгляд, человеческие ресурсы — это потенциал всех сотрудников организации, включающий их способности, знания, умения, опыт и компетенции, направленные на повышение эффективности организации.

Управление человеческими ресурсами представляет собой важную функцию современного предприятия, направленную на повышение эффективности деятельности компании через оптимальное использование потенциала работников. Эффективное управление кадрами позволяет решать широкий спектр экономических и социальных задач, способствующих достижению стратегических целей организации. Настоящая статья направлена на исследование ключевых аспектов теории и практики управления человеческими ресурсами, выделение важнейших принципов и методов, используемых современными организациями.

Управление этими ресурсами является одним из приоритетных направлений деятельности менеджеров любого уровня. Существуют разные подходы к пониманию термина “управление человеческими ресурсами”. Среди наиболее распространенных выделяются поведенческий подход, ориентированный на изучение поведения сотрудников, и ситуационный подход, предусматривающий адаптацию управленческих решений к конкретным условиям функционирования предприятия.

Основной целью управления человеческими ресурсами является формирование эффективной команды сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными качествами и мотивированных на достижение результатов. Функциями управления человеческими ресурсами выступают планирование потребности в персонале, подбор и отбор кандидатов, обучение и развитие персонала, оценка производительности труда, мотивация и стимулирование работников, поддержание корпоративной культуры и разрешение трудовых споров.

Эти цели и функции обеспечивают оптимизацию организационных процессов, улучшение качества работы персонала и повышение конкурентоспособности компании на рынке.

Экономические задачи направлены на обеспечение оптимального соотношения затрат на персонал и прибыли, которую организация получает от вложенных усилий. К таким задачам относятся:

1. Минимизация затрат на привлечение и содержание персонала. Развитие внутренних механизмов поиска и привлечения сотрудников, уменьшение зависимости от дорогостоящих внешних услуг рекрутеров.

2. Повышение производительности труда. Внедрение программ обучения и развития, направленных на увеличение индивидуальной и групповой продуктивности сотрудников.

3. Снижение текучести кадров. Реализация мероприятий по улучшению морального климата, увеличению привлекательности рабочего места и росту удовлетворенности сотрудников условиями труда.

4. Формирование мотивирующей оплаты труда. Организация справедливого вознаграждения,

соответствующего уровню квалификации и вкладу сотрудников в достижение целей организации.

5. Рациональное использование трудовых ресурсов. Эффективное распределение рабочей силы и оптимизация загрузки сотрудников, исключающая перегрузку одних и недоиспользование других.

Социальные задачи связаны с обеспечением социальной стабильности и защиты прав сотрудников, созданием позитивной атмосферы в коллективе и укреплением социального капитала организации. Среди основных социальных задач можно выделить:

1. Защита интересов работников. Предоставление достойных условий труда, соблюдение норм трудового законодательства, предоставление льгот и компенсаций.

2. Укрепление корпоративной культуры. Формирование общих ценностей и традиций, обеспечивающих сплоченность коллектива и лояльность сотрудников.

3. Развитие карьеры и профессиональный рост. Поддержка инициатив сотрудников по саморазвитию, реализация программ обучения и переподготовки кадров.

4. Предоставление возможностей для самореализации. Стимулирование творчества и инициативы сотрудников, поощрение предложений по улучшению рабочих процессов.

Решение перечисленных задач становится возможным благодаря применению эффективных методик управления персоналом, включая комплекс мероприятий по обучению, оценке и вознаграждению сотрудников.

Проведенное исследование позволило выявить тенденции, систематизировать и сгруппировать человеческие ресурсы на основе следующих трендов (таблица 1).

Современные тенденции управления человеческими ресурсами демонстрируют значительную гибкость и разнообразие подходов к работе с сотрудниками. Сегодня понятие «персонал» выходит далеко за пределы сотрудников одной организации, превращаясь в глобальные «человеческие ресурсы», развитие которых зависит от множества факторов: политических решений, социально-экономической обстановки и экологической ситуации в мире.

Таблица 1 — Систематизация трендов в управлении человеческими ресурсами [1]

Тренд	Комментарии
Социально-экономические и организационные тренды	
Усиление роли корпоративной социальной ответственности	Компании принимают ответственность за социальные и экологические последствия своей деятельности и реализуют программы адаптации и поддержки
Формирование «экосистемы персонала»	Компании, реализуя свои стратегии управления персоналом, выходят за пределы рабочего места, направляя деятельность своих работников в сторону специально разработанных программ по поддержке здоровья, обеспечения досуга, поддержки семейных ценностей и т. п.
Переход от обучения к управлению знаниями в условиях неопределенности	Кастомизация обучающих программ по потребности конкретной организации
Развитие системы маркетинга персонала и HR-брендинг	Активизация применения маркетинговых инструментов, направленных на улучшение позиций работодателя на рынке труда с целью получения доступа к лучшим сотрудникам, а также повышения лояльности собственного персонала к компании
Управленческо-технологические тренды	
Цифровизация технологий подбора персонала	Автоматизация бизнес-процессов подбора и найма персонала: цифровой рекрутинг (чат-боты и робот-рекрутер), облачные платформы для видеоподготовки, цифровые агрегаторы резюме и их автоматический скрининг, когнитивные технологии
Цифровая трансформация обучения персонала	Обучение без отрыва от работы на основании онлайн-доступа к обучающим программам с персонализированным цифровым контентом на специально созданных цифровых платформах с системой моментальной обратной связи
Дистанционный интерактивный онбординг	Ускорение периода адаптации новых сотрудников, в том числе с использованием дистанционных инструментов и цифровых платформ
Менторинг	Работа с сотрудниками с помощью наставников, которые поддерживают и направляют новичков, делают их партнерами бизнеса, частью общего рабочего процесса
Персонализированные схемы мотивации	Концентрация на потребностях персонала, особенно в аспектах нематериального поощрения
Внедрение концепции well-being	Применение управленческих технологий, повышающих заботу о психологическом и физическом состоянии сотрудников, их финансовом благополучии, коммуникациях в коллективе и прочее
Гуманитарно-поведенческие тренды	
Переход от удержания сотрудников к поиску талантов	Сегодня работник лоялен не к компании, а к своим знаниям, которые обеспечивают ему безопасность и защищенность на рынке труда
«Освобождение» персонала	Работники получают возможность выбора графика и места работы. Реализуются варианты дистанционно вести несколько проектов в нескольких компаниях, используя социальные сети и мессенджеры

Эффективное управление крупными компаниями невозможно без внедрения современных цифровых инструментов и технологий, которые сопровождают специалистов на всех этапах работы, таких как анализ рынка труда, привлечение кандидатов, оценка результатов работы сотрудников, удержание и мотивация [2]. По мнению экспертов веб-интегратора «Факт», ключевым направлением развития в 2025 году станет цифровая трансформация HR-процессов, основанная на больших объемах данных и применении аналитики.

Цифровизация помогает компаниям повысить эффективность бизнеса, снизить затраты и сделать процессы быстрее и прозрачнее. Важность цифровой трансформации особенно очевидна в условиях дефицита кадров, включая дефицит среди самих кадровых служб и специалистов в области информационных технологий. Исследование показывает, что проблема нехватки квалифицированных сотрудников остро ощущается большинством российских организаций: в 2023 году этот фактор коснулся почти 90 % компаний.

На основании результатов исследования компании «Факт» отмечено, что «благодаря различным программным решениям компании способны эффективно решать бизнес-за-

дачи даже при ограниченных ресурсах. Примером служат результаты исследования веб-интегратора «Факт» совместно с «1С-Битрикс», проведенного среди российских предприятий в области HR-технологий в 2025 году. Было опрошено более 140 организаций, занимающихся подбором персонала» [3].

Исследование показало, что автоматизация бизнес-процессов отдела кадров достигла высокого уровня распространения. Однако степень цифровизации существенно различается в зависимости от размера организации (рисунок 1). Например, крупные предприятия с числом сотрудников более 2000 активно внедряют системы электронного документооборота (КЭДО), используемые в 68 % случаев, а также сервисы кадрового учета (64 %), процессы подбора персонала (рекрутинг) — 48 %, оценку эффективности работников и корпоративное обучение (по 40 %).

В свою очередь небольшие фирмы, численность сотрудников которых составляет менее 500 чел., чаще всего применяют инструменты автоматизации рекрутинга (41 %) и кадровые сервисы (26 %). Это свидетельствует о важности адаптированных технологий управления персоналом для повышения производительности труда и оптимизации затрат независимо от масштаба бизнеса [3].

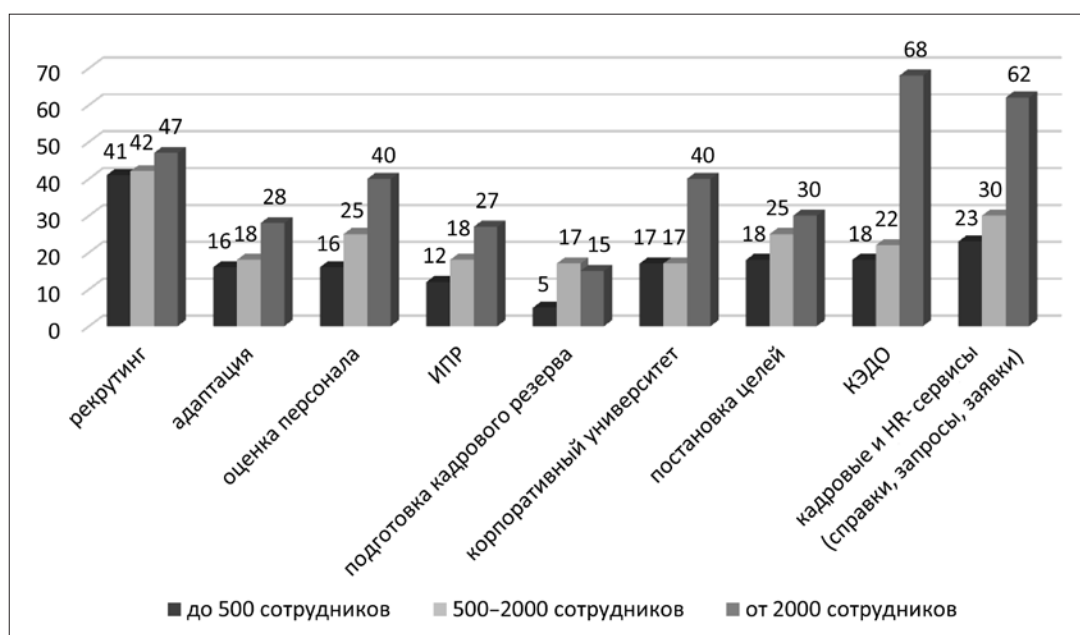


Рисунок 1 — Зависимость уровня зрелости HR-процессов от количества сотрудников [3]

Figure 1 — The dependence of the maturity level of HR processes on the number of employees [3]

Цифровая зрелость компаний всех масштабов развивается быстрыми темпами благодаря новым вызовам бизнеса и доступности современных технологий. Предполагается переход от фрагментарной автоматизации бизнес-процессов управления персоналом к комплексному подходу, поскольку организации будут активно внедрять HRM/HCM-платформы и специализированные отраслевые модули.

Рассмотрим главные тенденции в HR на 2025 год.

Тренд 1. Применение искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами. Искусственный интеллект представляет собой широкий спектр технологий, обеспечивающих выполнение программой действий аналогично человеку, освобождая сотрудников от рутины, сокращая затраты времени и повышая эффективность процессов и увеличивая производительность труда. Например, инструменты искусственного интеллекта применяются для:

- распознавания и обработки больших объемов документов;
- автоматической маршрутизации входящих запросов;
- общения с клиентами посредством чат-ботов на естественной речи;
- аналитики данных для поддержки принятия управленческих решений.

Тренд 2. Цифровая трансформация рекрутинга. Найм персонала значительно упрощается благодаря современным технологиям, включая искусственный интеллект и хорошо зарекомендовавшие себя цифровые инструменты. Так, одним из эффективных решений становится проведение собеседований посредством видеоконференций, которые успешно заменяют личные встречи. Такой подход особенно важен в условиях распространения удаленной работы, позволяя проводить интервью даже с кандидатами, находящимися в других городах или странах.

Автоматизация процессов подбора кадров осуществляется с использованием специализированных HR-платформ, которые активно внедряются в российские компании. Эти платформы подразделяются на два типа:

1. «Внешние сервисы: агрегаторы вакансий: обеспечивают прямой доступ работодателей к обширной базе соискателей; платфор-

мы end-to-end: связывают исполнителей непосредственно с заказчиками, обеспечивая автоматическое оформление документов и выплату вознаграждений» [3].

2. Внутренние решения: это специализированные программы или модули, предназначенные для оптимизации внутренних кадровых процессов компаний. Примером может служить личный кабинет линейного руководителя, где создается заявка на подбор сотрудника и указывается удобное время для проведения собеседования. Данная заявка поступает специалисту по персоналу, что облегчает управление персоналом внутри организации.

Сегодня среди популярных инструментов выделяют: Моя Команда; Битрикс24 HRM; Mirapolis и др.

Тренд 3. Геймификация HR-процессов. Эффективным инструментом повышения вовлеченности сотрудников и их мотивации становится использование игровых элементов, таких как внедрение системы рейтингов, виртуальных валют в виде баллов или коинов, скидок на товары, бонусов, дополнительно оплачиваемого отдыха, что позволяет специалистам по персоналу оценивать степень заинтересованности работников жизнью организации и разрабатывать индивидуальные планы профессионального развития.

Тренд 4. Обучение и развитие компетенций сотрудников. Постоянное обучение и повышение квалификации становятся ключевыми факторами успеха профессиональной деятельности и продвижения по карьерной лестнице. Сотрудникам важно регулярно обновлять знания, навыки и опыт, осваивать смежные профессии, проходить переобучение. В современных условиях особой популярностью пользуются: онлайн-курсы, корпоративные тренинги, очные семинары, интерактивные тренажеры, тестирование.

Тренд 5. Удаленные и гибридные рабочие модели. Развитие удаленных и гибридных рабочих моделей позволяет организациям привлекать высококвалифицированные кадры независимо от географического положения сотрудника. Это становится возможным благодаря современным технологиям связи и управления проектами. Эксперты отмечают, что дистанционная работа стала одной из клю-

чевых тенденций текущего десятилетия, особенно в условиях быстрого развития технологий и глобализации рынка труда.

Управление такими распределенными коллективами требует внедрения новых инструментов и подходов к работе команды [4]. К ним относятся:

- коммуникационные платформы: онлайн-чаты, видеоконференции, мессенджеры и корпоративные соцсети помогают поддерживать постоянный контакт внутри коллектива;
- планировщики задач: программы типа Jira, Asana, Trello обеспечивают структурированный подход к управлению проектом и мониторинг сроков исполнения заданий;
- совместная работа над документами: облачные сервисы вроде Google Docs, Microsoft Teams упрощают процесс редактирования документов одновременно несколькими сотрудниками;
- контроль качества и отчетность: инструменты анализа производительности и эффективности работы помогают руководителям оценивать вклад каждого члена команды.

Тренд 6. Антихрупкость как ключевая компетенция. «На фоне нестабильной экономики, быстрого ритма жизни и постоянного изменения условий труда сотрудники часто испытывают подавленность и теряют мотивацию. Цифровые технологии позволяют отслеживать производительность труда сотрудников, выявлять эмоциональное истощение и выгорание. При этом внедрение автоматизированных рабочих мест позволит повысить эффективность управления персоналом и снизить нагрузку на работника» [3].

Тренд 7. Личные кабинеты сотрудников. «Через личный кабинет сотрудник имеет доступ ко всей необходимой документации и инструкциям, таким как шаблоны заявлений, корпоративная структура и информация о своих руководителях, что позволяет быстро получать электронные услуги: оформлять заявления на отпуск, заказывать справки и выполнять многие другие административные процедуры онлайн» [3]. Большинство процессов автоматизированы.

Тренд 8. HR-Аналитика и Прогнозирование. Современные системы управления персоналом становятся важными источниками данных о сотрудниках, позволяя кадровым службам

глубоко проанализировать широкий спектр показателей: динамику и причину увольнения сотрудников, повышение квалификации, мотивацию и демотивацию работников.

Эти данные помогают оптимизировать процессы управления человеческими ресурсами. Например, выявляя ключевые причины ухода сотрудников, руководство может принять конкретные меры для снижения текучести кадров. Анализируя рабочую нагрузку каждого специалиста, частоту переработки и график отпусков, можно предотвратить профессиональное выгорание.

Тренд 9. Применение VR и AR в обучении. Использование технологий виртуальной и дополненной реальности значительно улучшает процесс подготовки сотрудников. С помощью интерактивных тренажеров сотрудники могут смоделировать взаимодействие с клиентами, а с использованием VR-очков увидеть внутреннюю структуру оборудования, что позволит упростить диагностику и обслуживание техники.

Следует отметить, что сегодня информационные технологии активно интегрируются во все сферы деятельности компаний, включая работу кадровых служб, освобождая их от рутинных процедур обработки заявок и подготовки документации. Теперь их основное внимание сосредоточено на аналитической работе, планировании и прогнозировании [5].

Цифровые технологии позволяют отделам кадров эффективно сочетать автоматизацию процессов с индивидуальным подходом к каждому сотруднику. Многие стандартные процедуры уже переведены в цифровой формат, открывая возможности для учета уникальных характеристик работников [6].

Согласно аналитическому отчету веб-интегратора «Факт», крупные организации уже демонстрируют высокий уровень развития цифровых HR-практик, к которым активно подтягиваются предприятия среднего и малого бизнеса. Затраты на цифровое преобразование HR постоянно увеличиваются: около трети опрошенных организаций заявили о росте бюджета отдела персонала в 2024 году относительно предыдущего периода, что связано с острой нехваткой квалифицированных кадров и необходимостью грамотного управления имеющимися трудовыми ресурсами.

Применение передовых электронных решений открывает новые горизонты для повышения эффективности обработки и анализа внутренней информации, что способствует внедрению инноваций в управление персоналом (рисунок 2).

Представленные на рисунке 2 возможности способствуют повышению продуктивности регулирования процессов эффективного использования имеющегося человеческого капитала на местном уровне в рамках функционирования различных производственно-хозяйственных структур и предприятий.

Инновационные методы управления неразрывно связаны с современными цифровыми инструментами оценки уровня профессиональных компетентностей региональных трудовых ресурсов, отраженными в представленной в таблице 2.

Цифровые инструменты, перечисленные в таблице 2, позволяют расширить спектр возможностей оценки уровня профессиональной подготовки сотрудников на различных стадиях их профессионального роста. Они помогают выявить особенности и направления дальнейшего совершенствования их квалификации. Эти технологии также способствуют оценке особенностей рабочей среды, в условиях которой осуществляется управление человеческими ресурсами.

На наш взгляд, современные технологии управления человеческими ресурсами должны включать ряд инновационных инструментов и практик, позволяющих существенно повысить эффективность управления персоналом. К таким технологиям относятся:

1. Электронные системы подбора и оценки персонала, которые представляют собой



Рисунок 2 — Возможности применения современных электронно-цифровых технологий в системе развития управления региональными человеческими ресурсами [2]

Figure 2 — Possibilities of using modern electronic and digital technologies in the development system of regional human resource management [2]

Таблица 2 — Современные цифровые средства оценки уровня развития человеческих ресурсов региона [2]

Разновидности цифровых технологий	Возможности технологий в анализе параметров развития человеческих ресурсов
Искусственный интеллект	Формирование системы разработки комплексных технологических решений, имитирующих процессы выполнения профессионально-трудовых функций различными специалистами с оценкой степени выполнения поставленных производственных задач и уровня достижения запланированных результатов
Большие данные	Анализ значительного объемов сведений в различных проблемных областях деятельности кадрового состава производственных комплексов и организаций по отраслям экономики с установлением взаимосвязей между ними; создание значительных массивов данных при структурировании отдельных видов информации, отражающей уровень развития компетенций, практического опыта и практических навыков кадрового состава различных субъектов производства
Промышленный интернет вещей	Применение возможностей производственных электронно-информационных сетей со встроенными датчиками для сбора и анализа данных с возможностью удаленного контроля деятельности сотрудников
Технологии виртуальной реальности	Оценка профессионально-трудовых возможностей и практических навыков специалистов различных сфер производства при формировании виртуальной реальности, имитирующей различные трудовые ситуации, в том числе экстремальные
Нейротехнологии	Оценка профессиональных способностей сотрудников поддерживать конструктивное взаимодействие в рамках специализированных команд специалистов и коллектива организации, а также ориентироваться в условиях динамики деловой ситуации

комплекс программных решений, направленных на автоматизацию процессов поиска кандидатов, анализа резюме, проведения собеседований, тестирования профессиональных компетенций и мониторинга эффективности сотрудников. Данные технологии позволяют значительно повысить качество кадрового отбора и снизить временные затраты организаций на управление персоналом.

Современные электронные системы подразделяются на несколько типов в зависимости от функционала и целей применения:

- Системы управления рекрутингом. Это программы, обеспечивающие систематизированный подход к поиску, привлечению и отбору новых сотрудников. Такие системы включают модули для размещения вакансий, обработки откликов соискателей, автоматизированного ранжирования кандидатур и хранения базы данных потенциальных работников.

- Аналитические инструменты оценки компетенций. Подобные решения предназначены

для проверки знаний, квалификации и личных качеств претендентов посредством специализированных тестов, кейсов и онлайн-интервью. Они обеспечивают объективную оценку соответствия кандидата требованиям должности и способствуют принятию обоснованных кадровых решений.

- Модули автоматизации рабочих процессов. Эти системы помогают организовать процессы внутри организации: планирование задач, контроль выполнения поручений, мониторинг производительности труда сотрудников, проведение аттестационных мероприятий и составление отчетов по результатам работы.

- Интеграционные платформы управления человеческими ресурсами (HRMS). Комплексные программные продукты объединяют функции всех перечисленных выше инструментов, обеспечивая единую систему учета кадров, контроля рабочего времени, расчета заработной платы, анализа продуктивности подраз-

делений и разработки стратегических планов развития персонала.

Применение указанных технологий позволяет организациям достичь значительных преимуществ, а именно:

- повышение точности выбора квалифицированных специалистов благодаря точной оценке их профессиональных навыков и личностных характеристик;
- сокращение временных затрат на подбор персонала путем автоматизации рутинных операций и повышения скорости обработки заявок;
- обеспечение прозрачности процесса найма и справедливого распределения ресурсов среди соискателей;
- улучшение качества корпоративного управления через оптимизацию бизнес-процессов и повышение уровня мотивации сотрудников;
- поддержание высокого уровня конкурентоспособности компании на рынке труда за счет эффективного привлечения талантливых профессионалов.

Несмотря на очевидные достоинства, внедрение подобных решений связано с определенными рисками и ограничениями, такими как высокая стоимость приобретения и эксплуатации высокотехнологичных платформ, особенно для небольших компаний [7], необходимость адаптации существующей организационной структуры и изменения внутренних регламентов работы с учетом особенностей функционирования электронной системы, вероятность возникновения технических сбоев и ошибок программного обеспечения, влияющих на корректность принимаемых управленческих решений, возможность утраты конфиденциальности персональных данных сотрудников вследствие хакерских атак или некорректной настройки защиты информационной инфраструктуры предприятия.

Таким образом, грамотное использование электронных систем подбора и оценки персонала является важным фактором успешного управления человеческим капиталом современной организации. Однако перед внедрением подобных решений необходимо учитывать возможные трудности и принимать меры по минимизации рисков, чтобы обеспечить

максимальную эффективность данной технологии.

2. Автоматизированные процессы аттестации и развития сотрудников. Современный бизнес требует эффективной организации внутренних процессов, включая аттестацию персонала и управление развитием компетенций сотрудников. Автоматизация этих процедур позволяет существенно повысить производительность труда, снизить затраты на администрирование и обеспечить своевременное развитие профессиональных качеств работников.

Основные этапы автоматизации:

- Сбор и обработка данных. Сбор сведений о сотрудниках, включающих образование, опыт работы, квалификацию и личные качества, является первым этапом процесса. Эти данные собираются автоматически из разных источников, включая корпоративные базы данных, системы управления персоналом и ERP-системы.
- Оценка компетентности. Оценка уровня компетенции сотрудника осуществляется с использованием автоматизированных инструментов тестирования, анкетирования и анализа производительности. Это помогает определить сильные стороны каждого работника и выявить области, нуждающиеся в улучшении.

– Планирование профессионального роста. По результатам оценки формируется индивидуальный план развития сотрудника, содержащий рекомендации по обучению, повышению квалификации и развитию карьерных перспектив. Этот процесс также автоматизируется путем интеграции с системами электронного обучения и управления проектами.

– Мониторинг прогресса. Регулярный мониторинг достижений сотрудников и отслеживание изменений в уровне их профессиональной подготовки обеспечивают обратную связь и позволяют своевременно вносить коррективы в планы развития.

3. Дистанционное обучение. Повышение квалификации сотрудников в форме дистанционного обучения позволит сократить расходы на обучение, сотрудники могут без отрыва от работы проходить обучение. При этом необходимо предусмотреть консультации преподавателей и техническую поддержку.

Регулярная оценка усвоенных знаний и применение полученных навыков позволят оптимизировать учебный процесс.

Многие российские компании успешно используют дистанционный формат обучения. Например, ПАО «Сбербанк России» активно внедряет систему дистанционного обучения, обеспечивая повышение квалификации сотрудников через специализированную образовательную платформу.

Дистанционные формы обучения становятся неотъемлемой частью современного подхода к профессиональному развитию сотрудников. Их использование открывает широкие перспективы для улучшения квалификации работников, снижения издержек на обучение и повышения общей продуктивности организации.

4. Анализ больших объемов данных о сотрудниках (Big Data). Большие объемы данных о сотрудниках представляют собой важный ресурс для принятия обоснованных управленческих решений, позволяя организациям эффективно анализировать поведение, потребности и эффективность сотрудников, повышая производительность труда.

Под термином «Big Data» подразумевается сбор, хранение и анализ огромных объемов разнородных данных, поступающих из множества источников. В рамках управления персоналом Big Data включает в себя широкий спектр информации о сотрудниках:

- данные о рекрутинге и отборе кандидатов;
- информацию о результатах собеседований и тестов;
- историю трудоустройства и продвижения по службе;
- отзывы коллег и руководителей;
- результаты аттестации и тренингов;
- финансовую информацию (зарплата, премии, бонусы);
- медицинские показатели и состояние здоровья;
- социальные сети и публичные профили сотрудников.

Анализ больших данных предоставляет уникальные возможности для выявления скрытых закономерностей и тенденций, что способствует улучшению производственных показателей и повышению вовлеченности сотрудников.

Цифровая трансформация предприятий ведет к росту популярности современных цифровых платформ, используемых для коммуникации и координации действий сотрудников. Они позволяют значительно ускорить обмен информацией, сократить бюрократические барьеры и повысить уровень сотрудничества между подразделениями. Сегодня цифровые решения стали неотъемлемой частью большинства корпоративных инфраструктур.

Примером успешной реализации проектов цифровой трансформации являются инициативы ряда отечественных компаний:

– ПАО «Сбербанк России» реализует программу «Цифровой сотрудник», направленную на интеграцию цифровых ассистентов в рабочие процессы.

– ОАО «РЖД» активно развивает внутренние цифровые экосистемы для быстрого реагирования на изменения в логистической цепочке.

– Mail.ru Group запустила собственную корпоративную социальную сеть Myteam, предназначенную для укрепления внутрикорпоративных связей.

Повышение мотивации сотрудников — одна из важнейших задач любого руководителя, которая сегодня решается посредством следующих программ:

1. Использование в рабочем процессе программы геймификации, которая включает в себя элементы игровых инструментов, таких как соревнования, награды, баллы. Они позволяют сотрудникам получить дополнительную мотивацию, повышают интерес к работе, корпоративную культуру.

2. Электронные системы признания и награждения. Такие системы позволяют руководителям публично признавать заслуги сотрудников, выражать благодарность и вручать награды. Они могут включать встроенные механизмы голосования, рейтингов и отзывов, формируя здоровое соревнование и признание лучших сотрудников. Популярные решения: Kudos, Bonusly.

3. Мобильные приложения для обратной связи. Специальные мобильные приложения позволяют собирать регулярную обратную связь от сотрудников, измерять степень их удовлетворенности и оперативно реагировать

на возникающие проблемы. Некоторые из них, например, TINYpulse, Officevibe, позволяют проводить анонимные опросы, что стимулирует честность и открытость.

4. AI и аналитика данных. Искусственный интеллект и аналитика больших данных (Big Data) позволяют глубоко изучать предпочтения и мотивы сотрудников, определять факторы, влияющие на их удовлетворенность и продуктивность.

5. Автоматизированные системы постановки целей и трекинга достижений. Подобные системы позволяют ставить четкие цели и регулярно отслеживать прогресс сотрудников. Видимый и прозрачный путь к своим профессиональным вершинам дополнительно мотивирует сотрудников достигать большего. Одной из таких систем является OKR (*Objectives and Key Results*) — методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых результатов, используемая, в частности, компаниями Google и Intel.

6. Система сбалансированных вознаграждений. Помимо традиционной зарплаты, со-

временные компании вводят дополнительные виды вознаграждений: участие в прибылях, бонусные программы, медицинское страхование, образовательные гранты и прочие льготы. Компании начинают осознавать важность гибких схем мотивации, ориентирующихся на нужды каждого отдельного сотрудника. Это возможно реализовать через современные информационные системы управления персоналом HRIS (*Human Resource Information Systems*).

Таким образом, современные технологии позволяют сделать управление мотивацией сотрудников гораздо эффективнее и удобнее. Успех любой организации напрямую зависит от грамотных и мотивированных сотрудников, способных создать сильную команду. Поэтому в современных условиях для эффективного управления человеческими ресурсами необходимо применение различных цифровых технологий, стимулирование работников, обеспечение их автоматизированными рабочими местами, что позволит обеспечить развитие бизнеса, достичь высоких показателей и повысить конкурентоспособность на рынке.

Список источников

1. Сокур А. В., Колмыкова Т. С., Мищенко В. А. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 3. С. 191–202. DOI: 10.21869/2223-1552-2023-13-3-191-202.
2. Ламзин Р. М. Инновационные технологии управления региональными человеческими ресурсами // Региональная экономика и управление : электронный научный журнал. № 3 (83). Номер статьи: 8301. URL: <https://eee-region.ru/article/8301/>. Дата публикации: 27.07.2025.
3. HR-тренды 2025: как технологии меняют подход к управлению персоналом // PickTech : сайт. URL: https://picktech.ru/blog/partners/hr-trendy-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F. Дата публикации: 17.02.2025.
4. Шевчук Н. А., Кудинова М. Г. Влияние инструментов финансовой поддержки на кадровый потенциал АПК Алтайского края // Экономика. Профессия. Бизнес. 2025. № 2. С. 132–140. DOI: 10.14258/epb202531.
5. Кудинова М. Г., Кузнецова А. В. Трудовые ресурсы Алтайского края: сущность, проблемы и перспективы // Дневник науки : электронный научный журнал. 2023. № 12(84). URL: https://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/12/economy/Kudinova_Kuznetsova2.pdf.
6. Шевчук Н. А., Кудинова М. Г. Кадровые ресурсы АПК Алтайского края в процессе их формирования // Дневник науки : электронный научный журнал. 2023. № 12(84). URL: https://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/12/economy/Shevchuk_Kudinova.pdf.
7. Хорунжин М. Г., Попова А. С. Реализация национального проекта «производительность труда и поддержка занятости» в Алтайском крае // Вектор экономики : электронный научный журнал. 2019. № 11(41). URL: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/11/regionaleconomy/Khorunzhin_Popova.pdf.

References

1. Sokur A. V., Kolmykova T. S., Mishchenko V. A. Modern trends and technologies of human resource management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: E`konomika. Sociologiya. Menedzhment = Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management.* 2023;13(3):191–202. DOI: 10.21869/2223-1552-2023-13-3-191-202. (In Russ.).

2. Lamzin R. M. Innovative technologies of regional human resource management. *Regional'naya ekonomika i upravlenie : elektronnyy nauchnyy zhurnal = Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. No. 3 (83). Article number: 8301. (In Russ.). Available from: <https://eee-region.ru/article/8301/>. Publication date: July 27, 2025.
3. HR Trends 2025: How Technologies Are Changing the Approach to Personnel Management. PickTech: site. (In Russ.). Available from: https://picktech.ru/blog/partners/hr-trendy-2025/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F. Publication date: February 17, 2025.
4. Shevchuk N. A. Kudinova M. G. The Impact of Financial Support Instruments on the Human Resources Potential of the AIC of Altai Krai. *E'konomika. Professiya. Biznes = Economy. Profession. Business*. 2025;(2):132–140. DOI: 10.14258/epb202531. (In Russ.).
5. Kudinova M. G., Kuznetsova A. V. Labor Resources of Altai Krai: Essence, Problems, and Prospects. *Dnevnik nauki : elektronnyy nauchnyy zhurnal = Science Diary: electronic scientific journal*. 2023;(12(84)). (In Russ.). Available from: https://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/12/economy/Kudinova_Kuznetsova2.pdf.
6. Shevchuk N. A., Kudinova M. G. Human resources of the agro-industrial complex of Altai Krai in the process of their formation. *Dnevnik nauki : elektronnyy nauchnyy zhurnal = Science diary: electronic scientific journal*. 2023;(12(84)). (In Russ.). Available from: https://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/12/economy/Shevchuk_Kudinova.pdf.
7. Khorunzhin M. G., Popova A. S. Implementation of the national project "labor productivity and employment support" in Altai Krai. *Vektor e'konomiki: elektronnyy nauchnyy zhurnal = Vector of Economy: electronic scientific journal*. 2019;(11(41)). (In Russ.). Available from: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/11/regionaleconomy/Khorunzhin_Popova.pdf.

Информация об авторах

М. В. Межина — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов; доцент кафедры управления;

В. В. Козлов — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и аудита; преподаватель;

М. Г. Кудинова — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов, бухгалтерского учета и аудита;

Т. Г. Елистратова — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

Information about the authors

M. V. Mezhiba — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Finance; Associate Professor of the Department of Management;

V. V. Kozlov — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Accounting, and Auditing; Lecturer;

M. G. Kudinova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Finance, Accounting, and Auditing;

T. G. Elistratova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 125–131
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):125–131

Научная статья

УДК 379.85(470.41)

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-125-131

ОЦЕНКА РЕКРЕАЦИОННОЙ ЕМКОСТИ И ПРОПУСКНОЙ СПОСОБНОСТИ ТЕРРИТОРИИ

Альфия Анасовна Мустафина^{1✉}, Гульнара Наилевна Кайгородова²,
Гузель Харисовна Пыrkова³

¹Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Казань, Россия,
alfy2506@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-3717-9396>

^{2,3}Институт управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета,
Казань, Россия

²golsuorsi1@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8248-0735>

³guzel831@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2733-4815>

Аннотация. В статье рассмотрены основные теоретические вопросы и практические аспекты оценки рекреационной емкости и пропускной способности территории, в том числе представлен литературный обзор традиционных терминов и определений, применяемых в данном вопросе, проведен обзор нормативно-правовой базы, методов и алгоритмов оценки пропускной способности территории. Пропускная способность рекреационных природных территорий определяется природными и социальными факторами, исследованию которых в статье уделено дополнительное внимание. В процессе исследования выделены методики расчета рекреационной емкости и нагрузки.

Ключевые слова: рекреационная емкость, пропускная способность территории, биологическая емкость, экологический след

Для цитирования: Мустафина А. А., Кайгородова Г. Н., Пыrkова Г. Х. Оценка рекреационной емкости и пропускной способности территории. Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 125–131. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-125-131>.

Research article

ASSESSMENT OF THE RECREATIONAL CAPACITY AND THROUGHPUT OF THE TERRITORY

Alfiya A. Mustafina^{1✉}, Gulnara N. Kaigorodova², Guzel Kh. Pyrkova³

¹Volga Region State University of Physical Education, Sports and Tourism, Kazan, Russia, alfy2506@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-3717-9396>

^{2,3}Institute of Management, Economics and Finance, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

²golsuorsi1@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8248-0735>

³guzel831@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2733-4815>

Abstract. This article examines the key theoretical issues and practical aspects of assessing the recreational capacity and throughput of an area, including a literature review of traditional terms and definitions used in this area, as well as an overview of the regulatory framework, methods, and algorithms used for assessing the area's throughput. The throughput of recreational natural areas is determined by natural and social factors, which are explored in this article. Methods for calculating recreational capacity and load are highlighted.

Keywords: recreational capacity, carrying capacity of the territory, biological capacity, ecological footprint

For citation: Mustafina A. A., Kaigorodova G. N., Pyrkova G. Kh. Assessment of recreational capacity and throughput of the territory. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;4(69):125–131. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-125-131>.

Актуальность исследования оценки рекреационной емкости и пропускной способности территории обусловлена необходимостью эффективного управления туристскими ресурсами в условиях растущего туристского потока и ограниченности природных и инфраструктурных ресурсов. Современные экологические, социальные и экономические вызовы требуют уточнения существующих подходов к определению максимально допустимых объемов рекреационной нагрузки, чтобы минимизировать негативные воздействия на окружающую среду и сохранять баланс между развитием туризма и сохранением природных ценностей. Так одним из самых посещаемых особо охраняемых природных территорий (ООПТ) в России является Прибайкальский национальный парк. В 2023 году рекреационная нагрузка на маршрут «Север острова Ольхон» в этом парке составила более 65 тыс. чел. в год. При расчете рекреационной емкости учитывают виды деятельности, характеристики посетителей, рекреационную устойчивость природных комплексов и другие факторы.

Целью настоящего исследования является изучение практики оценки рекреационной емкости и пропускной способности территории, выявление на этой основе специфических проблем и особенностей защиты территории с целью совершенствования данного процесса.

Для углубленного анализа текущего состояния и эффективности управления туристическими ресурсами необходимо определить и систематизировать основные термины, связанные с оценкой рекреационной емкости и пропускной способности территории. Пропускная способность туризма, согласно определениям Всемирной туристской организации, характеризуется максимально допустимым числом посетителей, способных одновременно находиться на туристическом объекте без существенного разрушения природной, экономической и социокультурной среды, а также без снижения уровня удовлетворенности туристов [1]. В рамках данной концепции выделяются различные виды пропускной способности [1]. Физическая пропускная способность отражает максимально возможное число туристов, которое может условно разме-

ститься на определенной территории или объекте с сохранением свободного передвижения. Экономическая пропускная способность связана с уровнем допустимых изменений в экономической системе региона. Социальная пропускная способность подразумевает границы, за которыми развитие туризма вызывает негативные социокультурные последствия, такие как снижение терпимости местного населения, что фиксируется, например, индексом раздражения Докси [2, с. 26]. Биологическая пропускная способность оценивает способность природной среды переносить туристическую нагрузку и способность к самовосстановлению. В рамках рекреационной оценки важны биологическая емкость и экологический след, который представляет собой измерение необходимой площади природных ресурсов для удовлетворения потребностей человека и поглощения отходов, зачастую выражается в глобальных гектарах [3]. Величина этого следа и биоемкость в рамках конкретного региона являются ключевыми показателями для определения наличия дефицита или запаса природных ресурсов [1]. Анализ терминов показывает, что понятия, связанные с оценкой туристических нагрузок и устойчивостью территорий, важны для управления туристическими ресурсами, но их определения зачастую оказываются общими или сложно применимыми на практике. Например, Всемирная туристская организация говорит о пропускной способности как о максимально допустимом числе посетителей, не наносящих вред окружающей среде без снижения уровня удовлетворенности туристов. Однако при этом не уточняется, как именно измерять «удовлетворенность туристов» или «состояние природной среды», что усложняет практическое применение. Такие понятия как «биологическая емкость» и «экологический след» требуют более ясных и измеримых определений, чтобы можно было объективно сравнивать регионы или оценивать их состояние. Например, расчет экологического следа в глобальных гектарах, по нашему мнению, привлекательное направление, однако в практических условиях сложно точно определить, сколько ресурсов действительно потребляется и сколько имеется в наличии.

В контексте исследуемой темы особую важность приобретает изучение нормативных актов, регулирующих вопросы использования рекреационных ресурсов и оценки пропускной способности территорий. В России существуют нормативы предельно допустимой рекреационной емкости, утвержденные Постановлениями Правительства Российской Федерации от 31.10.2023 № 1809 и № 1811 [4–5]. В таблице 1 представлены нормативно-правовые акты, обеспечивающие регулирование рекреационных нагрузок.

Пропускная способность, рекреационная емкость и нагрузка требуют своевременной

и объективной оценки с целью формирования научно обоснованных критериев и инструментов для определения допустимых уровней туристической нагрузки на природные и культурные ресурсы. Проведенный анализ показал наличие большого количества методов оценок, существующих в научной литературе [3, с. 114; 4–5; 10; 11, с. 468; 12, с. 81]. Предельно допустимая рекреационная емкость рассчитывается для территории в целом, а также для ее отдельных частей (туристских объектов). Выражается в целочисленных значениях — человек в единицу времени. В нормативных актах представлены методики

Таблица 1 — Нормативные акты*

Нормативно-правовые акты	Характеристика
Постановление Правительства РФ от 31.10.2023 № 1811 и 1809 [4–5]	Даны методики расчета предельно допустимой рекреационной емкости особо охраняемой природной территории
Постановление Совета Министров — Правительства РФ от 10.08.1993 № 769 «Об утверждении Положения о национальных природных парках Российской Федерации» [6]	Лимиты посещения гражданами национальных природных парков определяются администрациями парков на основании научно обоснованных норм использования территорий в рекреационных целях по согласованию с государственными органами управления, в ведении которых находятся национальные природные парки
ГОСТ Р 56642-2021 «Национальный стандарт российской федерации туристские услуги экологический туризм Общие требования» [7]	Целесообразно разрабатывать и оборудовать ряд альтернативных специализированных маршрутов, посещение которых можно регулировать, сокращая чрезмерную нагрузку на природную среду на особо популярных направлениях, временно закрывая их и предлагая туристам другие маршруты по выбору
Приказ Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 09.11.2020 № 908 «Об утверждении Правил использования лесов для осуществления рекреационной деятельности» (с изменениями и дополнениями) [8]	Даны нормативы использования лесов для осуществления рекреационной деятельности
Приказ МПР РФ от 12.12.2007 N 328 «Об утверждении Методических указаний по разработке нормативов допустимого воздействия на водные объекты» [9]	Присутствует схема расчета нормативов допустимого воздействия на водные объекты
ОСТ 56-100-95 «Методы и единицы рекреационных нагрузок на лесные природные комплексы» [10]	Дана шкала предельно допустимых рекреационных нагрузок на 1 га лесного фонда в различных условиях лесорастительных зон хвойных, смешанных и лиственных лесов, чел./га

* Целесообразно изучить также нормативные акты по нормативам рекреационной нагрузки по отдельным регионам и муниципальным образованиям.

расчета предельно допустимой рекреационной емкости для ООПТ либо ее отдельных частей [4–5]. Согласно этим правилам, предельно допустимая рекреационная емкость — это максимальное количество туристов, которые могут посетить ООПТ либо ее отдельные части в единицу времени без деградации природных комплексов.

Определение пропускной способности необходимо рассматривать как установление пределов пропускной способности для поддержания туристической деятельности в регионе, которое может содержать различные ограничения в отношении физико-экологического, социально-демографического и политико-экономического компонентов. Пропускная способность определяется рядом природных и социальных факторов, среди которых: общий размер территории и площадь, пригодная для посещения туристами; хрупкость (уязвимость) природных экосистем; численность, разнообразие и распространение на территории диких животных с учетом сезонного фактора; топография местности и растительный покров (холмистая и заросшая кустарником местность смягчает антропогенное воздействие); чувствительность некоторых видов животных к присутствию людей.

В методике определения пропускной способности территории Э. Т. Токторалиева предложены расчеты пропускной способности территории, исходя из нормативов плотности населения, что, с нашей точки зрения, является достаточно обоснованным показателем [12, с. 81]. Интересным представляется метод расчета, предложенный А. Б. Косолаповым, в рамках которого представлен коэффициент ротации и средняя продолжительность посещения. Данная методика достаточно простая в применении [3, с. 113].

Далее рассмотрим применение методов оценки рекреационной емкости территории природного парка (заказника), расположенного на территории республики Татарстан. Природный заказник «Голубые озера» является ООПТ, с 1972 года территория имеет статус памятника природы, а с 1994 года — статус государственного природного заказника регионального значения комплексного профиля. По информации на 2024 год, из-за вы-

сокой рекреационной нагрузки дно озер активно покрывалось нитчатыми водорослями, что приводило к угнетению редких представителей флоры [13]. Площадь заповедника 1910 га, суммарная площадь озер — 0,3 га, ежегодно Голубые озера посещают около 120 тыс. чел. [13].

В соответствии с Постановлением [5], базовая рекреационная емкость рассчитывается по формуле:

$$\text{Рекреационная емкость} = \frac{S_{\text{общ}}}{S_{\text{и}}} C_{\text{верн}}, \quad (1)$$

где $S_{\text{общ}}$ — общая площадь участка, предназначенного для рекреации (0,3 га);

$S_{\text{и}}$ — площадь, необходимая для комфортного размещения одного туриста (0,005 га);

$C_{\text{верн}}$ — коэффициент возврата (например, 0,5, означающий повторное посещение туристами каждые двое суток).

Коэффициент возвращения ($C_{\text{верн}}$) рассчитывается как соотношение количества часов в сутки, когда туристский объект доступен для посещения (в часах) и среднего времени пребывания посетителя на туристском объекте (в часах). Произведем расчет рекреационной емкости по формуле (1):

$$0,3 / 0,005 \cdot 0,5 = 30 \text{ чел./сут.}$$

Администрация района дополнительно ввела ограничение максимального ежедневного присутствия до 7 тыс. чел., с учетом естественной устойчивости территории и возможности комфортного пребывания туристов [14]. Таким образом, при расчете рекреационной емкости по формуле, представленной в Постановлении [5], количество посещений в сутки значительно меньше разрешенного числа посещений [14], а также числа посещений, наблюдаемого на сегодняшний день [13].

В настоящее время применяются следующие меры для снижения антропогенной нагрузки на озера:

1) Созданы «эковороты». Это организованные точки входа с парковкой, павильоном для проката снаряжения, контейнерами твердых бытовых отходов и датчиками мониторинга количества посетителей [14].

2) Ограничено время посещения. Планируется, что летом заказник будут посещать с 5:00 до 22:00, а зимой — с 8:00 до 18:00 [14].

3) Запрещены некоторые водные активности, в частности, катание на катамаранах и сапбордах.

4) Введена плата за вход. С 16 декабря 2024 г. действует платная система, в январе 2025 г. появилась возможность бесконтактно оплатить посещение с помощью QR-кодов [14].

5) Идет развитие экотроп. Планируется создание сети троп с навигационными, образовательными и интерактивными элементами по всей территории заказника [15].

6) Подготовка образовательных программ, которые включают новые форматы отдыха и мероприятия, популяризирующие бережное отношение к природе [15].

Проведенное исследование позволило систематизировать понятийный и норматив-

но-правовой аппарат в части оценки рекреационной емкости и пропускной способности территории. Применяемая в Российской Федерации методика расчета рекреационной емкости и нагрузки территории для природного заказника «Голубые озера» (Республика Татарстан), позволила выявить несоответствие между нормативными и фактическими параметрами использования озерной территории заказника. Предпринимаемые меры для снижения антропогенной нагрузки позволят улучшить ситуацию, однако они недостаточны. Необходимо, по нашему мнению, провести функциональное зонирование территории озер с различным режимом использования, вплоть до запрета; осуществить создание локальных пунктов наблюдений, а также проводить комплексный мониторинг состояния экосистем в заповеднике.

Список источников

1. UN Turizm // ООН : официальный сайт. URL: <https://www.untourism.int>.
2. Mathieson A., Wall G. Tourism. Economic, physical and social impacts. Harlow : Longman, 1996. 208 p.
3. Косолапов А. Б. Теория и практика экологического туризма : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2017. 230 с.
4. «Об утверждении Правил расчета предельно допустимой рекреационной емкости особо охраняемых природных территорий федерального значения при осуществлении туризма» : Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2023 № 1811 // Гарант : сайт. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407823411/> (дата обращения: 20.11.2025).
5. «Об утверждении Типовых правил расчета предельно допустимой рекреационной емкости особо охраняемых природных территорий регионального и местного значения при осуществлении туризма» : Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2023 № 1809 // Гарант : сайт. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407823417/#review> (дата обращения: 20.11.2025).
6. «Об утверждении Положения о национальных природных парках Российской Федерации» : Постановление Правительства Российской Федерации от 10.08.1993 № 769 : последняя редакция // Гарант : сайт. URL: <https://base.garant.ru/2108339/> (дата обращения: 20.11.2025).
7. «Туристские услуги. Экологический туризм. Общие требования» : Национальный Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 56642-2021 : утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29.12.2021 № 1879-ст : введен взамен ГОСТ Р 56642-2015 : дата введения 30.06.2022 // Гарант : сайт. URL: <https://base.garant.ru/404873961/> (дата обращения: 20.11.2025).
8. «Об утверждении Правил использования лесов для осуществления рекреационной деятельности» : Приказ Минприроды России от 09.11.2020 № 908 : последняя редакция : зарегистрирован в Минюсте Российской Федерации 07.12.2020 № 61307 // Гарант : сайт. URL: <https://base.garant.ru/75017677/> (дата обращения: 20.11.2025).
9. «Об утверждении Методических указаний по разработке нормативов допустимого воздействия на водные объекты» : Приказ Минприроды России от 12.12.2007 № 328 : последняя редакция : зарегистрирован в Минюсте Российской Федерации 23.01.2008 № 10974 // Гарант : сайт. URL: <https://base.garant.ru/2163965/> (дата обращения: 20.11.2025).
10. «Методы и единицы измерения рекреационных нагрузок на лесные природные комплексы» : Стандарт отрасли ОСТ 56-100-95 : утвержден и введен в действие приказом Рослесхоза от 20.07.1995 № 114 // Гарант : сайт. URL: <https://base.garant.ru/2157248/> (дата обращения: 20.11.2025).

11. Дрейзис Ю. И., Видищева Е. В., Копырин А. С. Современные подходы к управлению качеством окружающей среды морских рекреационных территорий (на примере Краснодарского края) // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 468–476.
12. Токторалиев Э. Т. Методика определения пропускной способности на территории туристической зоны (на примере Ришикеш) // Инновации в науке. 2016. № 7 (56). С. 81–89.
13. Рыбакова Н. Ученый рассказал о последствиях зарастания Голубых озер тиной // Татаринформ : сайт. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news>. Дата публикации: 14.03.2025.
14. Рыбакова Н. Негативное влияние: сколько тысяч человек в сутки выдержат Голубые озера в Казани // Татаринформ : сайт. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news>. Дата публикации: 14.03.2025.
15. Эковорота, экскурсионные тропы, купели и станции мониторинга качества воды: Институт развития городов РТ представил концепцию развития ООПТ «Голубые озера» // Институт развития городов РТ : официальный сайт. URL: <https://ecotourism.tatar>. Дата публикации: 31.01.2025.

References

1. UN Tourism. UN: official site. Available from: <https://www.untourism.int>.
2. Mathieson A., Wall G. Tourism. Economic, physical and social impacts. Harlow: Longman; 1996. 208 p.
3. Kosolapov A. B. Theory and practice of ecological tourism: a textbook. Moscow: KNORUS; 2017. 230 p. (In Russ.).
4. "On Approval of the Rules for Calculating the Maximum Permissible Recreational Capacity of Specially Protected Natural Areas of Federal Significance in the Implementation of Tourism": Resolution of the Government of the Russian Federation dated October 31, 2023 No. 1811. Garant: site. (In Russ.). Available from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407823411/> (date of access: November 20, 2025).
5. "On Approval of the Model Rules for Calculating the Maximum Permissible Recreational Capacity of Specially Protected Natural Areas of Regional and Local Significance in the Implementation of Tourism": Resolution of the Government of the Russian Federation dated October 31, 2023 No. 1809 // Garant: website. (In Russ.). Available from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407823417/#review> (date of access: November 20, 2025).
6. "On Approval of the Regulation on National Nature Parks of the Russian Federation": Resolution of the Government of the Russian Federation dated August 10, 1993 No. 769: latest version. Garant: site. (In Russ.). Available from: <https://base.garant.ru/2108339/> (date of access: November 20, 2025).
7. "Tourism Services. Ecotourism. General Requirements": National Russian Federation Standard R 56642-2021: approved and put into effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated December 29, 2021 No. 1879-st: introduced to replace National Standard R 56642-2015: date of introduction June 30, 2022. Garant: site. (In Russ.). Available from: <https://base.garant.ru/404873961/> (date of access: November 20, 2025).
8. "On Approval of the Rules for the Use of Forests for Recreational Activities": Order of the Ministry of Natural Resources of Russia dated November 9, 2020 No. 908: latest revision: registered with the Ministry of Justice of the Russian Federation on December 7, 2020 No. 61307. Garant: site. (In Russ.). Available from: <https://base.garant.ru/75017677/> (date of access: November 20, 2025).
9. "On Approval of the Methodological Guidelines for the Development of Standards for Permissible Impact on Water Bodies": Order of the Ministry of Natural Resources of Russia dated December 12 2007 No. 328: latest revision: registered with the Ministry of Justice of the Russian Federation on January 23, 2008 No. 10974. Garant: site. (In Russ.). Available from: <https://base.garant.ru/2163965/> (accessed: November 20, 2025).
10. "Methods and Units of Measurement of Recreational Loads on Forest Natural Complexes": Industry Standard 56-100-95: approved and put into effect by order of the Federal Forestry Agency dated July 20, 1995, No. 114. Garant: site. (In Russ.). Available from: <https://base.garant.ru/2157248/> (date of access: November 20, 2025).
11. Dreizis Yu. I., Vidishcheva E. V., Kopyrin A. S. Modern approaches to managing the environmental quality of marine recreational areas (using the Krasnodar Territory as an example). *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2020;(11): 468–476. (In Russ.).
12. Toktoraliyev E. T. Methodology for determining the throughput capacity in a tourist zone (using the city of Rishikesh as an example). *Innovacii v nauke = Innovations in Science*. 2016;(7(56)):81–89. (In Russ.).
13. Rybakova N. A scientist spoke about the consequences of the Blue Lakes becoming overgrown with mud. Tatarinform: site. (In Russ.). Available from: <https://www.tatar-inform.ru/news>. Publication date: March 14, 2025.

14. N. Rybakova. Negative impact: how many thousands of people per day can the Blue Lakes in Kazan withstand? Tatarinform: site. (In Russ.). Available from: <https://www.tatar-inform.ru/news>. Publication date: March 14, 2025.

15. Eco-gates, excursion trails, fonts, and water quality monitoring stations: The Institute for Urban Development of the Republic of Tatarstan presented the concept for the development of the Blue Lakes specially protected natural area. Institute for Urban Development of the Republic of Tatarstan: official site. (In Russ.). Available from: <https://ecotourism.tatar>. Publication date: January 31, 2025.

Информация об авторах

А. А. Мустафина — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры сервиса и туризма;

Г. Н. Кайгородова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых рынков и финансовых институтов;

Г. Х. Пыркова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых рынков и финансовых институтов.

Information about the authors

A. A. Mustafina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Service and Tourism;

G. N. Kaigorodova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Markets and Financial Institutions;

G. Kh. Pyrkova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Markets and Financial Institutions.

Статья поступила в редакцию 26.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 26.11.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 132–138
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):132–138

Научная статья
УДК 338.43(470.341-25)
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-132-138

МОТИВАЦИЯ ПРОЖИВАНИЯ НА СЕЛЬСКОЙ ТЕРРИТОРИИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В АГРАРНОЙ СФЕРЕ

Наталья Игоревна Сутягина

Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, Княгинино, Россия,
sutyagina_2012@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1124-5551>

Аннотация. В статье обоснована актуальность включения в структуру человеческого капитала в аграрной сфере такой составляющей как мотивация проживания на сельской территории. Представлена модель циклической взаимосвязи данной составляющей человеческого капитала, роста сельскохозяйственного производства и устойчивого развития сельской территории. Предложена методика определения уровня мотивации проживания на сельской территории, которая может быть использована при формировании стратегий развития сельской территории с целью привлечения квалифицированных кадров в аграрную сферу.

Ключевые слова: аграрная сфера, квалифицированные кадры, мотивация, сельская территория, трудовой потенциал, человеческий капитал

Для цитирования: Сутягина Н. И. Мотивация проживания на сельской территории как составляющая человеческого капитала в аграрной сфере // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 132–138. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-132-138>.

Research article

MOTIVATION FOR RURAL RESIDENCE AS A COMPONENT OF HUMAN CAPITAL IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Nataliya I. Sutyagina

Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University, Knyaginino, Russia,
sutyagina_2012@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1124-5551>

Abstract. This article substantiates the relevance of including motivation for living in rural areas in the human capital structure of the agricultural sector. A model of the cyclical relationship between this human capital component, agricultural production growth, and sustainable rural development is presented. A methodology for determining the level of motivation for living in rural areas is proposed, which can be used in formulating rural development strategies to attract qualified personnel to the agricultural sector.

Keywords: agricultural sector, qualified personnel, motivation, rural areas, labor potential, human capital

For citation: Sutyagina N. I. Motivation for rural residence as a component of human capital in the agricultural sector. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):132–138. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-132-138>.

Основа продовольственной безопасности страны — это стабильное развитие аграрной сферы, одним из важнейших вопросов становления которой можно признать воспроизводство человеческого капитала [1].

Несмотря на то, что ценность человеческого ресурса для экономики исследовалась еще У. Петти, само понятие «человеческий капитал» используется в экономических трудах с середины XX века. Многими исследователями считается, что оно введено Д. Минсером в статье «Инвестиции в человеческий капитал и персональное распределение дохода» [2]. XXI век характеризуется персонифицированным подходом к человеческому капиталу, то есть при оценке и управлении человеческим капиталом акцент делается на индивидуальность каждого человека.

Некоторые исследователи в качестве наиболее значимой составляющей человеческого капитала называют мотивацию, то есть осознанное предполагаемое последствие и возможный результат деятельности человека [3]. Это вполне логично. Успех любой деятельности зачастую обусловлен качеством выполняемой работы человека. В современном мире рутинные и механические функции преимущественно автоматизированы, а современный работник чаще занимается интеллектуальной и творческой деятельностью, уровень которой детерминирован сложными многокомпонентными факторами, включая образовательный уровень. В свою очередь, качество выполнения трудовых функций находится в прямой кор-

реляционной зависимости от мотивации трудовых ресурсов. Подразумевая под мотивацией процесс выбора наиболее предпочтительного поведения из возможных альтернативных вариантов, авторы рассматривают, прежде всего, стимулы, побуждающие трудиться в определенной сфере. Соответственно, мотивация человеческого капитала изучается только в контексте трудовой деятельности [4–5].

Учитывая неразрывную связь аграрной сферы с сельскими поселениями, вполне закономерно включить в структуру человеческого капитала отрасли такую составляющую как мотивация проживания на сельской территории. Именно это обстоятельство составляет качественное отличие человеческого капитала в аграрной сфере от аналогичных категорий в других отраслях экономики. Модель циклической взаимосвязи составляющей человеческого капитала в аграрной сфере, роста сельскохозяйственного производства и устойчивого развития сельской территории демонстрирует, что изменения одного фактора приводит к аналогичным сдвигам в двух других элементах системы, порождая кумулятивный эффект развития (рисунок 1).

Стимулирование мотивации проживания на сельской территории приводит к количественному увеличению и качественному улучшению человеческого капитала в аграрной сфере и, соответственно, росту и развитию сельскохозяйственного производства, что, в свою очередь, сопровождается повышением доходов населения, увеличением налогов, притоком

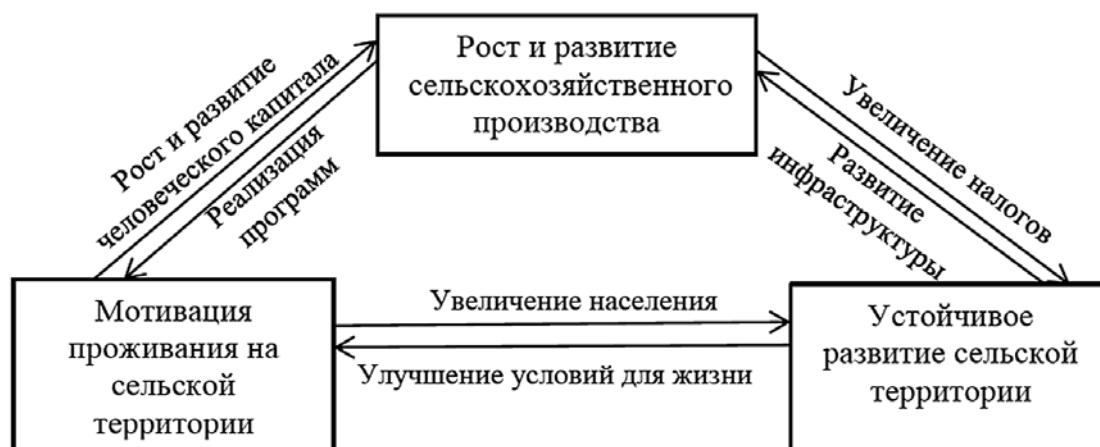


Рисунок 1 — Модель циклической взаимосвязи (составлено автором)

Figure 1 — The model of cycle interconnection (compiled by the author)

инвестиций и модернизацией инфраструктуры территории сельских поселений. Устойчивое развитие сельской территории способствует улучшению условий для жизни, создает возможности для привлечения квалифицированных кадров и иных работников, обеспечивая приток свежих сил и технологий.

С другой стороны, развитие сельскохозяйственного производства благоприятствует реализации различных программ, направленных на привлечение трудовых ресурсов, тем самым мотивируя их к жизни на сельских территориях. Приток населения побуждает органы местного самоуправления заниматься благоустройством сельской территории и развивать социальную инфраструктуру. Доступ к интернету, использование дорог общего пользования, коммуникаций и т.п. способствует внедрению новых технологий, снижению издержек и, в итоге, росту сельскохозяйственного производства.

Этот замкнутый цикл последовательно поддерживает и ускоряет развитие всех компонентов системы, создавая положительный синергетический эффект.

Учитывая, что мотивация проживания на сельской территории — важная составляющая человеческого капитала в аграрной сфере, дальнейшее исследование вполне обосновано.

В целом мотивационную составляющую проживания на сельской территории можно интерпретировать как функцию желания и потребности жить и реализовать трудовой потенциал в сельской местности. В данном контексте желание рассматривается как внутреннее стремление человека применить именно на сельской территории свои знания, навыки и таланты. Это добровольное решение, продиктованное личными убеждениями, ценностями и мировоззрением. Другими словами, желание отражает субъективное предпочтение человека жить и работать на сельской территории. Оно часто формируется под влиянием эмоционального порыва, воспоминаний детства, культурного наследия, любви к природе и стремления к спокойной и размеренной жизни вдали от городской суеты, то есть взаимосвязано с психологическим удовлетворением человека. На желание могут влиять внешние обстоятельства, такие как экология, доступность природы, семейные связи и другие.

Потребность жить и реализовать трудовой потенциал на сельской территории, в первую очередь, обусловлена отсутствием квалифицированных и высококвалифицированных кадров, а также дефицитом трудовых ресурсов на селе, то есть возникает вследствие определенной жизненной ситуации, связанной с работой, например, участием в программах. Кроме того, данная потребность может быть связана с возможностями ведения бизнеса или семейными обстоятельствами, в том числе условиями проживания. Потребность жить и реализовать трудовой потенциал на сельской территории носит объективный характер и основана на экономических, социальных факторах.

Оценить мотивацию проживания на сельской территории как наиболее важный показатель человеческого капитала в аграрной сфере — это установить уровень желания и потребности жить и реализовать трудовой потенциал на селе. Это непростая задача. В первую очередь, необходимо проанализировать материалы проводимых опросов, статистические наблюдения по социально-демографическим проблемам, опираясь на базовые способности человеческого капитала: жизнеспособность, работоспособность, способность к инновациям и способность к обучению. В качестве индикаторов возьмем показатели таблицы 1 [6].

Учитывая неравномерность распределения данных, коэффициенты, характеризующие мотивацию проживания на сельской территории, целесообразно рассчитывать, используя среднегеометрические значения. Интегральные коэффициенты, в свою очередь, рассчитаем как среднеарифметические значения (таблица 2).

Коэффициент мотивации проживания на сельских территориях определяется по формуле 1:

$$k = \sqrt[3]{k_g \cdot k_r \cdot k_o}. \quad (1)$$

Уровень мотивации проживания на сельской территории определяется, исходя из значения коэффициента по таблице 3.

Предлагаемая методика апробирована на сельских территориях Нижегородской области и в целом Российской Федерации. Итоги вычислений сведены в таблицу 4.

Таблица 1 — Индикаторы оценки мотивации проживания на сельской территории

Способности человеческого капитала	Индикаторы потребности	Индикаторы желания
Жизнеспособность (k_g)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля домохозяйств, в которых собственником жилья являются члены домохозяйства (k_{g1}^I). 2. Доля площади жилых помещений, оборудованных всеми видами благоустройства (k_{g2}^I). 3. Доля населения в возрасте 15 лет и более в основном приобретающие товары повседневного спроса, одежду и обувь, предметы длительного пользования в своем населенном пункте (k_{g3}^I). 4. Доля населения в возрасте 15 лет и более, использующие Интернет (k_{g4}^I). 5. Доля населения, получившие за последние 12 месяцев первичную медицинскую помощь в амбулаторных условиях в населенном пункте, где проживают (k_{g5}^I). 6. Доля населения в возрасте 15 лет и более, посетившие за последние 12 месяцев хотя бы одно культурно-развлекательное мероприятие (k_{g6}^I). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля населения в возрасте 15 лет и более, кто указал, что нравится жить в своем населенном пункте (k_{g1}^{II}). 2. Доля населения в возрасте 15 лет и более, указавшие на отсутствие проблем, связанных с условиями проживания в своем населенном пункте (k_{g2}^{II}). 3. Доля домохозяйств, указавшие на то, что жилищные условия в целом удовлетворяют (k_{g3}^{II}).
Работоспособность (k_r)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля занятости населения (k_{r1}^I). 2. Доля населения, имеющие оплачиваемую работу или доходное занятие и считающие, что потеря работы им не угрожает (k_{r2}^I). 3. Доля населения в возрасте 15 лет и более, не подбирающие для себя подходящую (или более подходящую) работу (k_{r3}^I). 4. Доля населения в возрасте 15 лет и более, занятые в экономике (работающие) и имеющие профессию (специальность) полностью соответствующую полученному образованию (k_{r4}^I). 5. Доля населения, прошедшие диспансеризацию (k_{r5}^I). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля населения в возрасте 15 лет и более, испытывающие профессиональную удовлетворенность своей основной работой (k_{r1}^{II}). 2. Доля населения в возрасте 15 лет и более, испытывающие моральное удовлетворение от своей основной работы (k_{r2}^{II}). 3. Доля населения в возрасте 15 лет и более, удовлетворенные заработной платой основной работы (k_{r3}^{II}).
Способность к обучению и инновациям (k_o)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля населения в возрасте 15 лет и более, имеющие профессиональное образование (k_{o1}^I). 2. Доля трудоспособного населения, обучающиеся на каких-либо курсах или по каким-либо программам для получения дополнительного образования за последние 12 мес. (k_{o2}^I). 3. Доля населения в возрасте 15 лет и более, участвующие в непрерывном образовании (k_{o3}^I). 4. Доля населения в возрасте 15 лет и более, занятые в экономике (работающие) и имеющие основную работу, не соответствующую полученной специальности, получившие специальную профессиональную подготовку (переподготовку, обучение) (k_{o4}^I). 5. Доля населения в возрасте 15 лет и более, занимающиеся самообразованием в сфере цифровых технологий (k_{o1}^I). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля населения в возрасте 15 лет и более, испытывающие необходимость обучаться на каких-либо курсах или по каким-либо программам для получения дополнительного образования (k_{o1}^{II}). 2. Доля лиц, обучающихся в настоящее время и собирающиеся продолжить обучение (k_{o2}^{II}). 3. Доля населения в возрасте 15 лет и более, принимающие участие в организованных программах наставничества или обучения для передачи опыта и знаний молодым работникам (k_{o3}^{II}).

Таблица 2 — Коэффициенты желания и потребности проживать на сельской территории

Коэффициенты потребности	Коэффициенты желания	Интегральные коэффициенты
$k_g^I = \sqrt[6]{k_{g1}^I \cdot k_{g2}^I \cdot k_{g3}^I \cdot k_{g4}^I \cdot k_{g5}^I \cdot k_{g6}^I}$	$k_g^{II} = \sqrt[3]{k_{g1}^{II} \cdot k_{g2}^{II} \cdot k_{g3}^{II}}$	$k_g = \frac{k_g^I + k_g^{II}}{2}$
$k_r^I = \sqrt[6]{k_{r1}^I \cdot k_{r2}^I \cdot k_{r3}^I \cdot k_{r4}^I \cdot k_{r5}^I}$	$k_r^{II} = \sqrt[3]{k_{r1}^{II} \cdot k_{r2}^{II} \cdot k_{r3}^{II}}$	$k_r = \frac{k_r^I + k_r^{II}}{2}$
$k_o^I = \sqrt[6]{k_{o1}^I \cdot k_{o2}^I \cdot k_{o3}^I \cdot k_{o4}^I \cdot k_{o5}^I}$	$k_o^{II} = \sqrt[3]{k_{o1}^{II} \cdot k_{o2}^{II} \cdot k_{o3}^{II}}$	$k_o = \frac{k_o^I + k_o^{II}}{2}$

Таблица 3 — Шкала перевода значений коэффициента мотивации в качественную оценку

Уровень мотивации проживания на сельской территории	Значение коэффициента мотивации
Очень высокий	1,00–0,80
Высокий	0,79–0,60
Удовлетворительный	0,59–0,40
Низкий	0,39–0,20
Очень низкий	0,19–0,00

Таблица 4 — Итоги вычисления коэффициентов по сельским территориям

Коэффициенты	Нижегородская область	Российская Федерация
k_g^I	0,64	0,53
k_g^{II}	0,5	0,53
k_g	0,57	0,53
k_r^I	0,48	0,47
k_r^{II}	0,73	0,64
k_r	0,61	0,56
k_o^I	0,21	0,19
k_o^{II}	0,16	0,15
k_o	0,19	0,17
k	0,4	0,37

В итоге, по Нижегородской области желание жить в сельской местности ниже, чем объективная необходимость. В свою очередь, желание работать на селе выше, чем потребность реализовать свой трудовой потенциал на сельской территории. Это соответствует общероссийской тенденции. Интегральные коэффициенты указывают на то, что сельские территории Нижегородской области, так же, как в целом по России, нуждаются в повышении уровня комфортности проживания населения и стимулировании населения к трудоустройству на селе, в частности, в аграрный сектор экономики.

Коэффициент мотивации проживания на сельских территориях Нижегородской об-

ласти в целом составляет 0,4, что соответствует уровню с удовлетворительной оценкой. В свою очередь, по Российской Федерации — уровень мотивации низкий. Несмотря на это, при разработке стратегий развития сельских территорий Нижегородской области с целью привлечения квалифицированных специалистов в аграрную сферу необходимо учитывать пограничное значение коэффициента.

Предлагаемая методика позволит дифференцировать сельские территории по потенциальным возможностям роста и совершенствования человеческого капитала в аграрной сфере, а также разработать модели развития сельских поселений.

Список источников

1. Касимова Ж. В., Проваленова Н. В., Шамин А. Е. Модель формирования человеческого капитала в аграрной сфере на основе социального партнерства // Вестник НГИЭИ. 2023. № 12 (151). С. 90–103.
2. Ядгаров Я. С. Место и роль теории человеческого капитала в новейшей истории экономической мысли // Историко-экономические исследования. 2016. Т. 17, № 2. С. 253–277.
3. Базылева М. Н. Мотивационная компонента человеческого капитала // Наука и инновации. 2014. № 6 (136). С. 48–52.
4. Коваль С. В., Жуковская Е. А., Астра А. А. Новые подходы к мотивации сотрудников для решения проблем с человеческим капиталом в АПК // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 11. С. 82–89.
5. Человеческий капитал Марьянского сельского поселения: исследование мотивации молодых специалистов к труду в сельском хозяйстве / Е. Н. Ключко, В. В. Хоружий, С. К. Бреусова, Д. В. Рожков // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2 (58). С. 230–236.
6. Юрьев А. И. Аксиомы психологического измерения человеческого капитала // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика. 2009. № 3-2. С. 150–155.

References

1. Kasimova Zh. V., Provalenova N. V., Shamin A. E. A Model of Human Capital Formation in the Agricultural Sphere Based on Social Partnership. *Vestnik NGIEI = NGIEI Bulletin*. 2023. No. 12 (151). Pp. 90–103. (In Russ.).
2. Yadgarov Ya. S. The Place and Role of Human Capital Theory in the Modern History of Economic Thought. *Istoriko-ekonomicheskie issledovaniia = Historical and Economic Studies*. 2016;17(2):253–277. (In Russ.).
3. Bazyleva M. N. The Motivational Component of Human Capital. *Nauka i innovatsii = Science and Innovation*. 2014;(6(136)):48–52. (In Russ.).
4. Koval S. V., Zhukovskaya E. A., Astra A. A. New approaches to employee motivation to solve human capital problems in the agro-industrial complex. *Ekonomika selskogo khoziaistva Rossii = Economics of Agriculture of Russia*. 2024;(11):82–89. (In Russ.).
5. Human capital of the Maryanskoye rural settlement: a study of young specialists' motivation to work in agriculture / E. N. Klochko, V. V. Khoruzhy, S. K. Breusova, D. V. Rozhkov. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniia = Research in Natural Sciences and Humanities*. 2025;(2(58)):230–236. (In Russ.).
6. Yuryev A. I. Axioms of psychological measurement of human capital. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika = Bulletin of St. Petersburg University. Series 12. Psychology. Sociology. Pedagogy*. 2009;(3-2):150–155. (In Russ.).

Информация об авторах

Н. И. Сулягина — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой математики и вычислительной техники.

Information about the authors

N. I. Sutyagina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Mathematics and Computer Engineering.

Статья поступила в редакцию 31.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 31.10.2025; approved after reviewing 17.11.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Научная статья
УДК 332.1:338.242.2
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-139-146

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ТЕРРИТОРИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Михаил Александрович Макаров

Институт управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета,
Казань, Россия, makarov.mikhail98@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-6502-0432>

Аннотация. В поисках наиболее удачных практик управления промышленным потенциалом был изучен опыт дружественных и недружественных стран, важный и интересный с точки зрения государственного регулирования конкурентоспособности территорий. Целью статьи является обобщение этого опыта для понимания возможностей его адаптации и использования в российских регионах. Выявлено, что современная промышленная политика характеризуется выделением отраслей, связанных не только с текущими конкурентными преимуществами страны, регионов, но и с перспективами развития — с ориентацией на инновации, новые технологии, цифровизацию. Для реализации этих целей и обеспечения конкурентоспособности территории необходимы институциональные условия, способствующие координации деятельности частного и государственного секторов, усилий на государственном, региональном и муниципальном уровнях. Современная промышленная политика полагается на ряд методов финансового регулирования (торговое финансирование, государственные займы, гранты, импортные тарифы, налоговые льготы и субсидии) и направлена на обеспечение связи институтов науки, образования и производства посредством НИОКР. Она различается в разных странах, в разные периоды времени в пределах одной страны и осуществляется с учетом сложившейся (определяемой географическими, историческими факторами) специализации регионов, их нынешнего социально-экономического развития.

Ключевые слова: промышленный потенциал территорий, промышленная политика, зарубежный опыт, инновации, новые технологии, конкурентные преимущества регионов, финансовое регулирование, государственно-частное партнерство

Для цитирования: Макаров М. А. Практики управления промышленным потенциалом территорий как фактор повышения их конкурентоспособности: зарубежный опыт // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 139–146. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-139-146>.

REGIONAL ECONOMICS

Research article

PRACTICES OF MANAGING THE INDUSTRIAL POTENTIAL OF TERRITORIES AS A FACTOR OF INCREASING THEIR COMPETITIVENESS: FOREIGN EXPERIENCE

Mikhail A. Makarov

Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, Kazan, Russia,
makarov.mikhail98@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-6502-0432>

Abstract. In search of the most successful practices for managing industrial potential, the experience of friendly and unfriendly countries was studied, which is important and interesting from the point of view of state regulation of the competitiveness of territories. The purpose of the article is to summarize this

experience in order to understand the possibilities of its adaptation and use in Russian regions. It has been revealed that modern industrial policy is characterized by the allocation of industries related not only to the current competitive advantages of the country and regions, but also to development prospects — with a focus on innovation, new technologies, and digitalization. To achieve these goals and ensure the competitiveness of the Territory, institutional conditions are needed that facilitate coordination between the private and public sectors, as well as efforts at the State, regional and municipal levels. Modern industrial policy relies on a number of methods of financial regulation (trade finance, government loans, grants, import tariffs, tax incentives, and subsidies) and aims to link institutions of science, education, and manufacturing through research and development. It varies in different countries, at different time periods within the same country and is carried out taking into account the established (determined by geographical, historical factors) specialization of regions, their current socio-economic development.

Keywords: industrial potential of territories, industrial policy, foreign experience, innovations, new technologies, competitive advantages of regions, financial regulation, public-private partnership.

For citation: Makarov M. A. Practices of Managing Industrial Potential of Territories as a Factor of Increasing their Competitiveness: Foreign Experience. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):139–146. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-139-146>.

В период, характеризующийся экономическими потрясениями, нестабильной инфляцией и геополитической напряженностью, страны вновь обращаются к промышленной политике, чтобы задать направление будущих экономических показателей. Эксперты отмечают, что именно экономическая нестабильность на глобальном уровне и международная торговля лежат в основе ее нынешнего возрождения. «Полярной звездой геополитически мотивированной разработки политики должен быть выбор разумных целей, которые должным образом учитывают многочисленные коммерческие возможности, имеющиеся у фирм, и достижение геополитических целей средствами, которые наносят наименьший вред трансграничной торговле», — отмечается в документе Всемирного экономического форума «Геополитическое соперничество и бизнес: 10 рекомендаций по разработке политики» [1]. Промышленная политика (в ее широком понимании) относится при этом к целевым мерам, принимаемым руководством страны/регионов для поддержки определенных секторов или отраслей и стимулирования национального/регионального экономического развития или конкурентоспособности.

Цель статьи — проанализировать опыт в области промышленной политики, накопившийся в ряде зарубежных стран для понимания возможностей его адаптации и эффективного использования в российских регионах. Он может помочь в совершенствовании управленческого воздействия правительства России и субъ-

ектов Российской Федерации на промышленный потенциал как фактор их конкурентоспособности. С данной целью были изучены кейсы Германии, США, Японии, Бразилии, Китая. Статья основывается на обобщении исследований, посвященных обозначенной теме, результаты которых изложены в работах зарубежных и отечественных авторов, а также в аналитических отчетах экономического развития государств.

Выбор стран для рассмотрения обусловлен разнообразием представленных в них моделей промышленной политики, в том числе связанных с различной степенью вмешательства государства в выделение отраслей, требующих поддержки. Он также объясняется их геополитической и экономической значимостью: все они являются ключевыми игроками в глобальной экономике и представляют разные регионы мира. Проведенный анализ помог выявить общие тенденции и специфические особенности проявления в них практик управления промышленным потенциалом, в том числе по отношению к конкретным территориям.

Германия. В период после Второй мировой войны восстановление в ФРГ шло в основном за счет отраслей, в которых страна была традиционно сильна — химическая промышленность, производство электротехники, станкостроение. Немецкая модель (*Modell Deutschland*) тогда выстраивалась вокруг четырех направлений: регулирования трудовых отношений, создания комплексной системы профессионального обучения, научно-про-

мышленной инфраструктуры и государственного финансирования промышленности [2, с. 25]. В частности, интегрированная система профессионального обучения — так называемая «дуальная модель» [3], сочетающая практику на предприятиях с теоретической подготовкой в учебных заведениях, повысила адаптивность работников к технологическим изменениям. Научная инфраструктура стала активно развиваться с середины 1970-х гг. через Общества Фраунгофера и Макса Планка. Институты Фраунгофера специализировались на внедрении научных достижений в промышленность, а отраслевые и местные ассоциации дополнили эту систему, передавая технологии коллективного решения задач.

После объединения правительство страны приняло систему промышленной политики, различающуюся для Восточной и Западной Германии. В первой меры были направлены на создание новых малых и средних предприятий, инвестиции в инфраструктуру, приватизацию и рационализацию государственных предприятий. В Западной Германии такая политика была сосредоточена на существующих компаниях, особенно крупных, и их инновационном потенциале. Тем самым приоритеты промышленной политики внутри страны разнились. Сохранялась и региональная промышленная специализация. К примеру, в Баварии доминировало автомобилестроение, и такая политика была направлена на субсидирование инновационных парков, производство электромобилей. Баден-Вюртемберг отличался грантами на внедрение цифровых технологий. В Саксонии инвестиции вкладывались в кластеры микроэлектроники с участием научных институтов [4], а в Северный Рейн-Вестфалии стратегия фокусировалась на зеленом переходе путем субсидирования водородных проектов. В целом, с середины 1990-х гг. почти половина государственных расходов на промышленную политику была направлена на обеспечение экологической устойчивости, энергоэффективности и возобновляемые источники энергии.

Своя политика в области промышленности осуществляется и на наднациональном уровне. Так основным направлением Европейской модели провозглашается «стимулирование предпринимательства» и инноваций, а глав-

ным механизмом его осуществления — «обмен информацией между группами интересов и органами власти на национальном и наднациональном уровне» [5, с. 142]. Хотя на деле зачастую имеет место лоббирование интересов крупных корпораций и наиболее развитых стран-членов ЕС.

Япония. Ее промышленная политика до Второй мировой войны характеризуется исследователями как фрагментарная, в которой отсутствовал системный подход [2]. Однако начиная с 1950-х гг. правительство переходит к реализации целенаправленной стратегии, ориентированной на развитие высокотехнологичных отраслей с высокой добавленной стоимостью (сталелитейная промышленность, автомобилестроение, электроника, машиностроение). Ключевые меры, обобщенные рядом авторов [2, 5–6], включали: обеспечение долгосрочного финансирования через специализированные институты (Японский банк развития, Промышленный банк Японии и т. д.); введение протекционистских мер — тарифы и количественные ограничения на импорт; предоставление субсидий для поддержки экспорта, инвестиций, НИОКР и покрытия коммунальных расходов в приоритетных отраслях, а также внедрение налоговых льгот; использование индикативного планирования; интеграцию ключевых сотрудников в систему управления предприятиями через механизм пожизненного найма; формирование отраслевых совещательных советов. Подобные советы создавались с участием чиновников и представителей бизнеса, при этом бизнес-сообщество, предоставляя информацию государственным органам, активно участвовало в формировании стратегических инициатив [5, с. 144]. Такой комплексный подход позволил стране достичь значительных результатов в модернизации промышленности и укреплении ее глобальной конкурентоспособности.

С 2000-х гг. Япония более поддерживает стартапы и инновации в малом и среднем бизнесе через налоговые льготы, упрощение регуляторных требований и создание региональных кластеров, объединяющих предприятия, университеты и исследовательские центры. Приоритет отдается робототехнике, топливным элементам, цифровому контенту и бытовой

электронике. После пандемии внимание фокусируется на укреплении цепочек поставок через субсидии для локализации производства критически важных компонентов. При этом акцент делается «на конкурентных преимуществах отдельных регионов страны» [6, с. 155]. Так в Кансай (Осакско-Кобский промышленный район) реализуются программы модернизации производств и развития логистических хабов, в регионе Канто создаются свободные экономические зоны (СЭЗ) для привлечения иностранных инвестиций и поддержки стартапов [7], в Тохоку (Сендай) политика направлена на развитие технологического и инновационного сектора, создание промышленных кластеров [8].

США. Их промышленная политика обозначается «экономистами как неявная» [5, с. 141]. Хотя на самом деле, играя роль «гегемона системы "свободной торговли"» [2], США никогда не отказывались от нее. После Второй мировой войны она проводилась как «оборонная политика», «политика здравоохранения», «сельскохозяйственная политика» и была ориентирована на внедрение передовых технологий. Значительная часть достижений стала возможной благодаря масштабному государственному финансированию НИОКР. Реализация политики обеспечивалась кооперацией между специалистами из ведомств (ARPA, NIH, NSF и NASA), предприятий, университетов и научно-исследовательских институтов.

В 2000-е гг. финансирование НИОКР осуществляется через гранты и налоговые льготы. Эти меры систематизированы: Программа передовых технологий (ATP) нацелена на решение конкретных технологических задач промышленности и стимулирование государственно-частного партнерства; Программа SBIR поддерживает малые технологические компании через финансирование ранних стадий исследований, разработок; Программа STTR финансирует совместные НИОКР-проекты малых предприятий и некоммерческих, а также государственных научных учреждений.

В целом промышленная политика страны осуществлялась за счет государственного финансирования НИОКР, государственных закупок в сфере обороны (компьютеры, полупроводники, авиация, интернет) и здоровья

(лекарства, геномная инженерия). Причем здесь, как и в других странах, сохраняется региональная специализация. Так акцент на развитие высокотехнологичных кластеров делается в Кремниевой долине (Калифорния), биотехнологические хабы формируются в Бостоне [9] (благодаря сочетанию академической инфраструктуры, деятельности компаний, государственных программ и венчурных инвестиций), автономные транспортные системы — в Мичигане (где впервые легализовано использование беспилотных автомобилей) [10].

Бразилия. В 1950–1980-е гг. страна проводила протекционистскую промышленную политику, основанную на системе адвалорных тарифов. Импорт товаров разрешался только в случае отсутствия их отечественного производства. С 1960-х гг. эти меры были усилены в рамках стратегии импортозамещающей индустриализации. Исследователи определяют данный период как «ускоренную индустриализацию», сопровождавшуюся «националистическим девелопментализмом и государственным интервенционизмом» [11, с. 18] и сплотившую политические и экономические силы страны. В итоге Бразилия смогла создать новые стратегические отрасли, включая нефтехимическую и производство возобновляемого топлива.

В 1990-е гг. страна перешла к стратегии открытости экономики, приватизации и дерегулирования, но элементы промышленной политики сохранялись [11, с. 18]. В 2000-е гг. произошло возвращение к селективной политике с фокусом на четыре стратегических сектора: полупроводники, программное обеспечение, фармацевтика и средства производства. Инновационная стратегия концентрировалась на трех направлениях: биотехнологии, нанотехнологии, возобновляемой энергетике. Для их поддержки запущены программы: «Профарма», «Прософт» (программное обеспечение), «Сильная промышленность» и «Инновационная Бразилия» (надсекторальные программы). Современная промышленная политика страны направлена на укрепление производственных цепочек, диверсификацию, повышение качества экспорта с помощью налоговых льгот, торговых средств правовой защиты, финансирования и кредитных гарантий для экспортеров [11].

Региональное экономическое развитие характеризуется при этом диспропорциями, разделением регионов на те, в которых преобладает агроиндустрия (Южный и Центрально-Западный) и промышленный сектор (Юго-Восток), где политика включает налоговые стимулы для автомобильной, нефтехимической промышленности, поддержку стартапов в IT [12].

Китай. В 1950-х гг. по инициативе СССР в стране была начата модернизация промышленности (проект «156 производственных объектов» [13, с. 4]). По итогам первой пятилетки промышленное производство возросло на 141% [13, с. 4]. Однако дальнейшее форсирование развития привело к отрицательным результатам. В конце 1970-х гг. (после смерти Мао Цзэдуна) стратегия поменялась — стала проводиться политика «реформ и открытости». Китай начал стимулировать импорт передовых технологий через развитие внешней торговли и привлечение иностранного капитала. «Опорными» отраслями стали те, что важны для национальной и экономической безопасности (оборона, энергетика, телекоммуникации, нефтехимия, авиация, судоходство), а также секторы с высоким потенциалом роста (биотехнологии, альтернативная энергетика, новые материалы, IT и высокотехнологичное машиностроение). Для их развития применялись: защита от иностранной конкуренции через тарифы и нетарифные барьеры; доступ к льготным кредитам от государственных банков (Exim Bank, Банк развития Китая); система лицензирования для направления инвестиций в приоритетные сектора и регионы, включая особые экономические зоны; формирование промышленных кластеров; стимулирование трансфера технологий через создание совместных предприятий с иностранными компаниями, их привлечение к созданию научно-исследовательских центров в Китае [2].

Характеризуя промышленную политику страны в региональном разрезе, исследователи выделяют создание на территориях пилотных зон свободной торговли (Шанхайская ZST), специальных экономических зон (Шэньчжэнь SEZ), инновационных парков (Zhongguancun в Пекине) и логистических хабов. Были проведены программы налоговых льгот для переноса производств из прибрежных районов

вглубь страны с целью обеспечения доступа к иностранным рынкам [2, с. 43], в результате чего они стали «открытыми приморскими зонами» [13, с. 6]. Наконец, в 2015 году Китай инициировал программу «Сделано в Китае 2025», нацеленную на комплексную модернизацию промышленности и цифровую трансформацию. Одной из ключевых ее задач стало достижение глобального лидерства в автомобилестроении. За девять лет ее реализации позиции страны в данном секторе существенно укрепились.

Обобщая, заметим, что современная промышленная политика стремится к единому набору реализуемых мер. Страны в значительной степени полагаются на торговое финансирование, государственные займы, финансовые гранты и требования местных поставщиков (рисунок 1). При этом вплоть до последнего времени отмечалась тенденция использования импортных тарифов в государствах с более низкими уровнями распределения доходов [14]. В промышленной политике стран с высоким уровнем доходов шире использовалась финансовая помощь на внешних рынках, государственные закупки, вливания капитала и доли в акционерном капитале. Следует, тем не менее, отметить, что последние действия американского руководства идут в разрез с обозначенным исследователями трендом, отраженным в приведенном ниже рисунке.

Завершая статью, обобщим опыт управления промышленным потенциалом в ряде зарубежных стран, который может быть полезным и использоваться в российских регионах.

1) Он сопряжен с выделением некоторых стратегических отраслей, которые определяются как текущими конкурентными преимуществами стран и регионов, так и ориентацией на будущее, связываемое с инновациями, развитием обрабатывающих производств и цифровизацией; особая поддержка и требования выдвигаются к качеству продукции, выпускаемой на экспорт.

2) Важным условием успешности осуществления промышленной политики признается наличие коммуникации и координации действий различных уровней власти (наднационального, национального, регионального,



Рисунок 1 — Топ-10 инструментов промышленной политики, используемых в странах по группам доходов, % (составлено автором по [14])

Figure 1 — Top 10 industrial policy instruments used in countries by income group, % (compiled by the author based on [14])

муниципального), с одной стороны, и тесной связи между частным и государственным секторами (обеспечиваемой «"промежуточными" институтами», способствующими сотрудничеству [2, с. 47]), с другой.

3) Поскольку современные перспективные производства выстраиваются вокруг новых технологий, значимым направлением промышленной политики становится поддержка НИОКР (в том числе фундаментальных исследований), связи институтов науки, образования (в частности профессионального обучения) и производства (включая малые технологические компании).

4) Важным инструментом осуществления промышленной политики выступает финансо-

вое регулирование, используемое для кредитования определенных отраслей и проектов с ориентацией на долгосрочную перспективу.

5) Реализация промышленной политики на государственном и региональном уровнях не должно ослаблять политику в области конкуренции, эксперименты и креативность на местах. Ее исполнение должно контролироваться и адаптироваться к меняющимся условиям.

6) Такая политика должна учитывать социально-экономическую специфику страны/регионов и возможные негативные последствия в виде усиления региональной неоднородности. В связи с этим важно принятие специальных программ по развитию отстающих регионов.

Список источников

1. Geopolitical Rivalry and Business: 10 Recommendations for Policy Design // World Economic Forum : официальный сайт. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Geopolitical_Rivalry_and_Business_2024.pdf.
2. Chang H. J., Andreoni A., Kuan M. L. International industrial policy experiences and the Lessons for the UK // Future of Manufacturing Project: Evidence Paper 4 / by Professor Ha-Joon Chang, Dr. Antonio Andreoni & Ming Leong Kuan. University of Cambridge. October 2013 // GOV.UK : официальный сайт. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7ce85040f0b65b3de0be05/ep4-international-industrial-policy-experiences.pdf>. DOI:10.13140/RG.2.1.1849.4560.

3. Мартин Орт. Германия как промышленная страна: основные факты // Deutschland.de : сайт. URL: <https://www.deutschland.de/ru/topic/ekonomika/promyshlennost-v-germanii-samye-vazhnye-cifry-i-fakt>. Дата публикации: 27.03.2025.

4. Европейский производитель полупроводников привлекает инвестиции в размере 50 миллиардов евро от мировых гигантов // Электроника. Цифровизация. Телеком. URL: <https://openel.ru/news/evropeyskiy-proizvoditel-poluprovodnikov-privlekaet-investitsii-v-razmere-50-milliardov-evro-ot-miro/?ysclid=mf70r45qjo354199343>. Дата публикации 31.10.2024.

5. Гасанова А. Д. Зарубежный опыт формирования промышленной политики // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 4. С. 141–150.

6. Kuznetsova N. V., Vorobeva N. A. The Analysis of the Industrial Policy in Japan // European Researcher. 2016. Vol. 104, Is. 3. P. 148–155. DOI: 10.13187/er.2016.104.148.

7. Свободные экономические зоны Японии // Tkdeal.com : сайт. URL: <https://tkdeal.com/complex-offers/svobodnye-ekonomiceskie-zony-aponii>.

8. Сендай играет важную роль в современном технологическом и инновационном ландшафте Японии, особенно в контексте развития научных исследований и технологических стартапов // ВКонтакте : социальная сеть. URL: https://vk.com/@one_treacherous-sendai-igraet-vazhnuu-rol-v-sovremennom-tehnologicheskom-i-i. Дата публикации: 01.03.2024.

9. 14 biotech companies to know in the Boston area in 2025 // Labiotech.eu : сайт. URL: <https://www.labiotech.eu/best-biotech/biotech-companies-boston/>. Дата публикации: 04.07.2025.

10. Мичиган разрешил продажу серийных робомобилей и такси без водителя // Habr.com : сайт. URL: <https://habr.com/ru/articles/399821/>. Дата публикации: 10.12.2016.

11. Bruhn N., Calegario C., Borges M. Industrial policy, economic growth and international engagement: a comparison of selected countries // CEPAL Review. 2021. Is. 135. P. 7–28.

12. Выжить в Рио-де-Жанейро. Обзор рынка Бразилии // Habr.com : сайт. URL: <https://habr.com/ru/companies/onlinepatent/articles/679918/>. Дата публикации: 29.07.2022.

13. Соскова О. С., Барабошкина А. В., Щелчков К. А. Анализ особенностей развития промышленной политики Китайской Народной Республики // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 1. URL: <https://esj.today/PDF/34ECVN124.pdf>.

14. Trends in Global Industrial Policy // IAP by UNIDO : сайт. URL: <https://iap.unido.org/articles/trends-global-industrial-policy>.

References

1. Geopolitical Rivalry and Business: 10 Recommendations for Policy Design. World Economic Forum: official site. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Geopolitical_Rivalry_and_Business_2024.pdf.

2. Chang H. J., Andreoni A., Kuan M. L. International industrial policy experiences and the Lessons for the UK. Future of Manufacturing Project: Evidence Paper 4 / by Professor Ha-Joon Chang, Dr. Antonio Andreoni & Ming Leong Kuan. University of Cambridge. October 2013. GOV.UK: official site. Available from: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7ce85040f0b65b3de0be05/ep4-international-industrial-policy-experiences.pdf>. DOI: 10.13140/RG.2.1.1849.4560.

3. Martin Orth. Germany as an Industrial Country: Key Facts. Deutschland.de: site. (In Russ.). Available from: <https://www.deutschland.de/ru/topic/ekonomika/promyshlennost-v-germanii-samye-vazhnye-cifry-i-fakt>. Publication date: March 27, 2025.

4. European semiconductor manufacturer attracts €50 billion in investments from global giants. *E`lectronika. Cifrovizaciya. Telecom = Electronics. Digitalization. Telecom*. (In Russ.). Available from: <https://openel.ru/news/evropeyskiy-proizvoditel-poluprovodnikov-privlekaet-investitsii-v-razmere-50-milliardov-evro-ot-miro/?ysclid=mf70r45qjo354199343>. Publication date: October 31, 2024.

5. Gasanova, A. D. "Foreign Experience in Forming Industrial Policy". *Regional`ny`e problemy` preobrazovania e`konomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2013;(4):141–150. (In Russ.).

6. Kuznetsova, N. V., Vorobeva, N. A. "The Analysis of the Industrial Policy in Japan". *European Researcher*. 2016;104(3):148–155. DOI: 10.13187/er.2016.104.148.

7. Free Economic Zones of Japan. Tkdeal.com: site. (In Russ.). Available from: <https://tkdeal.com/complex-offers/svobodnye-ekonomiceskie-zony-aponii>.

8. Sendai plays an important role in the modern technological and innovation landscape of Japan, especially in the context of the development of scientific research and tech startups. VKontakte: social network. (In Russ.). Available from: https://vk.com/@one_treacherous-sendai-igraet-vazhnuu-rol-v-sovremennom-tehnologicheskom-i-i. Publication date: March 1, 2024.

9. 14 biotech companies to know in the Boston area in 2025. Labiotech.eu: site. Available from: <https://www.labiotech.eu/best-biotech/biotech-companies-boston/>. Publication date: July 4, 2025.
10. Michigan legalizes sales of mass-produced self-driving cars and taxis. Habr.com: site. Available from: <https://habr.com/ru/articles/399821/>. Publication date: October 12, 2016.
11. Bruhn N., Calegario C., Borges M. Industrial policy, economic growth, and international engagement: a comparison of selected countries. *CEPAL Review*. 2021;(135):7–28.
12. Surviving Rio de Janeiro. A Brazilian Market Review // Habr.com: site. Available from: <https://habr.com/ru/companies/onlinepatent/articles/679918/>. Publication date: July 29, 2022.
13. Soskova O. S., Baraboshkina A. V., Shchelchikov K. A. Analysis of the Features of the Development of Industrial Policy of the People's Republic of China. *Vestnik evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2024;16(1). Available from: <https://esj.today/PDF/34ECVN124.pdf>.
14. Trends in Global Industrial Policy. IAP by UNIDO: site. Available from: <https://iap.unido.org/articles/trends-global-industrial-policy>.

Информация об авторах

М. А. Макаров — аспирант.

Information about the authors

M. A. Makarov — a postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 22.09.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 02.12.2025.

The article was submitted 22.09.2025; approved after reviewing 27.10.2025; accepted for publication 02.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 147–153
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):147–153

Научная статья
УДК 614.2(470.57)
doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-147-153

АНАЛИЗ РОЛИ ДОСТУПНОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН

Александра Валентиновна Марьина¹, Мария Дмитриевна Тихонова²✉

^{1,2}Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

¹alemar08@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5688-6854>

²ufa02maria@gmail.com✉

Аннотация. В статье рассматривается роль доступности здравоохранения как ключевого фактора устойчивого экономического развития Республики Башкортостан. Анализируются концептуальные подходы к оценке доступности медицинской помощи и ее влияние на качество жизни, трудоспособность и экономический потенциал региона. Особое внимание уделяется территориальной специфике республики с высокой долей сельского населения и связанным с этими вызовами кадровому дефициту, инфраструктурным ограничениям и неравномерности распределения медицинских ресурсов. Отмечается важность подхода, включающего цифровизацию, кадровое стимулирование и интеграцию здравоохранения в экономическую стратегию региона для повышения качества и доступности медицинской помощи, что способствует укреплению человеческого капитала и экономической стабильности Башкортостана.

Ключевые слова: здравоохранение, доступность, устойчивое развитие, социальная политика, региональная экономика, медицинская инфраструктура, региональная диспропорция

Для цитирования: Тихонова М. Д., Марьина А. В. Анализ роли доступного здравоохранения в обеспечении устойчивого экономического развития Республики Башкортостан // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 147–153. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-147-153>.

Research article

ANALYSIS OF THE ROLE OF ACCESSIBLE HEALTHCARE IN ENSURING SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

Alexandra V. Maryina¹, Maria D. Tikhonova²✉

^{1,2}Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

¹alemar08@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5688-6854>

²ufa02maria@gmail.com✉

Abstract. The article examines the role of healthcare accessibility as a key factor in the sustainable economic development of the Republic of Bashkortostan. It analyzes conceptual approaches to assessing the accessibility of medical care and its impact on quality of life, workforce capacity, and the region's economic potential. Special attention is given to the territorial specifics of the republic, characterized by a high proportion of rural population and related challenges such as staff shortages, infrastructure limitations, and uneven distribution of medical resources. The importance of an approach that includes digitalization, workforce incentives, and integration of healthcare into the region's economic strategy is

emphasized to improve the quality and accessibility of medical services, thereby strengthening human capital and the economic stability of Bashkortostan.

Keywords: healthcare, accessibility, sustainable development, social policy, regional economy, medical infrastructure, regional disparity

For citation: Tikhonova M. D., Maryina A. V. Analysis of the role of accessible healthcare in ensuring sustainable economic development of the Republic of Bashkortostan. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):147–153. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-147-153>.

Современная региональная политика Российской Федерации ориентирована на создание условий для устойчивого и сбалансированного развития субъектов, в центре которого находится человек как цель и как ресурс. В этих условиях доступность здравоохранения приобретает ключевое значение: она формирует не только базу для охраны здоровья населения, но и влияет на продолжительность жизни, трудоспособность, качество рабочей силы и, в конечном счете, на темпы и устойчивость экономического роста.

Для Республики Башкортостан, обладающей значительным промышленным и аграрным потенциалом, высокий уровень доступности и качества медицинской помощи — условие не только сохранения демографической устойчивости, но и привлечения инвестиций, развития человеческого капитала и повышения конкурентоспособности региона. Однако сохраняющиеся территориальные различия, кадровый дефицит, инфраструктурные ограничения и экономическое неравенство тормозят реализацию целевых установок в сфере здравоохранения, что требует комплексного научного осмысления данной проблемы.

Здравоохранение — одна из ведущих сфер жизнедеятельности, обуславливающих формирование, развитие человеческого потенциала и эффективного его использования. Здравоохранение как элемент социальной инфраструктуры является специфической развивающейся подсистемой социального сектора, включенного в процесс социального воспроизводства и формирующий условия развития человеческого капитала в целях устойчивого развития [1]. Доступность здравоохранения — это не только физическая возможность получения медицинских услуг, но и их финансовая, информационная, временная и культурная доступность.

С экономической точки зрения, доступное здравоохранение играет роль инвестиции в человеческий капитал, увеличивая продолжительность и качество жизни, снижая трудовые потери и повышая производительность.

Концепция устойчивого развития, принятая ООН, рассматривает здоровье как одну из семнадцати целей устойчивого развития — «обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте», — тем самым подчеркивая его значение как основы благосостояния и стабильности общества [2]. В «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятой ООН в 2015 году как задача в области здоровья и благополучия рассматривается обеспечение к 2030 году всеобщего охвата услугами здравоохранения, включая доступ к качественным медицинским услугам и лекарственным средствам.

Процесс оптимизации здравоохранения в России начался с реформ, стартовавших в 2000-х годах, и получил законодательное оформление в 2010 году с принятием нового закона об обязательном медицинском страховании. Эти меры были продолжением модернизационных инициатив, запущенных в рамках национального проекта «Здоровье» (с 2006 года), и закрепились в ряде федеральных законов, включая закон «Об основах охраны здоровья граждан» (2011 г.), Концепцию развития здравоохранения до 2020 года и Стратегию развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года [3].

В 2018 году в качестве новой попытки модернизации был запущен национальный проект «Здравоохранение» (продолжение одноименного проекта 2016 года), рассчитанный до 2024 года. Его цели — снижение смертности, улучшение доступности медпомощи, развитие инфраструктуры и расширение участия частно-

го сектора. Таким образом, несмотря на масштабные реформы и декларируемые цели модернизации, российская система здравоохранения по-прежнему сталкивается с проблемами доступности, особенно в территориальном разрезе. Негативные последствия централизованной оптимизации наиболее остро проявляются на региональном уровне, где сохраняется неравномерность в распределении ресурсов, инфраструктуры и кадрового обеспечения. В этом контексте регионы, обеспечивающие эффективную и доступную медицинскую помощь, получают стратегическое преимущество.

Республика Башкортостан — один из наиболее социально и экономически значимых субъектов Российской Федерации. По данным Росстата, в регионе проживает свыше 4 млн чел., из которых порядка 50 % проживает в муниципальных районах, преимущественно представленных сельскими поселениями и деревнями [4]. Такая территориальная структура населения выдвигает особые требования к организации системы здравоохранения, в первую очередь — к ее доступности вне зависимости от места проживания граждан. В условиях значительной доли сельского населения, доступное здравоохранение становится не просто социальной необходимостью, но и ключевым фактором устойчивого экономического развития Республики Башкортостан. Обеспечение равного доступа к медицинским услугам способствует сохранению и развитию человеческого капитала, снижает социальное неравенство между городом и селом, поддерживает трудоспособность населения и, как следствие, укрепляет социальную стабильность и экономическую эффективность на региональном уровне.

В Республике Башкортостан реализуется государственная программа «Развитие здравоохранения Республики Башкортостан», утвержденная постановлением Правительства от 29.11.2023 № 674. Исходя из указанной национальной цели развития Российской Федерации сформированы основные цели государственной программы:

- увеличить к 2030 году ожидаемую продолжительность жизни населения Республики Башкортостан до 78 лет, в том числе обеспе-

чить опережающий рост показателя ожидаемой продолжительности здоровой жизни;

- повысить к 2030 году уровень удовлетворенности населения услугами в сфере здравоохранения до 86 % [5].

В 2024 году утверждено Постановление Правительства Республики Башкортостан от 28.12.2024 № 564 «Об утверждении программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в Республике Башкортостан на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов». Программа устанавливает виды, условия и объемы бесплатной медицинской помощи, нормативы ее финансирования, а также включает перечень медицинских организаций, критерии доступности и качества помощи, порядок формирования тарифов и целевые показатели развития системы здравоохранения региона [6].

В период с 2021 по 2023 год система здравоохранения Республики Башкортостан претерпела значимые изменения, отражающие как устойчивые положительные тенденции, так и отдельные проблемные зоны, требующие внимания. Одним из наиболее позитивных показателей остается рост обеспеченности населения врачами: несмотря на сохраняющуюся демографическую нагрузку, численность врачей в регионе увеличилась с 17,8 тыс. чел. в 2021 году до 18 тыс. в 2023 году. В пересчете на 10 тыс. населения этот показатель достиг уровня 44,4, что говорит о постепенном укреплении кадрового потенциала в медицинской сфере (рисунок 1).

На фоне роста численности врачей Башкирия занимает одну из лидирующих позиций в стране по освоению федеральных средств по программам «Земский доктор» и «Земский фельдшер». Только в прошлом году компенсационные выплаты по программам «Земский доктор», «Земский фельдшер» и «Врачи для малых медицинских организаций» получили 296 медработников республики на общую сумму 299,25 млн рублей. Из них 88,25 млн руб. — дополнительно выделенные минздравом России средства по заявке Башкирии [8].

Однако на фоне этой динамики вызывает обеспокоенность устойчивое сокращение среднего медицинского персонала. Если

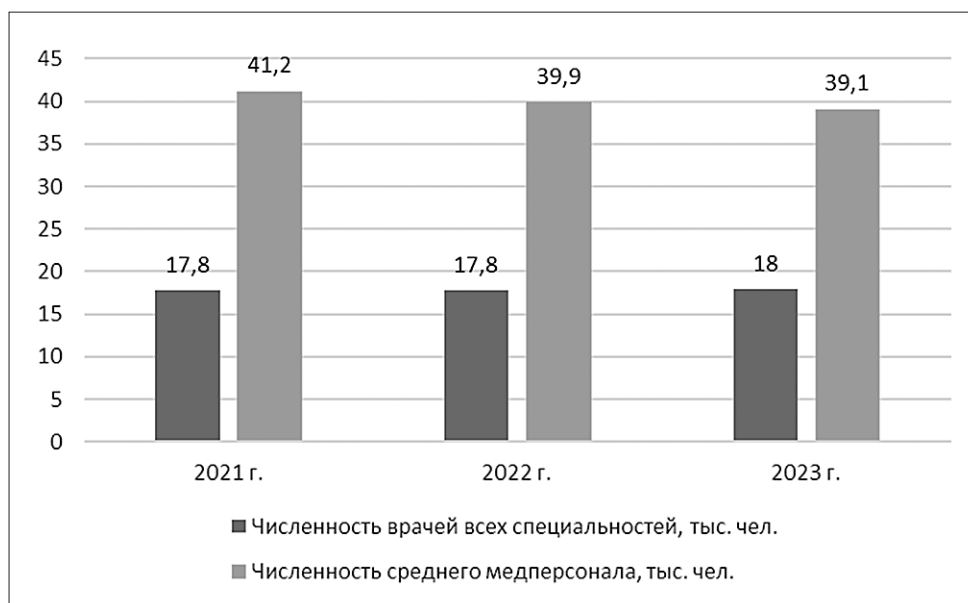


Рисунок 1 — Динамика численности врачей и среднего медперсонала, тыс. чел.
(составлено авторами на основе данных [7])

Figure 1 — Dynamics of the number of doctors and mid-level medical personnel, thousands of people
(compiled by the authors based on data from [7])

в 2021 году в регионе работало 41,2 тыс. сотрудников среднего звена, то к 2023 году их численность сократилась до 39,1 тыс. человек. Обеспеченность населения данным сегментом медицинских кадров также снизилась — со 100,6 до 96,3 чел. на 10 тыс. населения [8]. Такая тенденция может негативно отразиться на качестве и доступности медицинской помощи, особенно в первичном звене, где именно средний персонал играет ключевую роль в ежедневной работе с пациентами.

Существенные изменения произошли в структуре медицинской инфраструктуры. За рассматриваемый период продолжилось сокращение числа больничных организаций и коечного фонда. Количество стационаров снизилось со 138 в 2021 году до 96 в 2023 году, а число больничных коек с 31,2 до 30 тысяч [8]. Несмотря на кратковременный рост в 2022 году, общая тенденция сохраняется — происходит переход от стационарного лечения к амбулаторным и дистанционным формам оказания медицинской помощи, что согласуется с общероссийской тенденцией к оптимизации сети лечебных учреждений, однако в условиях большого числа сельских территорий, характерных для Башкортостана, такое сокращение должно сопровождаться развитием альтернативных форм ме-

дицинской помощи и обеспечением транспортной доступности стационаров.

На фоне этого наблюдается устойчивый рост мощностей амбулаторно-поликлинических учреждений. В 2023 году число посещений, возможных в смену, достигло 109,5 тыс., что превышает уровень предыдущих лет. Повышение доступности первичной медико-санитарной помощи, в том числе за счет цифровизации услуг, является важным фактором в улучшении охвата населения профилактическими и диагностическими мерами. Не менее значимо и сохранение сети фельдшерско-акушерских пунктов, число которых остается стабильно высоким — свыше 2100 единиц [8].

Лучшим примером поддержки медработников, проживающих на селе, является пилотный проект по строительству жилья для передачи по договору найма, реализуемый в Дуванском районе республики. Финансирование строительства производится за счет федеральных и региональных бюджетных средств, а также за счет средств работодателей. По истечении пяти лет возможен выкуп жилья по цене, равной не более 10% от стоимости, или через десять лет по цене не более 1% от стоимости жилого помещения. В целях привлечения и закрепления медицинских кадров на

селе необходима реализация мер образовательного (например, целевое обучение в вузах и колледжах; разработка и внедрение специальных программ обучения по профилактике и лечению сельского населения; повышение эффективности послевузовского образования и т.д.), регламентирующего (целевое направление выпускников с предоставлением гарантийного места работы, жилья), экономического (материальное стимулирование, гранты и т.д.) характера. В 2023 году закончили обучение по целевому договору в Башкирском государственном медицинском университете почти 600 выпускников, каждый из которых прошел государственное распределение [9].

Важно также отметить, что Республика Башкортостан входит в число лидеров по внедрению электронных медицинских сервисов: по итогам 2022 года Башкортостан вошел в ТОП-5 субъектов Российской Федерации по оформлению электронных свидетельств о рождении, в регионе создана единая база из 4,5 млн электронных медицинских карт, а количество дистанционных консультаций выросло более чем в 7,5 раза.

Помимо этого, в 2024 году республика выполнила все запланированные мероприятия в рамках федеральной программы «Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации». За 2024 год в рамках реализации программы были выполнены капитальные ремонты 9 объектов здравоохранения, установлены 135 модульных конструкций, которые обеспечивают дополнительные возможности для оказания медицинской помощи в удаленных районах, приобретено 4 тыс. единиц нового медицинского оборудования, 206 единиц автотранспорта.

В 2025 году в рамках программы были охвачены населенные пункты с населением до 100 тыс. чел., что позволяет получать медицинскую помощь сельским жителям региона. Запланировано открыть 6 новых поликлиник, провести капитальный ремонт 9 объектов здравоохранения и установить 134 модульных конструкции. К 5 марта в рамках этих мероприятий уже установлены 22 единицы быстровозводимых модульных конструкций, что значительно ускоряет процесс улучшения инфраструктуры.

Особое внимание уделяется обновлению медицинского оборудования. В 2025 году планируется закупка 4683 единиц нового оборудования, из которых уже поставлено 1022 единицы. Также запланировано приобретение 99 единиц легковых санитарных автомобилей для улучшения транспортировки пациентов и повышения мобильности медицинской помощи [10].

Неравномерная доступность медицинской помощи оказывает непосредственное влияние на социальную стабильность и экономику региона. В районах с низкой плотностью медицинской инфраструктуры фиксируются более высокие показатели заболеваемости и смертности, в том числе среди трудоспособного населения, что влечет за собой снижение трудового потенциала, рост затрат на социальную поддержку и снижение инвестиционной привлекательности территории.

Исследования показывают, что каждая единица инвестиций в первичную медицинскую помощь и профилактику позволяет сократить совокупные затраты на лечение хронических заболеваний на 15–25% в долгосрочной перспективе [11]. Более того, высокий уровень медицинского обслуживания становится фактором, влияющим на миграционную привлекательность региона, особенно для молодых специалистов и семей.

Республика Башкортостан обладает существенным потенциалом для преодоления указанных вызовов. Во-первых, регион имеет развитую научно-образовательную базу, в частности, Башкирский государственный медицинский университет и Уфимский НИИ гигиены и профессиональной патологии, которые готовят высококвалифицированные кадры. Во-вторых, благодаря внедрению цифровых технологий и телемедицины появляется возможность компенсировать часть территориальных диспропорций, особенно в труднодоступных районах.

В долгосрочной перспективе важным направлением должна стать интеграция здравоохранения в региональную экономическую стратегию. Необходимо рассматривать систему медицинского обслуживания не как расходную, а как инвестиционную статью бюджета, ориентированную на формирование здоровой, активной и экономически продуктивной популяции.

Список источников

1. Кузьмина Л. К. Роль здравоохранения в контексте устойчивого развития // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сборник трудов XVI Международной научно-практической конференции, Пинск, 29 апреля 2022 г. : в 2 ч. Пинск : ПолесГУ, 2022. Ч. 1. С. 128–131.
2. Сахаров А. Г., Колмар О. И. Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019. Т. 14, № 1. С. 189–206.
3. Басова Е. А. Доступность здравоохранения как фактор устойчивого социально-экономического развития территорий // Проблемы развития территории. 2021. Т. 25, № 1. С. 68–87.
4. Оценка численности постоянного населения Республики Башкортостан по муниципальным образованиям на 1 января 2025 // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан : официальный сайт. URL: <https://02.rosstat.gov.ru/folder/25491#> (дата обращения: 22.09.2025).
5. «Развитие здравоохранения Республики Башкортостан» : Постановление Правительства Республики Башкортостан от 29 ноября 2023 года № 674 : в редакции от 19 марта 2025 года // Консорциум КОДЕКС : электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406979182> (дата обращения: 22.09.2025).
6. «Об утверждении программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи в Республике Башкортостан на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» : Постановление Правительства Республики Башкортостан от 28 декабря 2024 года № 564 // Министерство здравоохранения Республики Башкортостан : официальный сайт. URL: <https://health.bashkortostan.ru/documents/projects/603234/>.
7. Республика Башкортостан в цифрах : статистический сборник. Уфа, 2024. 168 с. // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан : официальный сайт. URL: <https://02.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Egeg-2023.pdf>.
8. Здравоохранение // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан : официальный сайт. URL: <https://02.rosstat.gov.ru/folder/80124> (дата обращения: 22.09.2025).
9. Буранбаева Л. З., Сабирова З. Э. Сельская медицина в Республике Башкортостан: современное состояние и тенденции развития // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 4 (61). С. 58–65.
10. Отчеты Министерства здравоохранения Республики Башкортостан // Министерство здравоохранения Республики Башкортостан : официальный сайт. URL: <https://health.bashkortostan.ru/documents/reports/> (дата обращения: 22.09.2025).
11. Кривенко Н. В. Оценка результативности здравоохранения как один из факторов устойчивого социально-экономического развития региона // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т. 15, № 12(381). С. 2223–2241.

References

1. Kuzmina L. K. The Role of Healthcare in the Context of Sustainable Development. *Ustojchivoe razvitie e`konomiki: sostoyanie, problemy`, perspektivy` : sbornik trudov XVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Pinsk, 29 aprelya 2022 g. : v 2 ch. = Sustainable Development of the Economy: Status, Problems, Prospects: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference, Pinsk, April 29, 2022: in 2 parts*. Pinsk: PolesSU; 2022. Part 1. P. 128–131. (In Russ.).
2. Sakharov A. G., Kolmar O. I. Prospects for the Implementation of the UN Sustainable Development Goals in Russia. *Vestnik mezhdunarodny`x organizacij: obrazovanie, nauka, novaya e`konomika = Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy*. 2019;14(1):189–206. (In Russ.).
3. Basova E. A. Accessibility of Healthcare as a Factor in Sustainable Socioeconomic Development of Territories. *Problemy` razvitiya territorii = Problems of Territorial Development*. 2021;25(1):68–87. (In Russ.).
4. Estimated permanent population of the Republic of Bashkortostan by municipalities as of January 1, 2025. Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Republic of Bashkortostan: official site. (In Russ.). Available from: <https://02.rosstat.gov.ru/folder/25491#> (accessed: September 22, 2025).
5. "Development of healthcare in the Republic of Bashkortostan": Resolution of the Government of the Republic of Bashkortostan dated November 29, 2023 No. 674: as amended on March 19, 2025 // KODEKS Consortium: electronic fund of legal and regulatory documents. (In Russ.). Available from: <https://docs.cntd.ru/document/406979182> (accessed: September 22, 2025).

6. "On Approval of the Program of State Guarantees for the Free Provision of Medical Care to Citizens in the Republic of Bashkortostan for 2025 and for the Planning Period of 2026 and 2027": Resolution of the Government of the Republic of Bashkortostan dated December 28, 2024 No. 564. Ministry of Health of the Republic of Bashkortostan: official site. (In Russ.). Available from: <https://health.bashkortostan.ru/documents/projects/603234/>.

7. The Republic of Bashkortostan in Figures: Statistical Digest. Ufa, 2024. 168 p. // Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Republic of Bashkortostan: official site. (In Russ.). Available from: <https://02.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Egeg-2023.pdf>.

8. Healthcare. Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Republic of Bashkortostan: official site. URL: <https://02.rosstat.gov.ru/folder/80124> (date of access: September 22, 2025).

9. Buranbaeva L. Z., Sabirova Z. E. Rural medicine in the Republic of Bashkortostan: current state and development trends. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(4(61)):58–65. (In Russ.).

10. Reports of the Ministry of Health of the Republic of Bashkortostan // Ministry of Health of the Republic of Bashkortostan: official site. (In Russ.). Available from: <https://health.bashkortostan.ru/documents/reports/> (accessed: 22.09.2025).

11. Krivenko N. V. Assessment of healthcare performance as one of the factors of sustainable socio-economic development of a region. *Nacional'ny`e interesy` i bezopasnost` = National interests: priorities and security*. 2019;15(12(381)):2223–2241. (In Russ.).

Информация об авторах

А. В. Марьина — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры региональной экономики и управления;

М. Д. Тихонова — магистрант.

Information about the authors

A. V. Maryina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management;

M. D. Tikhonova — a master student.

Статья поступила в редакцию 03.11.2025; одобрена после рецензирования 20.11.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 03.11.2025; approved after reviewing 20.11.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 154–159
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):154–159

Научная статья

УДК 338.48:330.34.01(470.41)

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-154-159

УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ПОЛИЦЕНТРИЧНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)

Фадбир Магусович Сафин^{1✉}, Резеда Саитовна Гарифуллина²

¹Казанский государственный институт культуры, Казань, Россия

^{1,2}Казанский (Поволжский) федеральный университет, Казань, Россия

¹sfm195@yandex.ru✉

²garifullinars@ya.ru

Аннотация. В условиях усиления конкуренции на мировом и российском туристских рынках ключевую роль в устойчивом развитии территорий играет эффективная система управления дестинацией. В данной статье рассматривается актуальная проблема управления туристской дестинацией в процессе трансформации моноцентрических туристских дестинаций в полицентрические системы при растущей диверсификации туристского спроса и необходимости территориального перераспределения туристских потоков. Представлена комплексная интегральная модель оценки эффективности туристской дестинации, которая формируется из шести ключевых компонентов (блоков) эффективности, включающих количественные и качественные показатели. На конкретных кейсах демонстрируется эффективность полицентрической модели управления туристскими дестинациями в Республике Татарстан. Подчеркивается, что результаты и выводы исследования могут быть полезны органам исполнительной власти, инвесторам, организациям туристской индустрии.

Ключевые слова: туристская дестинация, управление, полицентричность, эффективность, интегральная модель

Для цитирования: Сафин Ф. М., Гарифуллина Р. С. Управление туристской дестинацией в условиях полицентричности (на примере Республики Татарстан) // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 154–159. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-154-159>.

Research article

MANAGEMENT OF A TOURIST DESTINATION IN A POLYCENTRIC ENVIRONMENT (ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN)

Fadbir M. Safin^{1✉}, Rezeda S. Garifullina²

¹Kazan State Institute of Culture, Kazan, Russia

^{1,2}Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

¹sfm195@yandex.ru✉

²garifullinars@ya.ru

Abstract. In the context of increasing competition in the global and Russian tourism markets, an effective destination management system plays a key role in the sustainable development of territories. This article addresses the pressing issue of destination management in the process of transforming monocentric tourist destinations into polycentric systems, given the growing diversification of tourist demand and the need for territorial redistribution of tourist flows. The article presents a comprehensive integrated model for assessing the effectiveness of a tourist destination, which is based on six key components (blocks)

of effectiveness, including quantitative and qualitative indicators. The article uses specific cases to demonstrate the effectiveness of a polycentric model for managing tourist destinations in the Republic of Tatarstan. It emphasizes that the results and conclusions of the study can be useful for executive authorities, investors, and tourism industry organizations.

Keywords: tourist destination, management, polycentrism, efficiency, integral model

For citation: Safin F. M., Garifullina R. S. Management of a tourist destination in a polycentric environment (on the example of the Republic of Tatarstan). *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):154–159. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-154-159>.

Современная парадигма регионального развития все чаще тяготеет к полицентрическим моделям, которые противопоставляются моноцентричным системам с одним доминирующим ядром. В сфере туризма это проявляется в формировании сложных, многокомпонентных дестинаций, где несколько равноценных или дополняющих друг друга центров притяжения формируют общее конкурентное предложение. Туристская дестинация — это сложная целостная управляемая социально-экономическая система, предназначенная для удовлетворения потребностей туристов в отдыхе, познании и впечатлениях. Актуальность темы обусловлена необходимостью исследования динамики и содержания туристских потоков в современных условиях, персонализации потребностей целевых групп, гармонизации и балансировки интересов центров туристского притяжения в рамках региона, повышению конкурентоспособности туристского продукта, разработки научно-обоснованной модели оценки полицентричного развития туристских дестинаций. В настоящее время остается актуальной проблема измерения и повышения эффективности не только каждого объекта притяжения, не даже отдельно взятой туристской дестинации, а всей системы в целом, учитывая синергию и внутреннюю конкуренцию. Управление такой системой требует выработки современных стратегий, направленных не на конкуренцию между центрами, дестинациями, а на синергию и кооперацию, формирование мультидестинационных туристских продуктов. Повышенное внимание к данной проблематике усиливается также отсутствием интегральной модели оценки эффективности, адаптированной именно для полицентричных дестинаций, сложностью получения количественной оценки качественных явлений, неполнотой, фрагментарностью интегральных сравнительных характеристик, игнорировани-

ем неравных стартовых условий и рядом других. Приоритет исследования парадигмы оценки эффективности туристской дестинации определяется также существующими общими вызовами, проблемами развития туристских территорий в стране [1]. Цель работы — оценить эффективность управления полицентричной туристской дестинацией на основе анализа кейсов Республики Татарстан.

Методология исследования базируется на системном подходе, позволяющем рассматривать полицентричную дестинацию как целостную систему взаимосвязанных элементов. В качестве ключевых использовались следующие методы: анализ статистических данных и нормативно-стратегических документов; сравнительный анализ для выявления специфики развития различных центров; метод кейс-стади для углубленного изучения конкретных практик; синтез для формулирования обобщающих выводов. Научная новизна заключается в разработке комплексной модели оценки эффективности для полицентричных дестинаций, интегрирующей количественные и качественные показатели, объединенные в шесть ключевых компонентов (блоков). Теоретическая часть работы подкреплена анализом кейсов по Республике Татарстан как дестинации мезоуровня. На примере Республики Татарстан проанализирована успешная модель управляемого полицентризма, где доминирующий центр (Казань) выступает катализатором развития периферийных узлов (Болгар, Свияжск, Елабуга и других.) Делается вывод, что ключевыми факторами успеха являются сильный региональный бренд, выполняющий роль интеграционного каркаса, который формируется на основе синергии локальных туристских дестинаций и имиджа республики, о релевантности модели Татарстана для других полиэтничных и поликультурных регионов Российской Федерации. Результаты

исследования демонстрируют, что целенаправленное формирование полицентрических структур способствует повышению конкурентоспособности дестинации, снижению сезонности, увеличению продолжительности пребывания туристов и устойчивому региональному развитию. Результаты могут быть полезны органам государственной и муниципальной власти в процессе разработки и реализации целевых программ, управленческих решений, обоснования бюджетных ассигнований, а также инвесторам, туроператорам, турагентам при принятии решений о вложениях в туристскую инфраструктуру, формировании конкурентоспособных турпакетов и выборе приоритетных направлений для их продвижения.

Современная парадигма регионального развития все чаще обращается к концепции полицентризма как инструменту обеспечения пространственной сбалансированности и устойчивого роста. Согласно общепринятому толкованию, полицентричность рассматривается как наиболее эффективная форма пространственной структуры в привязке к проблемам оптимального распределения ресурсов, устойчивого развития территорий и снижения уровня социально-экономического неравенства регионов по сравнению с моноцентричной системой [2]. Полицентризм — это не набор отдельных объектов, а устойчивая сеть коммуникационных, управленческих связей между ними. Полицентрический подход к управлению сложными системами позволяет перейти от точечного развития к стратегическому планированию целых регионов, повышая их устойчивость, конкурентоспособность и привлекательность. Теория пространственного развития, по мнению А. А. Овчинниковой, имеет глубокий фундаментальный генезис, что характерно для любой экономической теории, где каждый этап экономического развития определяют факторы пространственной локализации производственных сил [3]. Концепция полицентрической туристской дестинации является логическим развитием теорий рынков, пространственного развития А. Маршалла [4], М. Портера [5], Ф. Котлера [6], П. Кругмана [7] и других. Несмотря на растущий интерес к проблеме управления туристскими дестинациями в условиях полицентричности [8], в оте-

чественной научной литературе ощущается дефицит комплексных методологических подходов к анализу качественной полицентричной характеристики туристских дестинаций. Существующие работы часто фокусируются на отдельных, важных аспектах полицентризма агломераций или на описании отдельных кластеров, без выявления системных связей между ними. Полицентрическая туристская дестинация — это сложная, пространственно-функциональная система, характеризующаяся наличием нескольких центров притяжения, которые связаны между собой потоками туристов, ресурсов, информации, и которые организуют единое управляемое туристское пространство, формируя целостный образ дестинации. Сущностная характеристика полицентрической дестинации характеризуется сетевой природой, функциональной взаимодополняемостью, децентрализацией управления, снижением рекреационной нагрузки. Ключевые вызовы управления дестинацией в условиях полицентричности включают в себя:

- балансировку интересов, недопущение или предотвращение асимметрии в развитии и распределении ресурсов;
- формирование общего интеграционного дестинационного бренда, под которым выступают все центры данного туристского пространства, при сохранении их уникальности;
- диверсификация туристского продукта, исходя из особенностей дестинации, специализации сегментов, видов туризма;
- создание эффективной связанной логистики (транспортной, временной, информационной).

Эффективность управления такой дестинацией не может оцениваться по единому показателю. Сложившиеся реальные условия, растущая конкуренция диктуют необходимость перехода к комплексной интегральной оценке эффективности туристской дестинации. Комплексная интегральная модель оценки эффективности туристской дестинации формируется из шести ключевых компонентов (блоков) эффективности, включающих количественные и качественные показатели:

1 блок. Экономическая компонента отражает прямые и косвенные экономические результаты от туризма;

2 блок. Социально-культурная компонента характеризует влияние туризма на местное общество и сохранение культурного наследия;

3 блок. Экологическая компонента оценивает нагрузку на окружающую среду и меры по ее минимизации, характеризующие принципы устойчивого развития;

4 блок. Инфраструктурная компонента определяет качество и достаточность материальной и сервисной базы туристской дестинации;

5 блок. Имиджево-коммуникационная компонента характеризует устойчивые ассоциации и восприятие дестинации у путешественников, как коммуникации и имидж влияют на поведение потребителей и эффективность дестинации;

6 блок. Управленческая компонента характеризует алгоритмы решения поставленных задач и достижения целей.

Количество ключевых показателей (KPI) включенных в каждый блок с учетом методики и отличительных характеристик туристской дестинации от базовых до детализированных может быть множество. Для агрегированной оценки предлагается использовать метод взвешенных балльных оценок. Каждому показателю присваивается балл с учетом его весового коэффициента, определяемого экспертным путем. Интегральный показатель эффективности (ИПЭ) в целом рассчитывается как сумма весовых коэффициентов отдельно по каждому блоку, дестинации. Комплексная оценка эффективности полицентрической модели управления туристскими дестинациями (КО) в целом как системы рассчитывается как сумма интегральных показателей ее частей по ключевым блокам с использованием весовых коэффициентов. Анализ кейсов показывает, что некоторые туристские территории, обладающие богатым наследием могут иметь низкую реализованную привлекательность из-за инфраструктурных или управленческих ограничений. В то же время, территории с менее выдающимся, но уникальным ядром обладают значительным потенциалом для роста за счет активизации имиджево-коммуникационного и управленческого компонентов.

Структура полицентрической модели управления туристской дестинацией может быть представлена в виде следующих элементов: ядра (ключевых ресурсов), вторичных (перифе-

рийных) узлов, буферных (рекреационных зон), сетевых связей (коммуникационных осей).

Республика Татарстан демонстрирует высокую эффективность полицентрической модели управления туристскими дестинациями как устойчивого и динамично развивающегося субъекта Российской Федерации. На основе удачного сочетания богатого историко-культурного наследия, событийных мероприятий, различных моделей развития туризма и продуманной региональной политики республика целенаправленно выстраивает полицентричную туристскую дестинацию. Вместо стратегии «только Казань», республика реализовала модель «Казань +», инвестируя в развитие других уникальных точек. Казань, Болгар, Свияжск, Елабуга, Раифский монастырь, Набережные Челны, Альметьевск, Мамадыш, Тетюши и другие дестинации образуют пространственный каркас, отличающийся по характеристикам и привлекающий различные сегменты туристского рынка. Например, Казань как туристская дестинация — это драйвер роста (мегаполис, события, культурно-познавательный туризм). Туристское ядро Казани — Казанский Кремль (объект ЮНЕСКО, 2000) — пример эталонно управляемого объекта наследия с максимальной интегральной привлекательностью. Реализуемая модель: «Наследие как символ идентичности и государственности».

Великий Болгар (объект ЮНЕСКО, 2014) — духовный центр, северная Мекка, свидетельство принятия ислама Волжской Булгарией, (историко-археологический туризм, культурно-познавательный туризм). Реализуемая модель: «Наследие как основа духовного просвещения и паломничества».

Остров-град Свияжск (объект ЮНЕСКО, 2017) — уникальный градостроительный и фортификационный комплекс, основанный Иваном Грозным, мощный православный центр с уникальными фресками Успенского собора (историко-культурный, событийный туризм). Реализуемая модель: «Тотальная ревитализация наследия как инструмент смены парадигмы места».

Елабуга — синтез истории и промышленности, уникальная модель сочетания историко-культурного, музейного, промышленного туризма с сильной муниципальной составляющей. Елабуга успешно позиционирует себя как «город-музей», привлекая целевой сег-

мент искушенных, интеллектуальных туристов и дистанцируется от массовых потоков Казани и Болгара, находя свою нишу. Реализуемая модель: «Эффективность, стабильность и диверсификация туристского продукта».

Эффективность реализации полицентрической модели управления туристской дестинации в Республике Татарстан демонстрируется стабильным ростом туристского потока и положительным имиджем региона. Республика является одним из крупнейших туристических центров России и традиционно входит в топ-10 туристических направлений по стране. По итогам 2024 года Татарстан занимает по объему туристского потока 7-е место в Российской Федерации (после Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Краснодарского края, Крыма) и 1-е место в Приволжском федеральном округе, по объему номерного фонда 6-е место в Российской Федерации (после Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Краснодарского края, Крыма) и 1-е место в Приволжском федеральном округе. Целенаправленное управление сферой туризма и гостеприимства обеспечили рост туристского потока в Республику Татарстан в 1,7 раза — с 2,5 млн чел. в 2014 году до 4,3 млн чел. в 2024 г., рост объема платных услуг в сфере туризма с учетом смежных отраслей в 6,5 раза — с 16,3 млрд руб. в 2014 году до 106,8 млрд руб. в 2024 г. [8]. Известность в России и на международной арене приобрели такие туристические бренды республики, как «Татарстан — край 1001 удовольствия», «Казань — третья столица России», «Казань — гастрономическая столица России», «Остров-град Свияжск. Посмотри, как живет история», «Великий Болгар — древняя цивилизация на Волге». Флагманским проектом является создание на территории Республики Татарстан от границ с Республикой Чувашия до Ульяновской области пешеходной туристской тропы вдоль правого берега р. Волги под названием «Волжская тропа» протяженностью свыше 300 км. В настоящий момент под брендом «Великий Волжский путь» разработано

более 20 межрегиональных маршрутов, а маршрут «Великий Волжский путь» (Казань — Чебоксары — Йошкар-Ола) получил статус национального туристского маршрута. В период с 2021 по 2024 годы реализованы мероприятия национального проекта на общую сумму 1969,6 млн руб., поддержано 175 туристических проектов. Государственным комитетом Республики Татарстан по туризму совместно с АО «Корпорация Туризм.РФ» (Корпорация) ведется работа по созданию новой туристской территории «Казань-марина» в Лаишевском муниципальном районе республики. Реализация проекта осуществляется согласно заключенному соглашению между Корпорацией и Правительством Республики Татарстан от 15 марта 2022 года. Прогнозная стоимость проекта свыше 26 млрд руб. [9]. Несмотря на успешную реализацию полицентрической модели управления туристскими дестинациями пока еще остаются определенные вызовы, требующие решения. Среди них, прежде всего, углубление полицентризма, вовлечение в орбиту новые, менее раскрученные туристские дестинации (Биярск, Чистополь, Мамадыш и т.д.), развитие мягкой мобильности, создание сети велосипедных и пешеходных маршрутов, связывающих ядра с их природным окружением (активизация проекта «Волжская тропа»), балансировка туристских потоков, связанных с проблемой сезонности через разработку тематических, событийных мероприятий.

Концепция полицентрической туристской дестинации представляет собой современный, комплексный подход к пониманию и управлению сложными территориальными системами в туризме. Она позволяет перейти от точечного развития к стратегическому планированию целых регионов, повышая их устойчивость, конкурентоспособность и привлекательность на глобальном рынке. Республика Татарстан демонстрирует высокую эффективность модели полицентрической туристской дестинации, достигнутую за счет целенаправленной государственной политики и крупных инвестиций в объекты культурного наследия.

Список источников

1. Паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» // Официальная Россия : сервер государственных органов власти Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP_Turizm_i_industriya_gostepriimstva.pdf?ysclid=mia1fgy1kd992114090/.

2. Красносельская Д. Х., Тимирьянова В. М. Оценка полицентричности систем расселения: чувствительность к методам, количеству наблюдений и уровню агрегирования данных // Вестник МГТУ имени Г. И. Носова. 2022. Т. 20, № 4. С. 144–153.
3. Овчинникова А. В. Основные положения методологии исследования динамики изменений в пространственной локализации отраслей экономики и определения приоритетов регионального развития // Вестник Удмуртского университета. 2022. Т. 32, Вып. 6. С. 1001–1002.
4. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3 т. / пер. с англ. Москва : Прогресс ; Москва : Универс, 1993. 309 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. Москва : Альпина Паблишер, 2011. 454 с. : ил.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. В. Кузин. 15-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 844 с.
7. Кругман П., Обстфельд М. Международная экономика. Теория и политика / пер. с англ. Москва : ЮНИТИ, 1997. 799 с.
8. Итоги работы Государственного комитета Республики Татарстан по туризму за 2024 год // Государственный комитет Республики Татарстан по туризму : официальный сайт. URL: https://tourism.tatarstan.ru/documents.htm?pub_id=4444084&ysclid=mifoy3ob4v798171542 (дата обращения 09.10.2025).

References

1. Passport of the national project "Tourism and Hospitality Industry". Official Russia: server of state authorities of the Russian Federation. (In Russ.). Available from: https://www.economy.gov.ru/material/file/a81991a24c1e7e7b4c1b0f70e81f1467/NP_Turizm_i_industriya_gostepriimstva.pdf?ysclid=mia1fgy1kd992114090/.
2. Krasnoselskaya D. Kh., Timiryanova V. M. Assessing the polycentricity of settlement systems: sensitivity to methods, number of observations and level of data aggregation. *Vestnik MGTU imeni G. I. Nosova = Bulletin of Bauman Moscow State Technical University named after G.I. Nosov*. 2022;20(4):144–153. (In Russ.).
3. Ovchinnikova A. V. Basic Provisions of the Methodology for Studying the Dynamics of Changes in the Spatial Localization of Economic Sectors and Determining Regional Development Priorities. *Vestnik Udmurtskogo universiteta = Bulletin of Udmurt University*. 2022;32(6):1001–1002. (In Russ.).
4. Marshall A. Principles of Economic Science: in 3 volumes / translated from English. Moscow: Progress; Moscow: Univers; 1993. 309 p.
5. Porter M. Competitive Strategy: Methodology for Analyzing Industries and Competitors / translated from English by I. Minervin. Moscow: Alpina Publisher; 2011. 454 p. : ill. (In Russ.).
6. Kotler F. Marketing Management / translated from English by V. Kuzin. 15th ed. St. Petersburg: Piter; 2021. 844 p. (In Russ.).
7. Krugman P., Obstfeld M. International Economics. Theory and Politics / translated from English. Moscow: UNITY; 1997. 799 p. (In Russ.).
8. Results of the State Tourism Committee of the Republic of Tatarstan for 2024. State Tourism Committee of the Republic of Tatarstan: official site. (In Russ.). Available from: https://tourism.tatarstan.ru/documents.htm?pub_id=4444084&ysclid=mifoy3ob4v798171542 (date of access: October 9, 2025).

Информация об авторах

Ф. М. Сафин — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры культурного наследия и туризма; профессор кафедры всемирного культурного наследия;
Р. С. Гарифуллина — доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры культурного наследия и туризма, проректор по научной работе.

Information about the authors

F. M. Safin — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Cultural Heritage and Tourism; Professor of the Department of World Cultural Heritage;
R. S. Garifullina — Doctor of Science (Pedagogical), Professor, Professor of the Department of Cultural Heritage and Tourism, Vice-Rector for Research.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 160–169
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):160–169

Научная статья

УДК 338.433:339.178(470.322+470.312)

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-160-169

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПО СБЫТУ ФЕРМЕРСКОЙ ПРОДУКЦИИ НА БАЗЕ АГРОАГРЕГАТОРА НА ПРИМЕРЕ ЛИПЕЦКОЙ И ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТЕЙ

**Наталья Михайловна Сурай^{1✉}, Валерия Александровна Сурай²,
Галина Викторовна Корнева³**

¹Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия,
natalya.mixajlovna.1979@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-6219-4363>

²Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия, valeria.suray@mail.ru

³Московский государственный университет технологий и управления имени К. Г. Разумовского (ПКУ),
Москва, Россия, g.korneva@mgutm.ru

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы развития сбытовой инфраструктуры малых форм хозяйствования, а также перспективы развития потребительского рынка через создание и развитие агроагрегаторов. Объектом исследования выступают агроагрегаторы, а также рыночная среда, в условиях которой они создаются и развиваются. Проведен анализ существующих каналов сбыта для товаропроизводителей фермерской продукции, рассмотрен новый канал инфраструктуры сбыта — агроагрегатор. В статье определена важность создания региональных агроагрегаторов, которые являются дополнительным каналом сбыта фермерской продукции и повышают уровень продовольственной безопасности страны. В статье проанализирован опыт пилотных экспериментов в Липецкой и Тульской областях по созданию единого оператора (агроагрегатора). Целевая модель агрегатора предусматривает централизованные закупки и поставки фермерской продукции, создание инфраструктуры для ее хранения и обработки, а также специализированные сервисы (например, консультации фермеров по вопросам производства и сбыта, помощь в оформлении необходимой документации и маркировке и проч.). Данный опыт может быть распространен не только на другие российские регионы, но и на союзные страны, например, в пространстве ЕАЭС. Это позволит увеличить число экспортеров среди отечественных крестьянско-фермерских хозяйств и повысить узнаваемость их брендов в мире.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, Липецкая область, Тульская область, агроагрегатор, малые формы хозяйствования, сбыт, фермерская продукция, торговые сети

Для цитирования: Сурай Н. М., Сурай В. А., Корнева Г. В. Лучшие практики по сбыту фермерской продукции на базе агроагрегатора на примере Липецкой и Тульской областей // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 160–169. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-160-169>.

BEST PRACTICES IN FARM PRODUCT MARKETING BASED ON AN AGROAGGREGATOR USING THE EXAMPLE OF THE LIPETSK AND TULA REGIONS

Natalya M. Surai^{1✉}, Valeria A. Surai², Galina V. Korneva³

¹Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,
natalya.mixajlovna.1979@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-6219-4363>

²National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia, valeria.suray@mail.ru

³K. G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management (the First Cossack University), Moscow, Russia, g.korneva@mgutm.ru

Abstract. This article examines current issues in developing the marketing infrastructure of small businesses, as well as prospects for developing the consumer market through the creation and development of agro-aggregators. The research focuses on agro-aggregators and the market environment in which they are created and developed. An analysis of existing distribution channels for farm producers is conducted, and a new channel for marketing infrastructure — agro-aggregators — is considered. The article identifies the importance of creating regional agro-aggregators, which serve as an additional channel for marketing farm products and improve the country's food security. The article analyzes the experience of pilot experiments in the Lipetsk and Tula regions to create a single operator (agro-aggregator). The target model of the aggregator involves centralized procurement and delivery of farm products, the creation of infrastructure for their storage and processing, and specialized services (e.g., consulting farmers on production and marketing, assistance with necessary documentation and labeling, etc.). This experience can be extended not only to other Russian regions but also to allied countries, for example, within the Eurasian Economic Union (EAEU). This will increase the number of exporters among domestic peasant farms and enhance their brand recognition globally.

Keywords: food security, Lipetsk Oblast, Tula Oblast, agro-aggregator, small farms, marketing, farm products, retail chains

For citation: Surai N. M., Surai V. A., Korneva G. V., "Best Practices for Marketing Farm Products Using an Agro-Aggregator: The Lipetsk and Tula Oblasts as Examples". *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):160–169. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-160-169>.

К 2030 году объем производства российского агропромышленного комплекса (АПК) должен вырасти не менее чем на четверть по сравнению с 2021 годом, а экспорт сельскохозяйственной продукции увеличиться в 1,5 раза, — отметил Президент Российской Федерации В. В. Путин [1]. Фермерским хозяйствам отведена большая роль в достижении поставленных целей. В настоящее время значительная часть продукции АПК производится именно фермерами и индивидуальными предпринимателями. Так, в Липецкой области фермерами производится почти треть от общего объема сельскохозяйственной продукции региона. При этом отсутствие эффективных каналов сбыта — одна из глобальных проблем для малых форм хозяйствования (МФХ). Создание региональных агроагрегаторов нацелено на сокращение пути

качественной сельхозпродукции до потребителя, открытие дополнительных каналов сбыта фермерской продукции. В итоге это способствует повышению уровня продовольственной безопасности страны. Агроагрегатор способствует развитию конкуренции, повышению качества фермерской продукции и снижению цен на аграрном рынке.

В ответ на растущий интерес потребителей к фермерским продуктам федеральные ритейлеры начинают инвестировать в создание сервисов, обеспечивающих доставку продукции от местных производителей в собственные магазины. Эти сервисы организуют поставки товаров от локальных фермеров и производителей в крупные торговые сети. Данные инициативы реализуют компании «Магнит» и «X5 Group».

С 1 марта 2025 г. в России действует закон об агроагрегаторах, который направлен на создание инфраструктуры для сбыта фермерской продукции через агроагрегаторы и поддержку малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве. Новый закон вносит изменения в два федеральных закона — «О развитии сельского хозяйства» и «О внесении изменений в статью 7 Федерального закона „Об органической продукции и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации”» [2]. Согласно данному закону, агроагрегаторы — это организации, основные виды деятельности которых относятся к сфере обращения фермерской продукции и которые соответствуют критериям, определяемым правительством Российской Федерации. Следует отметить, что также закон ориентирован на поддержку сельскохозяйственных товаропроизводителей малых форм хозяйствования, таких как личные подсобные хозяйства, крестьянские (фермерские) хозяйства и сельскохозяйственные потребительские кооперативы. Эти группы признаны производителями фермерской продукции, что включает в себя не только традиционные сельскохозяйственные культуры, но и органическую продукцию и продукты с улучшенными характеристиками. Согласно новому закону, фермерская продукция — это сельскохозяйственная продукция, включая органическую и продукцию с улучшенными характеристиками, а также продукцию ее первичной и последующей переработки.

Таким образом, агроагрегаторы — это организации, которые занимаются закупкой, первичной и последующей переработкой, хранением и сбытом фермерской продукции. Агроагрегаторы являются важным ключевым звеном между производителями и крупными торговыми сетями, обеспечивая стабильный сбыт сельскохозяйственной продукции и способствуя повышению ее качества. Одним из основных преимуществ агроагрегаторов является их способность оптимизировать логистические цепочки. Благодаря современным технологиям и развитой инфраструктуре, они обеспечивают быструю и эффективную доставку продуктов питания от фермерских хозяйств до конечных потребителей. Это осо-

бенно важно для скоропортящихся товаров, таких как свежие овощи, фрукты и молочные продукты, сохранение качества которых напрямую влияет на здоровье населения. Агроагрегаторы также способствуют развитию конкуренции на рынке, предоставляя фермерам возможность реализовывать свою продукцию по справедливым ценам. Это стимулирует увеличение объемов производства и расширение ассортимента, что, в свою очередь, делает продукты питания более доступными для широких слоев населения. Благодаря этим процессам снижается зависимость от импортных товаров и укрепляется продовольственная безопасность России.

Одним из ключевых аспектов закона является возможность получения государственной поддержки агроагрегаторами. Поддержка предоставляется только тем организациям, которые являются сельскохозяйственными потребительскими кооперативами или имеют не менее 51 % акций, принадлежащих сельхозтоваропроизводителям. Это условие направлено на то, чтобы гарантировать, что помощь будет направлена именно тем, кто непосредственно занимается производством. Агроагрегаторы, являющиеся сельскохозяйственными потребительскими кооперативами, могут претендовать на льготные кредиты, страхование рисков, субсидии на обновление основных средств и информационное обеспечение.

Вопросам относительно сущности и создания агроагрегаторов посвящено множество отечественных и зарубежных исследований, таких ученых как А. В. Петрикова [3], Н. П. Старовойтова [4], Е. Г. Захарченко [5], Е. И. Артемова [6] и др.

Научная новизна данного исследования заключается в обобщении лучших практик по сбыту фермерской продукции агроагрегаторами на примере Липецкой и Тульской областей.

В настоящее время фермеры испытывают трудности со сбытом фермерской продукции в торговые сети. Основные проблемы малых форм хозяйствования с выходом в торговые сети в целях реализации фермерской продукции представлены на рисунке 1.

Основные каналы сбыта фермерской продукции представлены на рисунке 2.

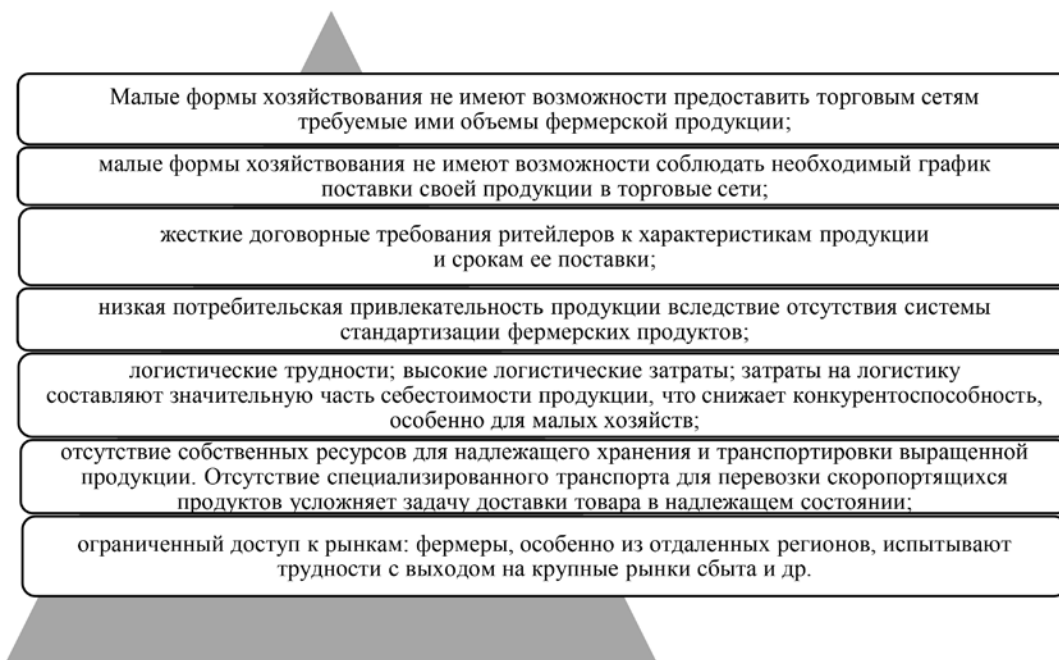


Рисунок 1 — Основные проблемы малых форм хозяйствования с выходом в торговые сети в целях реализации фермерской продукции (составлено авторами)

Figure 1 — The main problems of small businesses entering retail chains for the purpose of selling farm products (compiled by the authors)

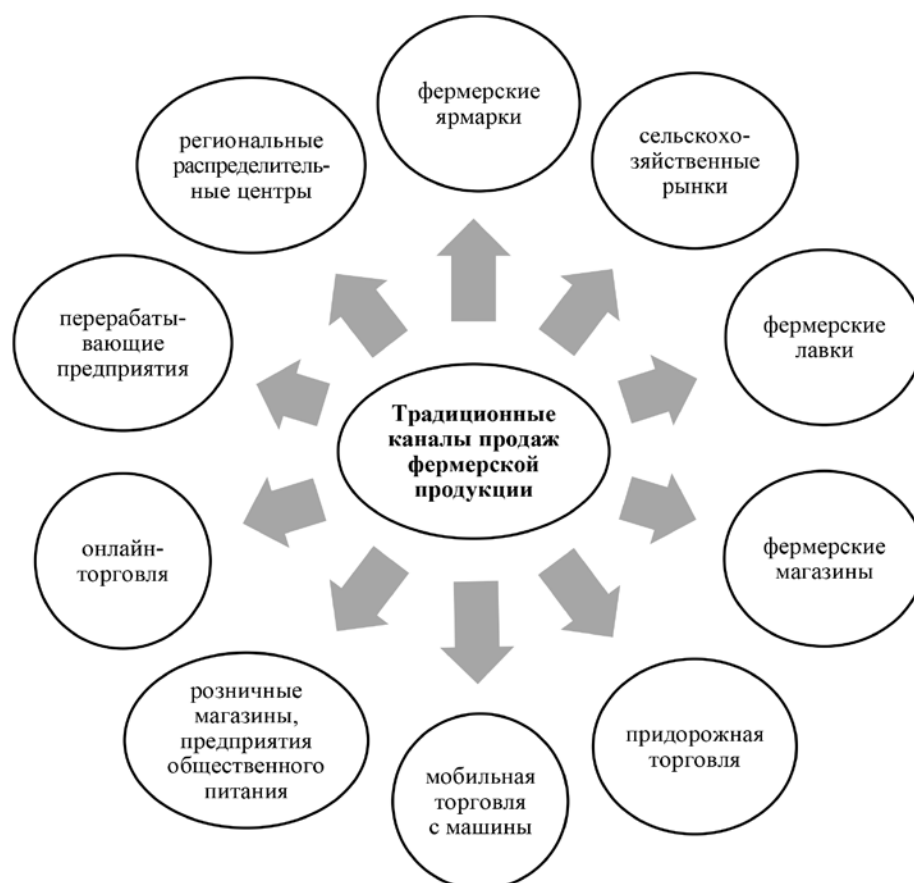


Рисунок 2 — Традиционные каналы продаж фермерской продукции (составлено авторами)

Figure 2 — Traditional sales channels for farm products (compiled by the authors)

Липецкая и Тульская области — лучшие практики в области плодотворного сотрудничества ритейла, региональных властей и малого бизнеса. Данная модель сотрудничества предоставляет возможность привлечь фермеров, которые не имеют ресурсов для самостоятельного выхода на торговые сети X5, и способствует увеличению присутствия местной продукции на полках магазинов. Основными элементами для создания агроагрегатора являются эффективная логистика, развитая транспортная и складская инфраструктура. Площадь Тульской и Липецкой областей составляет около 25 тыс. км², и в этих регионах дорожная сеть хорошо развита, насчитывая более 16 тыс. км автодорог в каждом из них. Кроме того, отмечается высокая степень участия сельского населения в кооперативных инициативах. Следует также упомянуть, что частные подворья и приусадебные участки активно сдают на переработку излишки плодоовощной продукции.

Агрегатор координирует сбор фермерской продукции, осуществляет ее сортировку, фасовку, калибровку, мойку и стикеровку, а также

обеспечивает временное хранение и транспортировку к распределительным центрам и в магазины сети. В дополнение к этому данная структура занимается юридическим и бухгалтерским сопровождением процессов сбыта и контролем качества в сотрудничестве с компанией X5. Сеть «Пятерочка», в свою очередь, гарантирует фермерам объемы закупаемой продукции в соответствии с потребностями магазинов и согласовывает ценовую политику. Агрегатор также выполняет функции оператора школьного питания. Эта модель взаимодействия была разработана также для обеспечения поставок продовольствия в социальные учреждения. По такой схеме в России работают два региона: Тульская область совместно с сетью АО «Магнит» и Липецкая область — с компанией «X5 Group» (рисунок 3). Компания «X5 Group» работает с двумя агрологистическими операторами в целях обеспечения сбыта фермерской продукции в Липецкой области.

Сущность проекта «Агрегатор X5» заключается в том, что предприятие, зарегистрированное в Липецкой области, агрегатор ООО



Рисунок 3 — Принцип работы «Агрегатора X5» (составлено авторами)

Figure 3 — Operating principle of the “Aggregator X5” (compiled by the authors)

«ОПОРА48», функционирует как заготовительная контора, которая закупает сельскохозяйственную продукцию у локальных производителей, представляющих малый и средний бизнес. Далее продукция накапливается на складе агрегатора, проходит процесс паллетирования и оформление необходимой документации в соответствии с требованиями компании Х5, после чего формируется партия для поставки. Каждая партия товаров перед отправкой подлежит обязательной проверке на качество специалистом-сюрвейером (инспектором или экспертом). На первом этапе реализации данного проекта стороны согласовали поставку товаров категории «ФРОВ» (фрукты и овощи). Второй этап, который начался в феврале 2023 г., охватывает поставки продуктов категории «ФРЕШ». В будущей деятельности компания планирует расширение ассортимента поставляемой фермерской продукции.

В настоящее время более 250 магазинов сети «Пятерочка» обеспечиваются фруктами и овощами от местных фермеров по данной модели. Эффективное сотрудничество с малым бизнесом способствует развитию конкуренции среди сельскохозяйственных производителей и расширению ассортимента, что позволяет предлагать покупателям больше продуктов от локальных производителей.

Основное отличие целевой модели агрегатора от оптово-распределительных центров заключается в комплексной поддержке фермеров на всех этапах цепочки «от поля до полки». В дополнение к централизованным закупкам и поставкам, агрегатор предоставляет фермерам консультации по вопросам производства и реализации продукции, а также программы поддержки и помощь в получении субсидий. Он также софинансирует приобретение сырья (семян, удобрений, кормов) и оборудования, обучает сотрудников фермерских хозяйств, помогает с маркировкой продукции.

В 2022 году в Липецкой области совместно с компанией «Х5 Group» начал осуществлять свою деятельность первый в стране пилотный проект «Агрегатор Х5», зарекомендовавший себя как эффективный инструмент для сбыта фермерской продукции. Данный проект способствует росту числа экспортеров среди российских крестьянско-фермерских хозяйств

(КФХ) и повышает международную известность их брендов. Среди преимуществ проекта можно выделить сокращенные сроки оплаты за поставленную продукцию, которые не превышают 5 дней, а также организацию доставки сельскохозяйственной продукции от поставщика с использованием автотранспорта агрегатора. В проекте участвуют 85 региональных сельскохозяйственных товаропроизводителей, из которых 37 функционируют по социальным контрактам. Для потребителей данный проект создает возможность приобретать качественную фермерскую продукцию в ближайших магазинах. В настоящее время ассортимент «Агрегатора» включает более 40 товарных позиций. В него входят овощи «борщевого набора», тыква, кабачки, шпинат, салат «Айсберг», пекинская капуста и сельдерей. Кроме того, предлагаются молочные продукты, мясные и мучные полуфабрикаты, а также колбасные изделия и зельцы. Продукция доставляется в 219 магазинов Липецкой области, а также в распределительные центры «Курск» и «Воронеж».

В 2024 году в Липецкой области начал функционировать «Агрегатор-2», который специализируется на категории «Зелень», сотрудничает с 12 местными фермерами и поставляет продукцию в магазины «Пятерочка» Липецкой области и другие регионы. Площадь помещения, предназначенного для предпродажной подготовки товара, превышает 1,5 тыс. м². На предприятии функционирует 5 упаковочных линий и трудятся 70 сотрудников. Агроагрегатор способен обрабатывать до 7 т продукции в сутки, а годовой объем поставок может достигать 2 тыс. т. Продукция вывозится с поля своевременно после сбора и на полки магазинов размещается не позднее чем через сутки, не теряя свежести и внешнего вида. «Агрегатор» приобретает продукцию по фиксированной цене на протяжении сезона. Компания «Агрегатор» предоставляет тару для упаковки и услуги экспертов по качеству. Затем продукцию вывозят в распределительный центр «Агрегатора», доводят ее до определенного температурного режима и направляют в магазины. Эксперты по качеству компании «Агрегатор» выезжают непосредственно в поля, обучают производителей тому, как правильно собирать урожай, разбираться в сортах выращенной продукции.

С целью расширения круга небольших поставщиков в 2023 году компания Х5 запустила 21 «Фермерский островок» в формате *shop-in-shop* (магазин в магазине). Более того, компания Х5 предлагает своим партнерам аналитические инструменты *Dialog Х5.Insights*, предоставляя, например, бесплатный доступ к мониторингу изменений основных показателей в соответствующих категориях, в которых работает поставщик. В России около 17 компаний входят в число агрегаторов-партнеров Х5.

Малые формы хозяйствования вносят значительный вклад в аграрную экономику Липецкой и Тульской областей (таблица 1).

Количество хозяйствующих субъектов в Липецкой области, задействованных в проекте «Агрегатор для Х5» представлено на рисунке 4.

В Липецкой и Тульской областях доля малых форм хозяйствования в производстве

сельхозпродукции составляет порядка 24 % (в том числе КФХ — 8,9 %, ЛПХ — 13,2 %) (таблицы 2, 3). Область полностью обеспечивает внутренние потребности в социально значимых продуктах питания за счет собственного производства.

Таким образом, фермеры обеспечивают около половины всей сельхозпродукции страны и нуждаются в помощи для сбыта данной продукции. В настоящее время в России действует порядка 60 агрегаторов в 34 регионах для оказания помощи МФХ в сбыте сельхозпродукции.

Агроагрегаторы, которые развивают компании «Х5 Group» и АО «Магнит», являются драйверами роста продаж фермерской продукции. В 2022 году электронную площадку-агроагрегатор запустила компания АО «Магнит» в Тульской области. В настоящее время АО «Магнит» взаимодействует более чем с 30 фермерскими хозяйствами Тульской области, продук-

Таблица 1 — Количество сельскохозяйственных производителей по категориям в Липецкой и Тульской областях на 1 января 2021 г., ед.

Категории хозяйств	Липецкая область	Тульская область
Сельскохозяйственные организации	323	387
Личные подсобные хозяйства и другие индивидуальные хозяйства граждан	173 145	161 860
Некоммерческие объединения граждан	144	1183
Крестьянские (фермерские) хозяйства	1143	596
Индивидуальные предприниматели	392	78

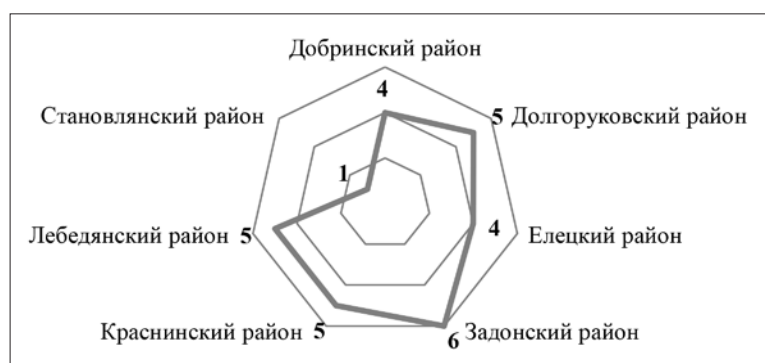


Рисунок 4 — Количество хозяйствующих субъектов в муниципальных образованиях Липецкой области, задействованных в проекте «Агрегатор для Х5» (составлено авторами)

Figure 4 — Number of economic entities in municipalities of the Lipetsk region involved in the “Aggregator for X5” project (compiled by the authors)

Таблица 2 — Структура производства сельхозпродукции по категориям хозяйств в Липецкой области, в фактически действовавших ценах, % к итогу [7]

Категории хозяйств	Годы				
	2020	2021	2022	2023	2024
Сельскохозяйственные организации	77,7	77,3	76,7	78,5	77,9
Хозяйства населения	13,1	13,2	13,3	12,1	13,2
Крестьянские (фермерские) хозяйства, ИП	9,2	9,5	10,0	9,4	8,9

Таблица 3 — Структура производства сельхозпродукции по категориям хозяйств в Тульской области, в фактически действовавших ценах, % к итогу [8]

Категории хозяйств	Годы				
	2020	2021	2022	2023	2024
Сельскохозяйственные организации	69,2	70,6	72,7	73,5	76,0
Хозяйства населения	16,1	13,0	12,3	12,5	11,9
Крестьянские (фермерские) хозяйства, ИП	14,6	16,4	15,0	14,0	12,1

ция которых поставляется в 185 магазинов сети на территории региона. Объем закупок фермерской продукции через агрегатор с начала 2024 г. составил почти 5 тыс. т и достиг 100 млн рублей. Основной частью ассортимента поставок является плодоовощная продукция. Кроме того, «Магнит» закупает у фермеров продукцию животного происхождения, включая популярные у потребителей категории «fresh» и «ultrafresh»: молочные и мясные изделия, рыбу, гастрономические мясные продукты, сыры, а также замороженные товары и консервацию. В 2023 году объем продаж этой продукции увеличился на 46 %, достигнув 13,3 тыс. т [9].

Основные цели агрегатора представлены на рисунке 5.

В 2024 году компания X5 открыла агрегаторы в Свердловской и Волгоградской областях. Можно отметить, что действующие агрегаторы осуществляют отгрузки фермерской продукции в супермаркеты торговой сети «Перекресток». Агроконтракты, обеспечивающие гарантированные объемы сбыта для малых и средних предприятий, находятся на стадии активного развития [10]. В настоящее время около 200 хозяйств взаимодействуют с торговыми сетями ритейлера.

В глобальном масштабе основой роста сельского хозяйства служат фермеры, которые интегрированы в кооперативные структуры или сотрудничество с более крупными компаниями [11]. Развитие агроагрегаторов обеспечивает фермерским хозяйствам дополнительный канал сбыта своей продукции через торговые сети. Пилотный проект показал востребованность модели агрегатора у фермерских хозяйств. «Агрегатор» направлен на поддержку малых форм хозяйствования. Благодаря проекту фермеры получают гарантированный рынок сбыта и стабильный доход, жители региона — свежие местные продукты без наценки. Инновационные решения в области логистики, в том числе платформа Verum Logistics, становятся ключевым фактором успешного сбыта сельскохозяйственной продукции в современных условиях. Самый устойчивый рынок сбыта — тот, который диверсифицирован. Ярмарки дают мгновенную обратную связь, магазины обеспечивают стабильность, а онлайн открывает доступ к новой аудитории. В 2025 году успешные фермеры используют гибридные модели сбыта своей продукции, сочетая низкие риски традиционной торговли с перспективами цифровых платформ.

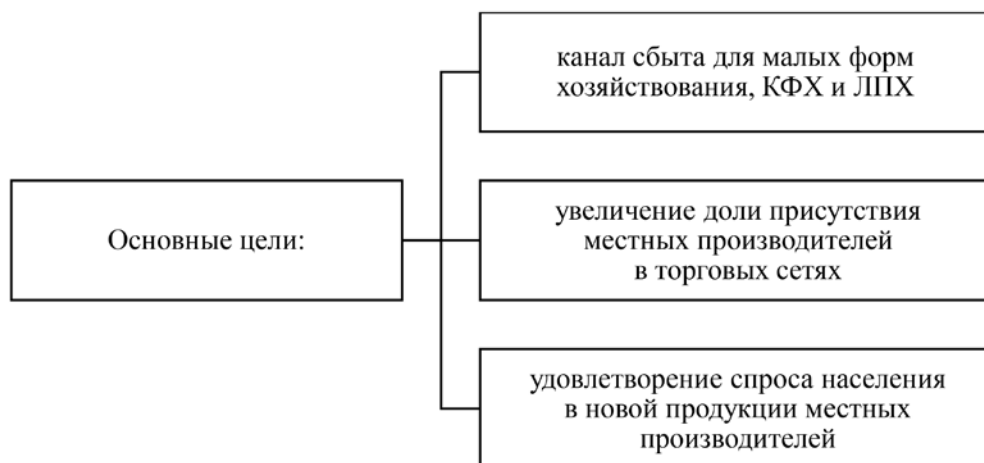


Рисунок 5 — Основные цели Агрегатора для X5 Групп, «Магнит» (составлено авторами)

Figure 5 — Main goals of the Aggregator for X5 Group, Magnit (compiled by the authors)

Агроагрегаторы являются важным элементом современной продовольственной системы, предоставляя населению доступ к качественным и свежим продуктам питания, что отвечает

требованиям национального проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», который реализуется по решению Президента страны В. В. Путина.

Список источников

1. К 2030 году Россия увеличит объем производства АПК на четверть // Свое/Фермерство : сайт. URL: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/vladimir-putin-poruchil-uvlichit-proizvoditel-nost-apk-k-2030-godu>. Дата публикации: 04.03.2024.
2. «О внесении изменений в Федеральный закон "О развитии сельского хозяйства" и статью 2 Федерального закона "О внесении изменения в статью 7 Федерального закона "Об органической продукции и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"» : Федеральный закон № 297-ФЗ : Принят Государственной Думой 24 июля 2024 года : Одобрен Советом Федерации 2 августа 2024 года // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080106> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Петриков А. В. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы: состояние и направления государственной поддержки // Федерализм. 2024. Т. 29, № 2. С. 48–62. DOI: 10.21686/2073-1051-2024-2-48-62.
4. Старовойтова Н. П. Агроагрегаторы — инновационный инструмент развития сельского хозяйства // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12, № 1. С. 11–24. DOI: 10.18334/ppib.12.1.122322. EDN GQDFDL.
5. Захарченко Е. Г. Агроагрегатор как ключевой элемент развития малого и среднего предпринимательства в регионах Российской Федерации // Векторы благополучия: экономика и социум. 2024. № 4 (52). С. 97–112. DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1899.
6. Артемова Е. И., Плотникова Е. В., Галкина А. Г. Решение проблемы сбыта продукции малых сельхозтоваропроизводителей на основе развития местных торговых сетей // Вестник Академии знаний. 2021. № 2 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reshenie-problemy-sbyta-produktsii-malyh-selhoztovaroproduzvoditeley-na-osnove-razvitiya-mestnyh-torgovyh-setey> (дата обращения: 01.10.2025).
7. Липецкая область в цифрах. 2023 : краткий статистический сборник. Липецк : Липецкстат, 2023. 195 с.
8. Тульская область в цифрах 2024: краткий статистический сборник. Тула : Туластат, 2025. 144 с.
9. «Магнит» наращивает поставки в магазины продукции российских фермеров // NR : сайт. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/magnit_narashchivaet_postavki_v_magaziny_produktsii_rossiyskikh_fermerov/ (дата обращения: 01.10.2025).
10. Сурай Н. М., Сурай В. А., Удовик Е. Э. Особенности развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в современных условиях // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 3(68). С. 59-69. DOI: 10.47598/2078-9025-2025-3-68-59-69. EDN SGSIBC.

11. Региональный опыт поддержки развития сельскохозяйственной потребительской кооперации / Н. М. Сурай, М. Г. Миргородская, А. Н. Кураев [и др.] // Техника и технология пищевых производств. 2022. Т. 52, № 1. С. 13–31. DOI: 10.21603/2074-9414-2022-1-13-31. EDN HOTNUT.

References

1. By 2030, Russia will increase agricultural production by a quarter // Svoe/Fermerstvo: site. (In Russ.). Available from: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/vladimir-putin-poruchil-velichit-proizvoditel-nost-apk-k-2030-godu>. Publication date: March 4, 2024.
2. On Amendments to the Federal Law "On the Development of Agriculture" and Article 2 of the Federal Law "On Amending Article 7 of the Federal Law 'On Organic Products and on Amending Certain Legislative Acts of the Russian Federation'": Federal Law No. 297-FL: Adopted by the State Duma on July 24, 2024: Approved by the Federation Council on August 2, 2024. Official Internet Portal of Legal Information. (In Russ.). Available from: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080106> (date of access: October 1, 2025).
3. Petrikov A. V. Agricultural Consumer Cooperatives: Status and Directions of State Support. *Federalizm = Federalism*. 2024;29(2):48–62. DOI: 10.21686/2073-1051-2024-2-48-62.
4. Starovoitova N. P. Agroaggregators — an innovative tool for agricultural development. *Prodovolstvennaia politika i bezopasnost = Food Policy and Security*. 2025;12(1):11–24. DOI: 10.18334/ppib.12.1.122322. EDN GQDFDL.
5. Zakharchenko E. G. Agroaggregator as a key element in the development of small and medium entrepreneurship in the regions of the Russian Federation. *Vektory blagopoluchii: ekonomika i sotsium = Vectors of Well-Being: Economy and Society*. 2024;(4(52)):97–112. DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1899.
6. Artemova E. I., Plotnikova E. V., Galkina A. G. Solving the problem of marketing the products of small agricultural producers based on the development of local retail networks. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;(2(43)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reshenie-problemy-sbyta-produkt-sii-malyh-selhoztovaroizvoditeley-na-osnove-razvitiya-mestnyh-torgovyh-setey> (accessed: 01.10.2025).
7. Lipetsk Oblast in Figures. 2023: Brief Statistical Collection. Lipetsk: Lipetskstat; 2023. 195 p.
8. Tula Oblast in Figures 2024: Brief Statistical Collection. Tula: Tulastat; 2025. 144 p.
9. Magnit increases supplies of Russian farmers' products to stores // NR: site. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/magnit_narashchivaet_postavki_v_magaziny_produktsii_rossiyskikh_fermerov/ (date of access: October 1, 2025).
10. Surai N. M., Surai V. A., Udovik E. E. Features of the development of agricultural consumer cooperation in modern conditions. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsialnykh tekhnologii) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(3(68)):59–69. DOI: 10.47598/2078-9025-2025-3-68-59-69. EDN SGSIBC.
11. Regional experience in supporting the development of agricultural consumer cooperation / N. M. Surai, M. G. Mirgorodskaya, A. N. Kuraev [et al.]. *Tekhnika i tekhnologiya pishchevykh proizvodstv = Equipment and technology of food production*. 2022;52(1):13–31. DOI: 10.21603/2074-9414-2022-1-13-31. EDN HOTNUT.

Информация об авторах

Н. М. Сурай — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна;

В. А. Сурай — студентка 3-го курса;

Г. В. Корнева — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и экономической безопасности.

Information about the authors

N. M. Suray — Candidate of Science (Technical), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Advertising, Public Relations and Design;

V. A. Suray — a 3rd year student;

G. V. Korneva — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security.

Статья поступила в редакцию 06.10.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 06.10.2025; approved after reviewing 27.10.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 170–176
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):170–176

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Научная статья

УДК 338.2

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-170-176

ОСОБЕННОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Наталья Михайловна Блаженкова^{1✉}, Рустам Наилевич Зарипов²

^{1,2}Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

¹Bnm-audit@yandex.ru✉

²axxen1@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуется реструктуризация бизнеса в условиях цифровой экономики. Целью работы является изучение ключевых особенностей реструктуризации и ее последствий для бизнеса, а также разработка рекомендаций для компаний, которые сомневаются в цифровой трансформации. Методология исследования включает дедукцию, индукцию, эмпирический анализ, аналитические методы, сравнения, обобщения и регрессионный анализ. Результаты исследования показали, что цифровая экономика имеет значительные последствия для развития всех отраслей экономики, и что реструктуризация бизнеса является необходимым условием для адаптации к новым технологиям и поведению потребителей. В России цифровой рост в экономике демонстрируется в области больших данных, искусственного интеллекта, облачных вычислений и электронной коммерции, что имеет важное значение для ускорения промышленной реструктуризации и высококачественного экономического роста. Основные барьеры, препятствующие полномасштабному внедрению цифровых технологий, — это нехватка финансовых ресурсов, высокая стоимость инновационных проектов, недостаточная цифровая зрелость текущих процессов, низкий уровень автоматизации и отсутствие компетенций внутри компаний. Выводы исследования могут помочь организациям принимать обоснованные решения и делать стратегический выбор для адаптации в эпоху цифровых технологий. Результаты исследования вносят вклад в развитие оценки эффективности реструктуризации цифровой трансформации бизнеса, антикризисного менеджмента и определяют направления дальнейших исследований и разработок.

Ключевые слова: реструктуризация, реструктуризация предприятий, цифровая экономика, экономическое развитие, экономические отношения, цифровая информация, цифровые технологии, экономический рост, цифровизация экономики

Для цитирования: Блаженкова Н. М., Зарипов Р. Н. Особенности реструктуризации промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 170–176. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-170-176>.

FEATURES OF THE RESTRUCTURING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Natalia M. Blazhenkova^{1✉}, Rustam N. Zaripov²

^{1,2}Ufa State Petroleum Technical University, Ufa, Russia

¹Bnm-audit@yandex.ru✉

²axxen1@yandex.ru

Abstract. The article explores the restructuring of business in the digital economy. The purpose of the study is to examine the key features of restructuring and its consequences for business, as well as to develop recommendations for companies that are hesitant about digital transformation. The research methodology includes deduction, induction, empirical analysis, analytical methods, comparisons, generalizations, and regression analysis. The research results show that the digital economy has significant implications for the development of all sectors of the economy, and that business restructuring is a necessary condition for adapting to new technologies and consumer behavior. In Russia, digital growth in the economy is demonstrated in the areas of big data, artificial intelligence, cloud computing, and e-commerce, which is crucial for accelerating industrial restructuring and high-quality economic growth. The main barriers hindering the large-scale implementation of digital technologies are the lack of financial resources, high costs of innovative projects, insufficient digital maturity of current processes, low level of automation, and lack of competencies within companies. The conclusions of the study can help organizations make informed decisions and make strategic choices for adapting to the digital era. The research results contribute to the development of evaluating the effectiveness of digital transformation business restructuring, crisis management, and determining the directions of further research and development.

Keywords: restructuring, enterprise restructuring, digital economy, economic development, economic relations, digital information, digital technologies, economic growth, digitalization of the economy

For citation: Blazhenkova N. M., Zaripov R. N. Features of the restructuring of industrial enterprises in the digital economy. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):170–176. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-170-176>.

В работах ученых отмечается, что цифровая трансформация может стать ключевым фактором развития экономики и социальной сферы на локальном уровне при реструктуризации. Анализ существующих подходов к реструктуризации в условиях цифровой экономики позволяет выявить общие тренды и особенности, характерные для различных регионов, определить ее причины применения и цели, которые ставят руководства предприятий. Исследования в области цифровой трансформации помогают определить потенциал для реструктуризации, развития информационной инфраструктуры, эффективности организаций и улучшения качества жизни населения в целом.

В своей статье О. В. Ватолина и Д. В. Колодин отмечают: «Одной из главных тенденцией цифровой трансформации экономики является переход от экономики индустриальной к экономике, основанной не только на информации, но и на знаниях. Данность происходит исходя из об-

щей тенденции роста культурно-образовательного уровня населения большинства развитых стран, роста профессионально-квалификационного уровня кадров, занятых в производстве, повышении социального и экономического статуса университетов и других инновационно-образовательных центров» [1].

Также подчеркивается, что «увеличение производительности, новые интерактивные формы взаимодействия с клиентом, автоматизированное принятие управленческих решений — это некоторые примеры потенциальной выгоды от результатов внедрения цифровых инструментов» [2].

В эпоху цифровой экономики предприятия постоянно адаптируются к новым технологиям и поведению потребителей, что приводит к фундаментальной перестройке и реструктуризации традиционного бизнеса. Цифровая экономика имеет значительные последствия для развития всех отраслей экономики, но в процес-

се ее внедрения и применения создается множество проблем, требующих незамедлительно решения. Необходимость в понимании ключевых преимуществ реструктуризации и проблем в условиях цифровой экономики и обусловлена актуальность данной статьи.

Появилось значительное количество литературы по теме реструктуризации цифровой экономики, в которой подчеркивается преобразующее воздействие цифровых технологий на предприятия и отрасли промышленности. Как ученые, так и практики изучали внедрение новых технологий, изменения в поведении потребителей и появление инновационных бизнес-моделей в качестве ключевых факторов реструктуризации в цифровую эпоху [1–5].

Несмотря на обилие существующих исследований, по-прежнему существует необходимость в более целенаправленном изучении специфических особенностей реструктуризации в цифровой экономике и их последствий для бизнеса. Данное исследование направлено на устранение этого пробела путем изучения ключевых особенностей реструктуризации в цифровой экономике, включая внедрение новых технологий, изменения в поведении потребителей и эволюцию бизнес-моделей.

Цель этого исследования — дать ценную информацию о динамике реструктуризации в цифровой экономике, предлагая рекомендации для компаний, которые сомневаются в цифровой трансформации путем реструктуризации своих бизнес-процессов. Выявляя ключевые особенности реструктуризации в цифровой экономике, данная статья призвана помочь орга-

низациям принимать обоснованные решения и делать стратегический выбор для адаптации в эпоху цифровых технологий.

При написании статьи применялись различные методы научных исследований: дедукция и индукция при проведении эмпирического анализа деятельности компаний при реструктуризации в условиях цифровой экономики, аналитические методы, сравнения, обобщения и регрессионный анализ.

В настоящее время в России цифровой рост в экономике демонстрируется в области больших данных, искусственного интеллекта, облачных вычислений и электронной коммерции, что имеет важное значение для ускорения промышленной реструктуризации и высококачественного экономического роста. Все больше организаций используют реструктуризацию и переносят свои бизнес-процессы в цифровую среду, тем самым существенно снижая транзакционные издержки и увеличивая объемы экономической деятельности. По мере роста больших данных, развитие рынка больших данных может привести к эффекту инвестирования более 3 трлн руб. в 2026–2028 гг.

В Интернете формируется гигантский рынок с по-настоящему глобальной конкуренцией и очень высокой динамикой всех своих элементов. Затраты на внедрение новых цифровых технологий и традиционных информационно-коммуникационных технологий во всем мире возрастают ежегодно. Российская повестка развития цифровых технологий в целом соответствует глобальным трендам (таблица 1).

Таблица 1 — Прогноз мировых расходов на информационные технологии, млрд дол. США [6]

	2021	2021 Рост расходов (%)	2022	2022 Рост (%)	2023	2023 Рост расходов (%)
Системы центров обработки данных	216,337	11,4	226,475	4,7	237,021	4,7
Корпоративное программное обеспечение	604,946	14,4	671,732	11,0	751,937	11,9
Устройства	787,417	13,0	813,699	3,3	804,253	–1,2
ИТ-услуги	1186,103	10,7	1279,737	7,9	1391,742	8,8
Услуги связи	1444,324	3,4	1462,712	1,3	1494,167	2,2
Общие расходы на ИТ	4239,127	9,0	4454,354	5,1	4679,119	5,0

Как отмечает Н. В. Щербакова, «в среднем, по подсчетам аналитиков, отставание России от ведущих стран составляет около 5 лет» [3].

На решение данной проблемы, дальнейшее совершенствование цифровой инфраструктуры, упрочнение позиций Российской Федерации в сфере цифровизации в долгосрочной перспективе направлена реализация Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы [7].

В условиях цифровизации экономики важным фактором конкурентного преимущества является устойчивость и перспективы развития бизнеса путем реструктуризации с целью реагирования на изменяющиеся потребности клиентов и быстрого выведения на рынок новой продукции через электронные каналы продаж, используя приоритетные высокотехнологические области, отраженные на рисунке 1.

По данным экспертного опроса, проведенного Высшей школой экономики, спрос на передовые цифровые технологии в различных отраслях российской экономики и социальной сферы неравномерен и существенно различается и представлен в таблице 2.

Наибольший спрос наблюдается в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК), здравоохранении и финансах, при этом финансовый сектор демонстрирует высокую степень цифровизации. Однако уровень реализации сильно различается между ведущими и отстающими секторами, что указывает на цифровое неравенство.

Например, потребность в передовых цифровых технологиях в российском ТЭК в 2020 году оценивается в 30,7 млрд руб. с перспективой роста в 13,5 раза до 413,8 млрд руб. к 2030 году. Несмотря на это, не все ведущие предприятия используют передовые цифровые технологии, при этом только 38,5% используют облачные сервисы, 29,6% используют ERP-системы, 19,6% используют электронные продажи и только 12% используют технологии RFID [2].

Не все предприятия российского бизнеса относятся с пониманием к тому, что рыночная стоимость многих компаний во многом определяется «цифровыми активами», а это подразумевает, какая у предприятия интернет-аудитория и ее лояльность, узнаваемость и репутация бренда в киберпространстве. Рыночные изменения связаны с распространением в процессе реструктуризации бизнес-моделей, основанных на цифровых технологиях:



Рисунок 1 — Приоритетные высокотехнологичные области цифровых технологий в России [7]

Figure 1 — Priority high-tech areas of digital technology in Russia [7]

Таблица 2 — Спрос на передовые цифровые технологии в различных секторах экономики в Российской Федерации

Цифровые технологии	Сельское хозяйство	Топливо-энергетическая отрасль	Промышленность	Строительство	Финансовый сектор	Транспорт и логистика	Здравоохранение
Искусственный интеллект	5,3	10,4	8,0	2,7	38,0	12,5	23,2
Квантовые технологии	2,4	26,7	2,4	2,8	29,8	14,2	21,7
Производственные технологии	13,0	25,5	14,5	22,5	11,0	8,4	5,0
Робототехника	15,3	9,6	6,1	7,5	2,4	23,6	25,5
Системы распределенного реестра	2,6	14,6	5,3	14,8	32,8	14,8	15,1
Технологии беспроводной связи	1,7	37,5	10,8	5,8	14,2	22,5	7,5
Виртуальная и дополненная реальность	4,2	19,3	4,2	31,6	1,3	6,3	33,1
В среднем по всем цифровым технологиям	6,4	20,5	8,8	12,5	18,5	14,6	18,7

1) цифровые платформы и экосистемы, позволяющие ускорить и удешевить доступ потребителей к товарам и услугам;

2) новые системы финансирования, включая краудфандинг;

3) монетизация персональных данных и профилей, обеспечивающая таргетированное предложение, включая ценообразование и формирование индивидуализированных пакетов продуктов и услуг;

4) сервисные модели предоставления ресурсов, например, Bank-as-a-Service (BaaS), Infrastructure-as-a-Service (IaaS).

PepsiCo Россия — пример компании, успешно осуществившей реструктуризацию бизнес-процессов путем внедрения передовых цифровых решений. Компания автоматизировала и роботизировала ручные процессы, а также внедрила технологию распознавания изображений для отслеживания наличия и размещения продуктов на полках. Кроме того, PepsiCo Россия внедрила геолокационную аналитику и цифровые двойники для дальнейшей оптимизации своих бизнес-процессов [5].

Финансовый сектор также является лидером по внедрению инновационных цифровых решений, основная цель которых — сделать взаимодействие клиентов с банками простым и удобным, а также быстро и надежно получать услуги. Однако эксперты отмечают, что ключе-

выми барьерами на пути широкого внедрения цифровых технологий являются недостаток финансовых ресурсов и высокая стоимость инновационных проектов. Другие существенные препятствия включают недостаточную цифровую зрелость текущих процессов, низкий уровень автоматизации, отсутствие компетенций и низкую ИТ-грамотность внутри компаний.

Полученные результаты исследования вносят вклад в развитие оценки эффективности реструктуризации цифровой трансформации бизнеса, антикризисного менеджмента и определяют направления дальнейших исследований и разработок [8].

Барьеры для внедрения цифровых технологий в России включают недостаток финансовых ресурсов, высокую стоимость проектов, недостаточную цифровую зрелость, низкий уровень автоматизации, а также отсутствие компетенций и ИТ-грамотности. В промышленном секторе дополнительным препятствием являются слаборазвитые автоматизированные системы управления технологическими процессами. Компании, которые активно занимаются реструктуризацией и внедряют цифровые решения на ранних стадиях, с большей вероятностью займут лидирующие позиции в своих отраслях.

Перспективы цифровой экономики в ближайшие 5–10 лет — это беспроводные сети пятого (5G) и шестого (6G) поколения за счет

высокой скорости связи, вплоть до реализации тактильного Интернета, телеприсутствия и передачи 3D-голограмм, которые создадут необходимость реструктуризации бизнес-процессов России, что будет являться предметом наших дальнейших исследований.

Цифровая трансформация — вечный двигатель, запустив который остановиться не получится, ведь и сами технологии непрерывно и быстро трансформируются, но только это цифровое движение способно обеспечить бизнесу конкурентоспособность.

Список источников

1. Ватолина О. В., Колодин Д. В. К вопросу о цифровой трансформации экономики // Вестник ТОГУ. 2024. № 1 (72). С. 97–106.
2. Кокова С. Ф., Дышекова А. А. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты // Журнал прикладных исследований. 2022. № 6. С. 577–585.
3. Щербак Н. В. Цифровые технологии в банковском секторе РФ: особенности и сопутствующие угрозы // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. № 1(19). С. 136–146.
4. Клочкова Н. В. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты // Теоретические и практические аспекты цифровизации российской экономики : сборник трудов IV Международной научно-практической конференции, Ярославль, 9 декабря 2021 г. Ярославль : Издательство Ярославского государственного технического университета, 2021. С. 92–97.
5. Диденко А. Р. Цифровая экономика: основные тенденции цифровой экономики в современном обществе // Приоритетные направления развития экономики стран в условиях глобализации: теория и практика : материалы Всероссийской научно-практической конференции. Новороссийск, 14 мая 2021 г. Москва : Знание-М, 2021. С. 402–404.
6. Прогноз Gartner (January 2022) рост мировых ИТ-расходов // Gartner : официальный сайт. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-01-18-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-five-point-1-percent-in-2022>.
7. «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» : Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 // Президент России : официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919>.
8. Отчет MIT NANDA Initiative «The GenAI Divide: State of AI in Business 2025» // AINEWS : сайт. URL: https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf.

References

1. Vatolina O. V., Kolodin D. V. On the Digital Transformation of the Economy. *Vestnik TOGU = Bulletin of Pacific National University*. 2024;(1(72)):97–106. (In Russ.).
2. Kokova S. F., Dysheкова A. A. Digital Transformation of Industries: Starting Conditions and Priorities. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied Research*. 2022;(6):577–585. (In Russ.).
3. Shcherbakova, N. V. Digital Technologies in the Russian Banking Sector: Features and Associated Threats” *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological, and Economic Sciences*. 2021;(1(19)):136–146. (In Russ.).
4. Klochkova N. V. Digital transformation of industries: starting conditions and priorities. *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty tsifrovizatsii rossiiskoi ekonomiki : sbornik trudov IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Iaroslavl, 9 dekabria 2021 g. = Theoretical and practical aspects of digitalization of the Russian economy: collection of papers of the IV International scientific and practical conference, Yaroslavl, December 9, 2021*. Yaroslavl: Yaroslavl State Technical University Publishing House; 2021. P. 92–97. (In Russ.).
5. Didenko A. R. Digital economy: main trends of the digital economy in modern society. *Prioritetnye napravleniia razvitiia ekonomiki stran v usloviakh globalizatsii: teoriia i praktika : materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Novorossiisk, 14 maia 2021 g. = Priority areas of economic development of countries in the context of globalization: theory and practice: materials of the All-Russian scientific and practical conference*. Novorossiysk, May 14, 2021. Moscow: Znanie-M; 2021. P. 402–404. (In Russ.).
6. Gartner forecast (January 2022) growth of global IT spending. Gartner: official site. Available from: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-01-18-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-five-point-1-percent-in-2022>.

7. “On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030”: Decree of the President of the Russian Federation dated May 9, 2017 No. 203. President of Russia: official site. (In Russ.). Available from: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919>.

8. MIT NADA Initiative Report “The GenAI Divide: State of AI in Business 2025”. AINews: site. Available from: https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf.

Информация об авторах

Н. М. Блаженкова — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов и кредита;

Р. Н. Зарипов — аспирант.

Information about the authors

N. M. Blazhenkova — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance and Credit;

R. N. Zaripov — a postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 17.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 17.11.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 177–183
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):177–183

Научная статья

УДК 338.43

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-177-183

ПРИОРИТЕТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ И СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ ПО СОВМЕСТНОЙ ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Зияра Жановна Гумерова¹, Айгуль Калашовна Мухамадиярова^{2✉}

¹Институт экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия,
lapa28@rambler.ru

²Уфимский юридический институт МВД России, Уфа, Россия, ai_mukhamad@rambler.ru✉

Аннотация. В статье обосновывается необходимость активизации сотрудничества университетов Российской Федерации и стран Центральной Азии в сфере образования и науки как инструмента влияния и формирования совместного будущего государств — сторон сотрудничества. Исследование базируется на концепции «конкурентной стратегии лидерства», наличие которой позволяет в условиях высококонкурентной среды выдерживать усиление давления со стороны конкурентов на рынке высшего образования с развитием цифровых инструментов организации образовательного процесса и снижением значимости для работодателей места, способов (офлайн, онлайн, сетевая форма) и сроков получения высшего образования. Исследована применимость цифровых методов и форм получения образования, обмена знаниями и реализации образовательных проектов в условиях цифровой трансформации. Акцентируется внимание на расширении присутствия государства в качестве регулятора в образовательной сфере, в том числе в процессах привлечения иностранных студентов в российские вузы через применение законодательных и финансовых инструментов на государственном уровне, поддержка деятельности университетов, ориентированных на расширении зон взаимодействия с университетами государств Центральной и Восточной Азии. Представлен ряд направлений взаимодействия, перспективы и проблемы сотрудничества вузов в условиях пока неравномерной цифровой трансформации экономик стран. Более подробно исследуются цели, перспективы и тенденции притока иностранных граждан в вузы России, приводятся статистические данные и конкретные примеры реализованных совместных образовательных проектов университетов Республики Башкортостан с университетами государств Центральной Азии. Приводится перечень наиболее распространенных проблем, стоящих перед сторонами, выявляются особенности и риски образовательных проектов по подготовке высококвалифицированных кадров. Результаты исследования позволяют обоснованно принимать управленческие решения в направлении активизации разработки и реализации совместных образовательных проектов с университетами государств Центральной Азии и снизить уровень недоверия к вопросу о необходимости таких проектов.

Ключевые слова: российские вузы, университеты государств Центральной и Восточной Азии, перспективы и проблемы сотрудничества, совместные образовательные проекты, цифровая трансформация, цифровые инструменты в сфере образования

Для цитирования: Гумерова З. Ж., Мухамадиярова А. К. приоритеты и перспективы взаимодействия университетов России и стран Центральной Азии по совместной подготовке специалистов в условиях цифровой трансформации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 177–183. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-177-183>.

PRIORITIES AND PROSPECTS FOR COOPERATION BETWEEN UNIVERSITIES OF RUSSIA AND CENTRAL ASIAN COUNTRIES IN THE JOINT TRAINING OF SPECIALISTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Ziljara Zh. Gumerova¹, Aigul K. Mukhamadiyarova²✉

¹Institute of Economics, Management, and Business, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia, lapa28@rambler.ru

²Ufa Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Ufa, Russia, ai_mukhamad@rambler.ru✉

Abstract. This article substantiates the need to intensify cooperation between universities of the Russian Federation and Central Asian countries in education and science as a tool for influencing and shaping the shared future of the participating countries. The study is based on the concept of a "competitive leadership strategy," which enables universities to withstand increasing pressure from competitors in the higher education market in a highly competitive environment, driven by the development of digital tools for organizing the educational process and the declining importance for employers of the location, methods (offline, online, online), and timing of higher education. The applicability of digital methods and forms of education, knowledge exchange, and the implementation of educational projects in the context of digital transformation is examined. Emphasis is placed on the expanding presence of the state as a regulator in the educational sphere, including in attracting international students to Russian universities through the use of legislative and financial instruments at the state level and support for the activities of universities focused on expanding their areas of interaction with universities in Central and East Asia. A number of areas of interaction, prospects, and challenges for university collaboration are presented in the context of the still uneven digital transformation of national economies. The goals, prospects, and trends of international student influx to Russian universities are examined in more detail, with statistical data and specific examples of implemented joint educational projects between universities of the Republic of Bashkortostan and universities in Central Asian countries provided. The article provides a list of the most common challenges facing the parties and identifies the specific features and risks of educational projects for training highly qualified personnel. The results of the study enable informed management decisions to enhance the development and implementation of joint educational projects with universities in Central Asian countries and reduce the level of mistrust regarding the need for such projects.

Keywords: Russian universities, universities in Central and East Asia, prospects and challenges of cooperation, joint educational projects, digital transformation, digital tools in education

For citation: Gumerova Z. Zh., Mukhamadiyarova A. K. Priorities and Prospects for Interaction between Universities of Russia and Central Asian Countries in Joint Training of Specialists in the Context of Digital Transformation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):177–183. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-177-183>.

В текущей геополитической обстановке сверх актуальным становится развитие международной деятельности российских университетов, в том числе и в направлении привлечения иностранных студентов. Руководство страны ожидает «увеличение к 2030 году численности иностранных студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в российских образовательных организациях высшего образования и научных организациях, не менее чем до 500 тысяч человек» [1].

В качестве одной из целей политики России в сфере образования определена «реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности» [1].

В качестве задач настоящего исследования авторы определили:

- обосновать возможность применения концепции «конкурентной стратегии лидерства» в сфере высшего образования;
- определить перечень возможных цифровых инструментов для организации и актив-

ного управления образовательным процессом для привлечения иностранных студентов в вузы России и удержания лидерских позиций экспорта образования в государствах Центральной и Восточной Азии;

– определить базовые направления расширения сотрудничества университетов разных стран для реализации совместных образовательных проектов (партнерств, объединений потенциалов).

Перечисленные задачи помогут сформировать перечень вопросов, которые должны быть решены путем изменения законодательной и нормативной документации, разработки методологических подходов, методов и инструментов для достижения индикаторов, показателей и целей, поставленных Правительством Российской Федерации перед университетами, в том числе индикаторов, показателей и целей программы технологического лидерства «Приоритет — 2030».

Отечественные [2–6] и зарубежные [7] ученые в специальной литературе и информационных источниках по заявленной теме исследовали несколько признаков классификации базовых проблем и возможные направления их устранения, с учетом текущих тенденций и темпов изменений в глобальной экономике и геополитической обстановке. Ряд авторов в своих работах представили формы и модели международного научно-технического сотрудничества, цели и задачи российских университетов в рамках международного сотрудничества [8]. Авторы изучают и предлагают новые подходы к организации образовательного взаимодействия (в том числе на региональном уровне) для активного управления международной деятельностью в сфере образования и науки. По мнению авторов, в представленных исследованиях не раскрыта зависимость роста инвестиционной привлекательности регионов за счет увеличения интереса и притока иностранных граждан в научно-образовательную сферу, а также недостаточно раскрыты вопросы оценки бюджетной эффективности программ привлечения иностранных студентов в университеты страны и реализацию программ академических обменов студентами преподавателями, прежде всего, по направлениям инженерной подготовки в сфе-

ре высоких технологий, информационных технологий, в медицине и фармации. Недостаточно освещаются вопросы о необходимости и целесообразности активного использования инструментов маркетинга для продвижения научных и образовательных услуг на международном рынке, в том числе с использованием цифрового маркетинга.

Настоящее исследование опирается на следующие методологические принципы, использование которых позволило сформулировать основные результаты исследования с учетом всех значимых внешних и внутренних факторов, определяющих эффективность образовательных инновационных проектов:

– принцип системности, позволяющий целостно рассмотреть характер и механизм отношений между всеми участниками образовательных инновационных проектов;

– принцип сущностного анализа, связанный с раскрытием законов существования и развития сложных социально-экономических систем и ключевых факторов их развития, возможности их целенаправленного изменения.

В проведенном исследовании использованы следующие методы и концепции:

1) концепция «конкурентной стратегии лидерства», ориентированная на удержание лидерских позиций за счет инициации совместных образовательных проектов и активного управления отношениями всех участников этих образовательных проектов. Перевод конкурентов в позицию партнеров и развитие партнерских взаимоотношений за счет привлекательности образовательных программ и повесток научных исследований [9–10];

2) методы системного и логического анализа, позволившие систематизировать и использовать разнообразные по характеру, форме и объему данные, полученные в ходе анализа первичной и вторичной информации;

3) статистический анализ базы на основе отчетов вузов России по форме № ВПО-1, представленных на сайте Минобрнауки Российской Федерации в агрегированном виде за 2019–2023 гг.;

4) прикладные методы экономического и статистического исследования, в том числе сбор и обработку статистических баз Госком-

стата в сфере образования: численность российских студентов в вузах Российской Федерации, иностранных студентов из стран СНГ (в том числе из стран Центральной Азии), иностранных студентов из стран Восточной Азии и других зарубежных государств, уровень инновационной составляющей высшего образования Российской Федерации, показатели цифровизации экономики Российской Федерации, показатели развития научных исследований и научных организаций Российской Федерации).

Руководство организаций сферы высшего образования, которое в России в большинстве случаев базируется на бюджетном финансировании, сложно воспринимает переход к новым реалиям — жесткая конкуренция вузов за абитуриентов вообще, и за иностранных студентов в частности. На практике пока ограниченное число вузов стоят на позициях активного управления развитием вуза. В новых условиях предлагаемая авторами концепция «конкурентной стратегии лидерства» может помочь разработать и реализовать университетам проактивную стратегию развития, которая предполагает быструю адаптивность и гибкость в ответ на негативные факторы и риски внешней среды, которые мы наблюдаем в последние годы — геополитические изменения в ряде стран, демографические сдвиги негативного характера, переориентация российского государства с поддержки высшего образования на поддержку и продвижение среднего профессионального образования определили условия существования вузов на несколько лет вперед.

Наиболее существенным риском авторы считают активизацию взаимодействия образовательных организаций государств Центральной Азии с китайскими, турецкими, американскими и европейскими образовательными и научными организациями за счет снижения сотрудничества с российскими организациями образовательной сферы.

По мнению авторов, в условиях усиления негативных геополитических настроений по отношению к России со стороны стран ЕЭС и Северной Америки именно расширение присутствия государства в качестве регулятора в образовательной сфере поможет переломить

тенденцию снижения интереса к российским вузам со стороны граждан других государств через применение законодательных и финансовых инструментов на государственном уровне, поддержку международной деятельности региональных университетов, в том числе в процессах привлечения иностранных студентов из государств Восточной и Центральной Азии.

Так, например, в настоящий момент между вузами Башкортостана и государств Центральной и Восточной Азии действует более 100 договоров о научном, образовательном и культурном сотрудничестве, а также действуют соглашения по реализации программ академических обменов. В последние годы наблюдается рост контингента обучающихся студентов из числа иностранных граждан: в 2019/2020 уч. году — 3283 чел., в 2020/2021 уч. году — 3694, в 2021/2022 уч. году — 5532, в 2022/2023 уч. году — 7165. Наибольшее число иностранных студентов составляют граждане Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Китая, Индии и Египта. Таким образом, наблюдается рост количества иностранных студентов. Но по результатам анализа приемной кампании 2025 года (шесть федеральных вузов и один региональный) прием иностранных студентов упал с 2907 чел. в 2024 году до 937 чел. в 2025 году. Причины частично носят геополитический характер и требуют отдельного исследования.

Переориентация политических и экономических интересов российского государства с западных стран на государства Центральной и Восточной Азии является платформой для расширения международного сотрудничества университетов Российской Федерации в этих государствах в разных направлениях: привлечение иностранных студентов, реализация образовательных программ в сетевой форме, открытие филиалов университетов в государствах Центральной и Восточной Азии. Необходимо помнить, что в настоящий момент в условиях цифровой трансформации имеется возможность использования цифровых методов и форм получения образования, обмена знаниями и реализации образовательных проектов. Цифровые инструменты позволяют расширять международное сотрудничество не только

столичным университетам, с заведомо более крупными ресурсами, но и региональным высшим образовательным учреждениям. Но необходимо помнить, что порядок организации и осуществление образовательных проектов с использованием цифровых методов и форм будут отличаться от традиционных и имеют свои специфические особенности в оценке показателей результативности обучения, организации образовательного процесса, методов оценки освоения знаний и навыков.

Обобщение практического опыта подготовки и реализации образовательных проектов университетами Республики Башкортостан позволило выявить наиболее распространенные проблемы, стоящие перед сторонами, особенности и риски образовательных проектов по подготовке кадров в высокотехнологичных сферах, определить приоритеты применения традиционных форм взаимодействия и цифровых инструментов при реализации образовательных программ. В ходе исследования проблемы были сгруппированы по уровню, на котором может быть решена эта проблема.

Федеральный уровень: недостаточность информационной поддержки о возможностях и преимуществах обучения или сотрудничества с вузами другого государства, ограниченность финансовых ресурсов региональных вузов, процедура оформления документов и согласований для осуществления совместных проектов или на въезд иностранных граждан в Российскую Федерацию для получения образования может занимать длительное время.

Региональный уровень: формирование узнаваемой городской среды, присущей именно конкретному городу или региону, организация мест и содружеств по интересам, где люди разных поколений могут попробовать и реализовать себя в творческих профессиях, иногда совсем не связанных с основной работой. Также очень актуальны в текущих условиях возможность межнационального общения и кросс-культурного обмена, получения знаний и навыков выстраивания коммуникации с представителями других культур, в том числе для возможных совместных бизнес или научных проектов.

Университетский уровень: организация внеучебных мероприятий для помощи в адап-

тации иноязычных студентов в новую для них языковую среду, разработка разноуровневых программ культурной и социальной адаптации иностранных студентов для снижения негативных эмоций в период смены страны и отъезда из родной семьи, что поможет при общении иностранных студентов с преподавателями, российскими студентами и жителями города.

В настоящий момент имеется большой выбор цифровых инструментов решения ряда вопросов, представленных выше. Часть из них может помочь в решении учебных вопросов, часть может помочь в решении финансовых, организационных и бытовых проблем иностранных студентов. Для авторов наиболее близки вопросы, связанные с образованием. Поэтому после рассмотрения представленных в данный момент цифровых инструментов, которые могут быть использованы в учебном процессе, авторы выбрали следующие.

Для проведения лекций и семинарских занятий могут быть использованы форматы онлайн-лекций и вебинары.

Для самостоятельной работы студентов может быть применено асинхронное освоение образовательной программы — прослушивание лекций и выполнение практических заданий в удобное для слушателя время, в том числе, разработка университетами специальных мобильных приложений для обучения (mLearning).

Подводя итог вышесказанного, авторы отмечают, что вывод на новый уровень международных образовательных и научных проектов отечественных университетов может быть реализован путем совместных усилий федерального центра, соответствующих региональных (или республиканских) органов и университетов. При реализации международных образовательных и научных проектов придется обсуждать и решать вопросы о распределении полномочий и финансовой нагрузки. Не должны остаться без внимания факторы риска привлечения иностранных студентов в вузы страны, связанные с текущей геополитической обстановкой. С этих позиций активизация работы в направлении привлечения студентов из университетов государств Центральной и Восточной Азии в совместные образовательные проекты считается наиболее

интересной, так как имеется серьезная основа для таких проектов, в том числе политическая воля руководства государств и годы контактов с образовательными учреждениями этих государств.

Авторы считают, что предложенные меры могут помочь в определении актуальных направлений работы университетов и усилий регионов для развития международной деятельности университетов.

Список источников

1. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Президент России : официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>.
2. Гумерова З. Ж., Гумерова Н. Ж. Условия формирования устойчиво коммуникативной компетенции на иностранном языке у студентов на современном этапе // Управление экономикой: методы, модели, технологии ; материалы XXI Международной научной конференции, посвященной 90-летию Уфимского государственного авиационного технического университета, Уфа, 27–29 октября 2021 г. Уфа : Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. С. 92–95.
3. Кривцова Е. П., Ламашева Ю. А. Российские университеты в международном сотрудничестве в сфере образования // Гуманитарный научный вестник. 2022. № 2. С. 68–79.
4. Лебедев С. Н. Доклад генерального секретаря Содружества Независимых Государств: «О председательстве Российской Федерации в Содружестве независимых государств в 2024 году» // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2024. Т. 18, № 1. С. 11–14. 10.22394/2073-2929-2024-01-11-14.
5. Троицкий Е., Юн С., Погорельская А. Интернационализация высшего образования в Центральной Азии и роль России // Российский совет по международным делам : официальный сайт. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/internatsionalizatsiya-vysshego-obrazovaniya-v-tsentralnoy-azii-i-rol-rossii/>. Дата публикации: 27.08.2024.
6. Филиппов В. М. Интернационализация высшего образования: основные тенденции, проблемы и перспективы // Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2015. Т. 15, № 3. С. 203–211.
7. Цао Хуань. Процесс региональной интеграции в Центральной Азии в контексте геополитики : дис. ... канд. полит. наук. Москва, 2025. 218 с.
8. Формы и модели международного научно-технического сотрудничества в России / сост. : Г. В. Трубников, А. В. Аникеев, И. Е. Ильина [и др.] // Научно-технологическое развитие Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://xn--m1agf.xn--p1ai/analytics/formy-i-modeli-mezhdunarodnogo-nauchno-tekhnicheskogo-sotrudnichestva/>. Дата публикации: 10.12.2018.
9. Ежегодный доклад Правительства о реализации государственной политики в сфере образования в 2023 году // Правительство России : официальный сайт. URL: http://government.ru/dep_news/51601/. Дата публикации: 15.05.2024.
10. «О грантовой поддержке талантливых иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся в российских организациях, осуществляющих образовательную деятельность на территории Российской Федерации» : Постановление Правительства Российской Федерации от 29.07.2022 № 1352 // Официальное опубликование правовых актов : официальный сайт. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202208030003>.

References

1. "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Future up to 2036": Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2024 No. 309. President of Russia: official site. (In Russ.). Available from: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>.
2. Gumerova Z. Zh., Gumerova N. Zh. Conditions for the formation of sustainable communicative competence in a foreign language among students at the present stage. *Upravlenie e`konomikoj: metody`, modeli, texnologii: materialy` XXI Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, posvyashhennoj 90-letiyu Ufimskogo gosudarstvennogo aviacionnogo texnicheskogo universiteta, Ufa, 27–29 oktyabrya 2021 g.* = *Economic Management: Methods, Models, Technologies: Proceedings of the XXI International Scientific Conference dedicated to the 90th anniversary of Ufa State Aviation Technical University, Ufa, October 27–29, 2021.* Ufa: Ufa State Aviation Technical University; 2021. P. 92–95. (In Russ.).
3. Krivtsova E. P., Lamasheva Yu. A. Russian Universities in International Cooperation in Education. *Gumanitarny`j nauchny`j vestnik* = *Humanitarian Scientific Bulletin*. 2022;(2):68–79. (In Russ.).

4. Lebedev S. N. Report of the Secretary General of the Commonwealth of Independent States: "On the Chairmanship of the Russian Federation in the Commonwealth of Independent States in 2024". *Evrazijskaya integraciya: e`konomika, pravo, politika = Eurasian Integration: Economics, Law, Politics*. 2024;18(1):11–14. (In Russ.). DOI: 10.22394/2073-2929-2024-01-11-14.
5. Troitsky E., Yun S., Pogorelskaya A. Internationalization of Higher Education in Central Asia and the Role of Russia. Russian International Affairs Council: official site. (In Russ.). Available from: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/internatsionalizatsiya-vysshego-obrazovaniya-v-tsentralnoy-azii-i-rol-rossii/>. Publication date: August 27, 2024.
6. Filippov V. M. Internationalization of Higher Education: Main Trends, Problems and Prospects. *Vestnik RUDN = RUDN Bulletin*. Series: International Relations. 2015;15(3):203–211. (In Russ.).
7. Cao Huan. The Process of Regional Integration in Central Asia in the Context of Geopolitics: Diss. ... Cand. of Political Sciences. Moscow; 2025. 218 p. (In Russ.).
8. Forms and Models of International Scientific and Technical Cooperation in Russia / compiled by: G. V. Trubnikov, A. V. Anikeev, I. E. Ilyina [et al.]. Scientific and technological development of the Russian Federation: official site. (In Russ.). Available from: <https://xn--m1agf.xn--p1ai/analytics/formy-i-modeli-mezhdunarodnogo-nauchno-tehnicheskogo-sotrudnichestva/>. Publication date: October 12, 2018.
9. Annual report of the Government on the implementation of state policy in the field of education in 2023. Government of Russia: official site. (In Russ.). Available from: http://government.ru/dep_news/51601/. Publication date: May 15, 2024.
10. "On Grant Support for Talented Foreign Citizens and Stateless Persons Studying in Russian Organizations Carrying out Educational Activities on the Territory of the Russian Federation": Resolution of the Government of the Russian Federation dated July 29, 2022 No. 1352. Official publication of legal acts: official site. (In Russ.). Available from: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202208030003>.

Информация об авторах

З. Ж. Гумерова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры стратегического управления;
А. К. Мухамадиярова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационного и технического обеспечения в органах внутренних дел.

Information about the authors

Z. Zh. Gumerova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Strategic Management;
A. K. Mukhamadiyarova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information and Technical Support in Internal Affairs Agencies.

Статья поступила в редакцию 18.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 18.10.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 184–194
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):184–194

Научная статья

УДК 338.364(571.150)

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-184-194

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Марина Валерьевна Межина^{1✉}, Виталий Викторович Козлов²,
Маргарита Геннадьевна Кудинова³, Татьяна Геннадьевна Елистратова⁴**

¹Алтайский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
Барнаул, Россия

^{1,2,3}Алтайский государственный аграрный университет, Барнаул, Россия

²Алтайский государственный технический университет имени И. И. Ползунова,
Университетский технологический колледж, Барнаул, Россия

⁴Алтайский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Барнаул, Россия

¹mvmezhina@fa.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-6993-4886>

²kozlov_vitalii@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9499-2159>

³kudinova_margarita@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7053-7968>

⁴elistmail@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0320-3802>

Аннотация. Сегодняшняя реальность российского бизнеса характеризуется активной цифровой трансформацией управления организациями посредством внедрения современных компьютерных технологий, методов искусственного интеллекта, различных цифровых платформ. В статье проводится исследование важнейших составляющих организационной системы управления и особенности их трансформации в условиях цифровой экономики. Рассматривается переход традиционных механизмов управления на цифровые платформы, что является ключевым аспектом современного менеджмента. Особое внимание уделяется цифровизации процессов принятия решений, что позволяет повысить эффективность и прозрачность управленческой деятельности организаций. Дано понятие цифровой трансформации. Подробно описана цифровая трансформация системы управления. Значительное место уделено внедрению цифровой трансформации управления в агропромышленном комплексе России. Рассмотрен опыт внедрения цифровой трансформации в экономике и сельском хозяйстве Алтайского края, а также выявлены основные проблемы их внедрения. Выделены методологические подходы к диагностике цифровой трансформации, каждый из которых имеет свою специфику и области применения. Предложены методы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях. Сделан вывод, что цифровая трансформация становится ключевым условием конкурентоспособности любой современной организации, а эффективное руководство этим сложным процессом обеспечивает рост продуктивности, снижение затрат, повышение лояльности клиентов и укрепление позиций на рынке.

Ключевые слова: цифровая трансформация, система управления, организация, цифровая платформа, система цифрового управления, управленческие решения, цифровая экономика, экономика данных, цифровое сельское хозяйство

Для цитирования: Межина М. В., Козлов В. В., Кудинова М. Г., Елистратова Т. Г. Управление организацией в контексте цифровой трансформации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 184–194. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-184-194>.

ORGANIZATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Marina V. Mezhdina^{1✉}, Vitaly V. Kozlov², Margarita G. Kudinova³, Tatiana G. Elistratova⁴

¹Altai Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Barnaul, Russia

^{1,2,3}Altai State Agrarian University, Barnaul, Russia

²Polzunov Altai State Technical University, University College of Technology, Barnaul, Russia

⁴Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Barnaul, Russia

¹mvmezhdina@fa.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0002-6993-4886>

²kozlov_vitalii@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9499-2159>

³kudinova_margarita@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7053-7968>

⁴elistmail@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0320-3802>

Abstract. Today, the reality of Russian business is characterized by an active digital transformation of organizational management through the introduction of modern computer technologies, artificial intelligence methods, and various digital platforms. This article explores the key components of the organizational management system and their transformation in the digital economy. It examines the transition of traditional management mechanisms to digital platforms, which is a crucial aspect of modern management. Special attention is paid to the digitalization of decision-making processes, which allows for increased efficiency and transparency in the management of organizations. The concept of digital transformation is defined. The digital transformation of the management system is described in detail. A significant focus is placed on the implementation of digital transformation in the management of the agro-industrial complex in Russia. The experience of implementing digital transformation in the economy and agriculture of the Altai Territory is examined, and the main challenges in its implementation are identified. Methodological approaches to the diagnosis of digital transformation are highlighted, each with its own specific features and areas of application. Methods for digital transformation of business in modern conditions are proposed. It is concluded that digital transformation is becoming a key condition for the competitiveness of any modern organization, and effective management of this complex process ensures increased productivity, reduced costs, increased customer loyalty, and strengthened market positions.

Keywords: digital transformation, management system, organization, digital platform, digital management system, management solutions, digital economy, data economy, digital agriculture

For citation: Mezhdina M. V., Kozlov V. V., Kudinova M. G., Elistratova T. G. Organization management in the context of digital transformation. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):184–194. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-184-194>.

Система управления организацией представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, направленных на достижение поставленных целей. Она включает в себя структуру организации, распределение полномочий и ответственности, процессы принятия решений, коммуникации, мотивации персонала и контроль исполнения.

Процесс формирования системы управления представлен на рисунке 1.

На основе цифровизации управленческих решений руководители получают возможность оперативно анализировать разные сценарии и выбирать оптимальный путь действий.

В рамках данной работы рассматриваются основные подходы и методы эффективного управления предприятием в условиях цифровизации.

Под цифровой трансформацией понимается процесс переосмысления деятельности организации через призму возможностей современных цифровых технологий. Это включает адаптацию бизнес-модели, развитие цифровых продуктов и услуг, повышение эффективности внутренних процессов путем автоматизации рутинных операций, улучшение взаимодействия с потребителями и партнерами благодаря новым каналам коммуникации.

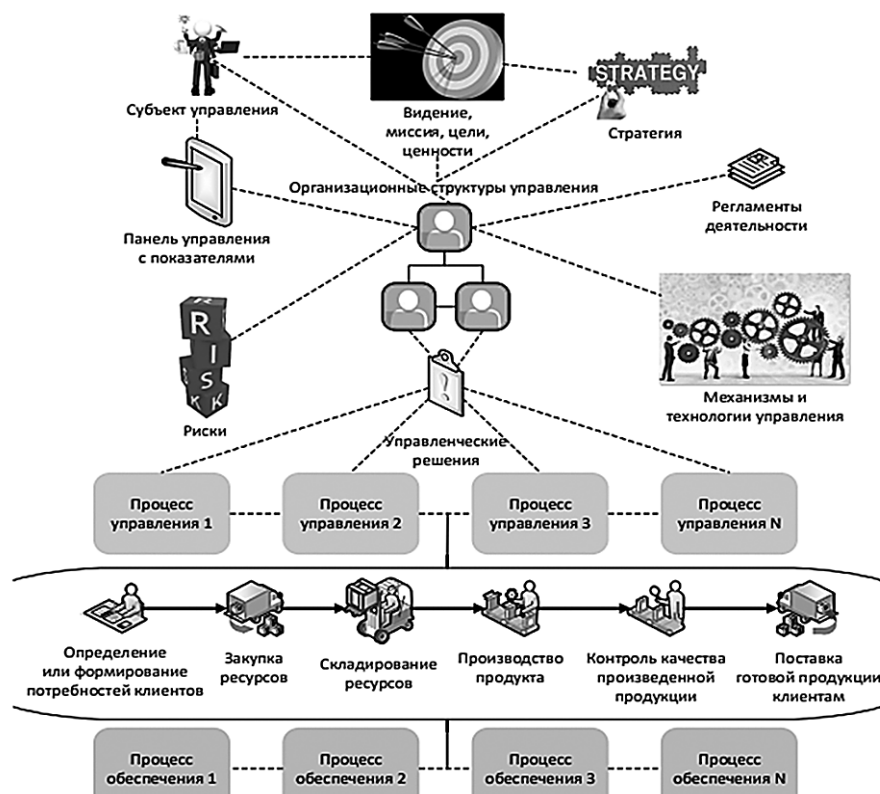


Рисунок 1 — Процесс формирования системы управления
(составлено авторами)

Figure 1 — The process of forming a management system
(compiled by the authors)

Современные организации функционируют в динамично меняющейся среде, характеризующейся высокой степенью неопределенности и ускорением технологических изменений. Воздействие информационных и коммуникационных технологий приводит к глубокому пересмотру устоявшихся моделей ведения бизнеса. Наиболее заметны следующие ключевые тренды:

- переход от традиционной жесткой иерархической структуры управления к горизонтальной сетевой модели, обеспечивающей большую гибкость и оперативность реагирования на внешние вызовы;
- активизация роли автоматических и роботизированных процессов, позволяющих значительно сократить затраты ресурсов и ускорить выполнение задач;
- широкое применение аналитических платформ обработки больших объемов данных («Big Data») и интеллектуальных алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта, повышающих точность прогнозирования и эффективность принимаемых решений.

Под цифровой трансформацией понимают стратегически важный процесс, в ходе которого организация переосмысливает свою деятельность, опираясь на возможности, которые открывают цифровые технологии. Этот подход имеет широкий охват и затрагивает множество направлений.

Важнейшим элементом цифровой трансформации является совершенствование государственного управления. Электронное правительство призвано сделать госуслуги более доступными и удобными, повысить прозрачность работы чиновников и наладить эффективный диалог между государством и обществом. Примером успешной реализации данного подхода служит портал госуслуг, который обеспечивает доступ граждан к различным государственным услугам через единый онлайн-канал.

Трансформация образовательной среды становится одним из приоритетов национальной стратегии развития. Современные образовательные программы интегрируют дис-

танционные формы обучения, интерактивные методы преподавания и виртуальные лаборатории, способствуя формированию компетентных кадров нового поколения.

Цифровая трансформация затрагивает непосредственно сферу экономики, поскольку для повышения производительности труда и конкурентоспособности здесь широко внедряются различные процессы автоматизации, информационные технологии в экономике, работа с большими данными.

Данные технологии широко используются и в сельском хозяйстве, привлекая значительные инвестиции, позволяющие повышать производственные показатели, получать рекордные урожаи сельскохозяйственных культур, бороться с сорняками и вредителями. За счет увеличения инвестиций в сельское хозяйство обеспечивается импортозамещение и продовольственная безопасность страны. Россия занимает лидирующие позиции в экспорте зерна, обеспечивая себя мясом птицы и свиной, зерном, сахаром и др.

При этом дальнейший успех в этой сфере не возможен без совершенствования технологий на основе их цифровой трансформации и создания эффективной платформы, ориентированной на потребности конечного потребителя.

Министерство сельского хозяйства России сообщило о продолжающемся развитии агропромышленного комплекса страны и устойчивых темпах цифровой трансформации. Согласно проведенному исследованию, технологические решения и ИТ-технологии активно внедряются в сельскохозяйственный сектор всех субъектов федерации. Из них около 20 % регионов демонстрируют высокий уровень цифровизации, тогда как в остальных фиксируется средний показатель.

Среди передовых территорий выделяются Алтайский и Краснодарский края, Курская, Липецкая и Самарская области, Республики Башкортостан и Татарстан. Наиболее отстающими регионами являются Еврейская автономная область, Амурская, Кировская, Костромская, Магаданская и Мурманская области, Камчатский и Приморский края, Кабардино-Балкарская и Карачаево-Черкесская республики.

Оценка уровня цифровизации агропромышленного комплекса регионов проводилась на основании ряда ключевых показателей. Среди них были учтены внедрение и распространение пилотных проектов, полноценное использование Электронного правительства и инновационных цифровых технологий, внесение поправок в нормативно-правовые акты, способствующие реализации ведомственного проекта «Цифровое сельское хозяйство», возможности интеграции существующих региональных систем высокого уровня ИТ-развития в сельскохозяйственное производство.

Проект «Цифровое сельское хозяйство» направлен на поддержку производителей сельскохозяйственной продукции разных масштабов, включая представителей малого и среднего бизнеса, а также владельцев личных подсобных хозяйств. Благодаря этому проекту, производители получают упрощенный механизм предоставления отчетности в Министерство сельского хозяйства Российской Федерации посредством электронных каналов связи. Пользователи имеют доступ к различным сервисам Национальной платформы «Цифровое сельское хозяйство», среди которых сервисы «Агрометеопрогнозирование», «Эффективный гектар», «Телеагроном», «55-й аграрный вуз» и др.

Кроме того, был создан Центр компетенций на базе ФГБУ «Аналитический центр Минсельхоза России», основной функцией которого стала информационно-экспертная поддержка процесса внедрения национального проекта. Одной из составляющих цифровой платформы «Цифровое сельское хозяйство» выступает система «Единое окно», предназначенная для эффективного сбора и надежного хранения статистических данных о текущем положении агропромышленного комплекса. Благодаря анализу больших объемов данных появляется возможность выявлять тенденции и закономерности, оптимизировать меры госрегулирования, что имеет особое значение для малого и среднего бизнеса.

Агропромышленный сектор является одной из наиболее стабильных и динамично развивающихся отраслей экономики Алтайского края. Регион, занимая лидирующую позицию среди сельскохозяйственных территорий, зна-

чительно способствует обеспечению продовольственной безопасности государства, обеспечивая производство значительного объема сельскохозяйственной продукции [1].

По ранее проведенным нами исследованиям выявлено, что «сельское хозяйство играет ключевую роль в социально-экономическом развитии региона, производя примерно пятую часть валового регионального продукта. Алтайский край обладает большими площадями сельскохозяйственных угодий среди всех регионов России: около 70 % территории занято землями сельхозназначения общей площадью 11,5 млн га, включая рекордные площади пашни — более 6,5 млн га. Здесь проживает почти половина всего населения края, сосредоточенного преимущественно в сельской местности» [2].

Также отмечено, что «следуя курсу модернизации и повышения эффективности агропромышленного комплекса, регион стабильно занимает передовые позиции в производстве ключевых видов сельхозпродукции и продовольствия. Алтайский край входит в пятерку лидеров по производству зерновых культур, занимая до 40 % рынка Западно-Сибирского региона. Ежегодно более 80 % произведенной продукции экспортируется за пределы региона, активно развивается экспортный потенциал» [2].

Масштабное внедрение цифровых решений значительно повысит эффективность сельскохозяйственного производства, снизив затраты на продукцию, создаст перспективные высокотехнологичные предприятия, привлечет молодых специалистов и улучшит качество жизни сельских жителей.

В Алтайском крае активно идет процесс цифровой трансформации агропромышленного комплекса: приобретается техника с системой навигационного управления, внедряются методы точного земледелия и полива, также применяется спутниковый мониторинг полей [3].

Для стимулирования экономического роста региона и формирования современной информационно-технологической инфраструктуры в регионе разработана специальная государственная программа «Цифровое развитие экономики и информационной среды Алтайского края» (таблица 1) [2].

В аграрном секторе Алтайского края активно внедряются современные технологии, такие как методы точного земледелия, спутниковый мониторинг сельскохозяйственных угодий, беспилотные устройства (рисунок 2). Так, предприятие «Родинский», принадлежащее группе компаний «КДВ-Групп», достигло трехкратного увеличения урожайности отдельных культур посредством внедрения инновационных ИТ-решений, включающих спутниковое позиционирование и контроль расхода топлива, при одновременном снижении затрат на горюче-смазочные материалы на 25–30 % [4].

Сельскохозяйственное предприятие «Племрепродуктор «Тимирязевский» (Мамонтовский район) повышает урожайность сельскохозяйственных культур путем внесения жидких минеральных удобрений с использованием ликвилайзера — специального инжектора. Процесс внесения удобрений производится согласно заранее спланированному маршруту движения сельскохозяйственной техники,

Таблица 1 — Государственная программа Алтайского края «Цифровое развитие экономики и информационной среды Алтайского края» в 2020–2024 гг., млн руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Общий объем финансирования с 2020–2024 гг.
Объем финансирования, всего	1042,3	821,0	959,0	275,2	258,0	3355,5
в том числе за счет средств федерального бюджета	525,4	392,0	654,5	17,0	0	1588,8
средств краевого бюджета	516,9	429,0	304,5	258,2	258,0	1766,6



Рисунок 2 — Основные элементы системы точного земледелия
(составлено авторами)

Figure 2 — The main elements of the point farming system
(compiled by the authors)

построенному с применением спутниковых навигационных систем. Это позволяет вносить удобрения точно на заданную глубину почвы.

В регионе немало хозяйств, использующих цифровые технологии, однако уровень их внедрения различается. Например, система спутниковой навигации распространена широко среди крупных аграриев региона. Технологии точного земледелия освоены и применяются более чем сотней хозяйств, а полная автоматизация процессов характерна примерно для пятнадцати организаций. Использование беспилотных летательных аппаратов практикуется примерно десятком хозяйств, некоторые предприятия привлекают подобные услуги на договорной основе [5].

В настоящее время в сельском хозяйстве Алтайского края около 660 тыс. га земли обрабатываются с использованием современных цифровых технологий, что соответствует примерно 10% всей посевной площади региона.

Вся государственная поддержка сельскохозяйственных производителей Алтайского края реализуется именно посредством этой системы. Важно отметить, что предоставление поддержки проходит дистанционно, без личного визита в министерство сельского хозяйства региона. Для обработки заявок активно ис-

пользуются механизмы межведомственного взаимодействия с налоговыми органами, Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр), а также Федеральным центром сельскохозяйственного консультирования (Россельхозцентр) [4, 6].

Кроме того, новая процедура обеспечивает автоматическое формирование и выгрузку всех необходимых документов непосредственно в государственную интегрированную информационную систему управления общественными финансами («Электронный бюджет»). Использование автоматизированной системы мониторинга расходования топлива позволило хозяйству достичь значительной экономии ресурсов вплоть до 30%. Для крупного предприятия, обрабатывающего обширные площади в размере около 16 тыс. га, это ощутимый эффект. Помимо этого, техника оснащена разнообразными сенсорами, позволяющими следить за состоянием машин и качеством выполняемых работ. Например, агроном теперь способен удаленно фиксировать глубину вспашки каждого участка земли с высочайшей точностью, измеряемой сантиметрами [5].

Примером движения в сторону цифрового будущего является агрохолдинг «Алтайские закрома». На принадлежащей ему птицефабрике

«Новоеловская» весь производственный процесс, включая подачу кормов и контроль климата в помещениях, осуществляется в режиме реального времени посредством цифровых технологий [7].

По данным Цифровой индустрии промышленной России (ЦИПР) в 2025 году национальный проект «Цифровая экономика» был преобразован в новый проект под названием «Экономика данных и цифровая трансформация государства» («Экономика данных»). На реализацию этого проекта в 2025 году было выделено 129 млрд руб., а на период с 2025 по 2030 годы запланировано вложение 1 трлн рублей. По состоянию на сентябрь 2025 г. освоено 58,5 млрд руб. [8].

Цель национального проекта «Экономика данных» заключается в цифровой трансформации государственных органов власти, экономических структур и социальных сфер, обеспечении киберзащиты, развитии инфраструктуры интернета и подготовке квалифицированных кадров в области информационных технологий.

По данным исследований ЦИПР 2025, «проект включает девять федеральных направлений: доступ в интернет; цифровые платформы в отраслях социальной сферы; цифровое государственное управление; отечественные технологические решения; прикладные исследования и разработки перспективных технологий; инфраструктура кибербезопасности; подготовка кадров для цифровой трансформации; государственная статистика; развитие искусственного интеллекта. За исключением направления по государственной статистике, которое находится в ведении Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, остальные проекты курирует Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации» [8].

В рамках программы «Экономика данных» наибольшие финансовые вложения потребуются для проекта «Цифровое государственное управление», на который из бюджета выделяют 475 млрд рублей. Следом по объему финансирования идет программа «Доступ в интернет», на которую запланировано 435 млрд рублей. Примечательно, что значительная часть этих средств (329 млрд руб.) будет привлечена из внебюджетных источников [8].

Цель проекта заключается в создании мобильного широкополосного доступа в интернет по всей территории России. Причем, разработчиком проекта является компания «Бюро 1440», принадлежащая группе компаний «ИКС Холдинг». Общий объем инвестиций составляет 450 млрд рублей. К 2030 году система должна включать 292 спутника.

На проект «Цифровые платформы в отраслях социальной сферы» из федерального бюджета выделяется 142 млрд руб., что позволит создать двадцать ключевых цифровых платформ: «Университеты», «Наука», «Моя школа», «Мой спорт», «Умный город» и «Безопасная среда». Кроме того, в школах и колледжах планируется обеспечить педагогов отечественными планшетами и беспроводным интернетом (Wi-Fi) [8].

По данным ЦИПР 2025, финансирование федеральных проектов будет осуществляться следующим образом: на проект «Отечественные решения» выделяется 110 млрд руб. (64 млрд руб. — из федерального бюджета, 46 млрд руб. — внебюджетные источники); проект «Инфраструктура кибербезопасности» — 73 млрд руб. из федерального бюджета; проект «Искусственный интеллект» — 70 млрд руб.; проект «Прикладные исследования и перспективные разработки» — 67 млрд руб. (29 млрд руб. — из федерального бюджета и 38 млрд руб. — внебюджетные средства); проект «Государственная статистика» — 13 млрд руб.; проект «Кадры для цифровой трансформации» — 43 млрд руб. из федерального бюджета [8].

К 2030 году планируется обучение минимум 250 тыс. студентов при поддержке бизнеса, а общая численность работников ИТ-отрасли достигнет 1,4 млн человек. Основная цель проекта — сократить разрыв между подготовленными специалистами и потребностями рынка труда. Основные направления подготовки включают искусственный интеллект, беспилотные летательные аппараты, робототехнику и микроэлектронику [8].

Несмотря на положительные тенденции, реализация масштабных проектов цифровой трансформации сталкивается с рядом трудностей и препятствий. Среди основных проблем выделяются нехватка квалифицированных кадров, недостаточная инфраструктура связи, проблемы кибербезопасности и необходи-

мость адаптации законодательной базы к новым реалиям цифрового мира [9].

Процедуру цифровой трансформации обычно разделяют на ряд последовательных стадий, каждая из которых имеет собственные цели и задачи:

1. Подготовительный этап. На подготовительном этапе организация проводит комплекс мероприятий, направленных на оценку текущего состояния ИТ-инфраструктуры, выявление слабых мест и определение стратегических целей цифровизации. Важнейшими аспектами данного этапа являются:

- аудит существующих процессов: детальное изучение организационной структуры компании, выявляются узкие места и неэффективные элементы текущих бизнес-процессов;
- формирование стратегии цифровой трансформации: разработка плана действий, включающего выбор ключевых направлений внедрения новых технологий и установление сроков выполнения каждого шага программы;
- оценка рисков: проводится анализ возможных угроз и препятствий, возникающих в ходе реализации проекта, разрабатываются меры минимизации негативных последствий.

2. Этап проектирования включает проект предполагаемых решений, тестирование выбранных систем и технологий, на данном этапе формулируется и разрабатывается концепция цифрового предприятия, включающая методы работы, будущее состояние организации, инструменты и сервисы, взаимодействие клиентов, партнеров и сотрудников.

3. Внедрение и реализация новых технологий, автоматизированных систем, облачных сервисов.

4. Оценка результатов и коррекция курса осуществляется после завершения основных этапов цифровой трансформации, анализируются достигнутые результаты и на основе этого формируются дальнейшие шаги для развития.

Выделим несколько методологических подходов к диагностике цифровой трансформации, каждый из которых имеет свою специфику и области применения. Рассмотрим наиболее распространенные методы подробнее:

1. SWOT-анализ цифровой среды организации. SWOT-анализ позволяет оценить сильные

стороны (*Strengths*), слабости (*Weaknesses*), возможности (*Opportunities*) и угрозы (*Threats*), возникающие в процессе цифровизации бизнеса. Данный подход помогает систематизировать данные и сформировать целостное представление о положении организации относительно конкурентов и рынка в целом.

2. Оценка цифровой зрелости по модели CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). Модель CMMI широко используется для оценки зрелости процесса и включает пять уровней зрелости: начальный, управляемый, определенный, количественно управляемый и оптимизированный. Применительно к цифровой трансформации данная модель может применяться для анализа уровня интеграции цифровых технологий в процессы организации.

3. Использование метрик производительности и эффективности ИТ-инфраструктуры. Оценка ключевых показателей эффективности (KPI) ИТ-подразделений позволяет получить объективные данные о состоянии инфраструктуры и уровне удовлетворенности пользователей технологиями. Примеры KPI включают показатель доступности сервисов, скорость обработки запросов, количество ошибок и сбоев системы.

4. Анализ уровня цифровой грамотности сотрудников. Одним из важнейших факторов успешной реализации цифровой трансформации является уровень подготовки персонала к работе с новыми цифровыми инструментами. Изучение компетенций сотрудников, проведение опросов и тестирования позволяют выявить пробелы в знаниях и предложить меры по повышению квалификации кадров.

5. Обследование организационной структуры и процессов компании. С целью выявления препятствий и барьеров на пути цифровой трансформации проводится детальное обследование существующей организационной структуры и текущих бизнес-процессов. Особое внимание уделяется выявлению узких мест, препятствующих эффективному внедрению инновационных решений.

Для адекватной оценки эффективности цифровой трансформации используются разнообразные показатели и индикаторы, отражающие изменения в основных аспектах деятельности предприятия после проведения циф-

ровизации. Среди наиболее распространенных критериев выделяются следующие группы:

1. Экономические показатели. Повышение производительности труда: измеряется через рост объемов производства продукции или оказания услуг на единицу затрат труда. Снижение издержек: выражается сокращением операционных расходов вследствие оптимизации внутренних процессов. Рост прибыли: увеличение доходов компании благодаря внедрению инноваций и повышению качества обслуживания клиентов.

2. Технологические параметры. Автоматизация процессов: уровень замены ручного труда автоматизированными системами управления производством и персоналом. Обеспечение информационной безопасности: степень защиты конфиденциальных данных пользователей и компаний от несанкционированного доступа. Интеграция с облачными сервисами: использование возможностей распределенных вычислений и хранения больших объемов данных.

3. Социальные факторы. Удовлетворенность сотрудников: оценка удовлетворенности персонала новыми условиями работы и уровнем комфортности взаимодействия с цифровыми инструментами. Качество предоставляемых сервисов: улучшение клиентского опыта и повышение лояльности потребителей к бренду. Методики оценки эффективности цифровой трансформации: выбор конкретной методики зависит от специфики отрасли, масштабов бизнеса и поставленных целей перед началом процесса трансформации.

Рассмотрим некоторые популярные подходы к оценке эффективности:

1. Метод SWOT-анализа. SWOT-анализ позволяет выявить сильные стороны проекта, слабые места, возможности роста и угрозы, возникающие в ходе осуществления цифровой трансформации. Применение данного метода способствует формированию комплексного представления о текущей ситуации внутри компании и внешнего окружения.

2. Балансировочная карта показателей (BSC). Метод BSC предполагает построение сбалансированной системы измерений, учитывающей финансовые результаты, развитие клиентов, внутренние процессы и обучение сотрудников. Этот подход помогает руководству

организации принимать обоснованные решения относительно дальнейшего развития цифрового направления.

3. Моделирование стоимости активов (*Asset Valuation Model*). Модель AVM позволяет оценить воздействие цифровой трансформации на стоимость активов компании, анализируя прогнозируемые денежные потоки и рассчитывая рентабельность инвестиций.

4. Анализ добавленной ценности (*Value Added Analysis*). Предлагаемый метод направлен на диагностику структурных модификаций в процессе создания ценности продукта или услуги, обусловленных внедрением цифровых решений. Динамический анализ показателей служит фундаментом для формирования управленческих стратегий, определяющих траекторию развития бизнеса.

Проведенные исследования позволяют выделить следующие методы цифровой трансформации бизнеса в современных условиях: цифровизация производственных операций на основе ERP-системы и диагностики оборудования; аналитические исследования с помощью Big Data; использование облачных сервисов и мобильных приложений; внедрение электронного документооборота с использованием цифровых подписей и криптографической защиты, позволяющих обеспечить безопасность данных, минимизировать риски от мошенничества.

Основной стратегией цифровой трансформации может послужить:

1. Клиент-центрированная стратегия. Данная стратегия ориентирована на максимальное удовлетворение потребностей клиента посредством цифрового взаимодействия и персонализированного подхода. Компании внедряют CRM-системы, разрабатывают интерактивные веб-сайты и мобильные приложения, позволяющие клиентам самостоятельно получать необходимую информацию и совершать покупки онлайн.

2. Интеграция цифровых платформ. Организация интегрирует внутренние информационные системы с внешним окружением (партнеры, поставщики, потребители). Создание единого пространства взаимодействия обеспечивает обмен информацией в режиме реального времени, минимизирует риски недопонимания и ошибок при коммуникации.

3. Формирование экосистем партнерства. Компании формируют партнерские сети, объединяя поставщиков, производителей, дистрибьюторов и конечных потребителей во круг единой цифровой платформы. Такое сотрудничество создает синергический эффект, снижая операционные расходы и увеличивая доходность каждого участника цепочки поставок.

4. Технологически управляемое развитие. Стратегия направлена на активное инвестирование в передовые технологические разработки, способные обеспечить значительное преимущество над конкурентами. Примером такого подхода является создание центров ис-

следований и разработок (R&D-центры), внедрение инновационных решений и стандартов качества продукции.

Таким образом, цифровая трансформация становится ключевым условием конкурентоспособности любой современной организации. Эффективное руководство этим сложным процессом обеспечивает рост продуктивности, снижение затрат, повышение лояльности клиентов и укрепление позиций на рынке. Успех цифровой трансформации зависит прежде всего от решительности руководителей, готовности принять глубокие перемены, наличия квалифицированных специалистов и тщательно продуманной стратегии развития.

Список источников

1. Кудинова М. Г., Леонов Е. А. Внедрение цифровой экономики в сельское хозяйство Алтайского края // Научное обеспечение устойчивого развития агропромышленного комплекса в условиях аридизации климата : сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Саратов, 24–25 марта 2022 г. Саратов : Амирит, 2022. С. 453–458.
2. Векторы развития цифровой экономики и ее внедрение в сельское хозяйство аграрно-ориентированного региона / М. Г. Кудинова, В. А. Сальник, Е. С. Горбатко, Н. М. Сурай // Инновации и инвестиции. 2021. № 12. С. 236–242.
3. Алтайский край — в числе регионов-лидеров по цифровизации сельского хозяйства // Министерство сельского хозяйства Алтайского края : официальный сайт. URL: <https://www.altagro22.ru/news/novye-tehnologii/altayskiy-kray-v-chisle-regionov-liderov-po-tsifrovizatsii-selskogo-khozyaystva> (дата обращения: 20.11.2025).
4. Зрюмов Е., Чеботаев А. Векторы цифрового развития сельского хозяйства // Комитет Алтайской ТТП по ИТ : официальный сайт. URL: https://it-alttpp.ru/news/?ELEMENT_ID=624. Дата публикации: 20.02.2019.
5. Межрегиональный форум «ИТ-трансформация 2025: профессионалы цифрового будущего» // Алтайский ИТ-форум : официальный сайт. URL: https://itforumaltai.ru/2018/news/?ELEMENT_ID=5580.
6. Чеботаев А. Н. Алтайский край идет по пути цифровизации сельскохозяйственной отрасли // Министерство сельского хозяйства Алтайского края : официальный сайт. URL: <https://altagro22.ru/news/novye-tehnologii/ministr-selskogo-khozyaystva-aleksandr-chebotaev-altayskiy-kray-idet-po-puti-tsifrovizatsii-selskokh/>. Дата публикации: 19.08.2021.
7. Учебно-опытная станция АГАУ начнет новый полевой сезон с использованием комплексной цифровой платформы. Министерство сельского хозяйства Алтайского края : официальный сайт. URL: <https://altagro22.ru/news/novye-tehnologii/uchebno-opytная-stantsiya-agau-nachnet-novyy-polevoy-sezon-s-ispolzovaniem-kompleksnoy-tsifrovoy-pl/>. Дата публикации: 23.11.2021.
8. Россия переходит от «Цифровой экономики» к «Экономике данных» // ЦИПР : официальный сайт. URL: <https://cipr.ru/izdanie-2025/rossiya-perehodit-ot-cifrovoy-ekonomiki-k-ekonomike-dannyh>. Дата публикации: 01.06.2025.
9. Кудинова М. Г., Судыко М. В., Леонов Е. А. Цифровая экономика в сельском хозяйстве Алтайского края // Дневник науки : Электронный научный журнал. 2022. № 5(65). URL: https://dnevniknauki.ru/images/publications/2022/5/economy/Kudinova_Sudyko_Leonov.pdf.

References

1. Kudinova M. G., Leonov E. A. Implementation of the Digital Economy in Agriculture of Altai Krai. *Nauchnoe obespechenie ustojchivogo razvitiya agropromyshlennogo kompleksa v usloviyax aridizatsii klimata : sbornik materialov II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Saratov, 24–25 marta 2022 g.* = *Scientific Support for Sustainable Development of the Agro-Industrial Complex in the Conditions of Climate Aridization: Collection of Materials of the II International Scientific and Practical Conference, Saratov, March 24–25, 2022.* Saratov: Amirit; 2022. P. 453–458. (In Russ.).

2. Vectors of Development of the Digital Economy and its Implementation in Agriculture of an Agro-Oriented Region / M. G. Kudinova, V. A. Salnik, E. S. Gorbato, N. M. Surai. *Innovacii i investicii = Innovations and Investments*. 2021;(12):236–242. (In Russ.).
3. Altai Krai is Among the Leading Regions in the Digitalization of Agriculture. Ministry of Agriculture of Altai Krai: official site. (In Russ.). Available from: <https://www.altagro22.ru/news/novye-tehnologii/altayskiy-kray-v-chisle-regionov-liderov-po-tsifrovizatsii-selskogo-khozyaystva> (date of access: November 20, 2025).
4. Zryumov E., Chebotaev A. Vectors of digital development of agriculture. Altai TPP Committee on IT: official site. (In Russ.). Available from: https://it-alttpp.ru/news/?ELEMENT_ID=624. Publication date: February 20, 2019.
5. Interregional forum "IT Transformation 2025: Professionals of the Digital Future". Altai IT Forum: official site. (In Russ.). Available from: https://itforumaltai.ru/2018/news/?ELEMENT_ID=5580.
6. Chebotaev A. N. Altai Krai is moving towards digitalization of the agricultural sector. Ministry of Agriculture of Altai Krai: official site. (In Russ.). Available from: <https://altagro22.ru/news/novye-tehnologii/ministr-selskogo-khozyaystva-aleksandr-chebotaev-altayskiy-kray-idet-po-puti-tsifrovizatsii-selskokh/>. Publication date: August 19, 2021.
7. The Altai State Agricultural University Experimental Station will begin a new field season using an integrated digital platform. Ministry of Agriculture of Altai Krai: official site. (In Russ.). Available from: <https://altagro22.ru/news/novye-tehnologii/uchebno-opytная-stantsiya-agau-nachnet-novyy-polevoy-sezon-s-ispolzovaniem-kompleksnoy-tsifrovoy-pl/>. Publication date: November 23, 2021.
8. Russia is moving from the "Digital Economy" to the "Data Economy". CIPR: official site. (In Russ.). Available from: <https://cipr.ru/izdanie-2025/rossiya-perehodit-ot-tsifrovoj-ekonomiki-k-ekonomike-dannyh>. Publication date: June 1, 2025.
9. Kudinova M. G., Sudyko M. V., Leonov E. A. Digital Economy in Agriculture of Altai Krai. *Dnevnik nauki : E`lektronny`j nauchny`j zhurnal = Science Diary: Electronic Scientific Journal*. 2022;(5(65)). (In Russ.). Available from: https://dnevniknauki.ru/images/publications/2022/5/economy/Kudinova_Sudyko_Leonov.pdf.

Информация об авторах

М. В. Межина — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов; доцент кафедры управления;

В. В. Козлов — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и аудита; преподаватель;

М. Г. Кудинова — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов, бухгалтерского учета и аудита;

Т. Г. Елистратова — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

Information about the authors

M. V. Mezhdina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Finance; Associate Professor of the Department of Management;

V. V. Kozlov — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Accounting, and Auditing; Lecturer;

M. G. Kudinova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Finance, Accounting, and Auditing;

T. G. Elistratova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4(69). С. 195–200
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;4(69):195–200

Научная статья

УДК 323.1

doi: 10.47598/2078-9025-2025-4-69-195-200

ПЕРСПЕКТИВЫ И ТЕХНОЛОГИИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В ШКОЛЬНОМ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИИ

Виталий Сергеевич Резник^{1✉}, Екатерина Сергеевна Авдеева²

Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина — филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Саратов, Россия

¹trance963@gmail.com✉, <https://orcid.org/0009-0008-8435-117X>

²Avdeeva_ek@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль децентрализованного управления в системе онлайн-образования школьников. Актуальность темы обусловлена быстрым ростом дистанционных форм обучения, особенно после пандемии COVID-19, и необходимостью повышения гибкости и эффективности образовательных процессов в цифровой среде. Цель исследования — анализ преимуществ, вызовов и перспектив внедрения децентрализованных моделей управления с использованием современных технологий, таких как блокчейн и искусственный интеллект. В работе раскрываются основные принципы децентрализации, ее влияние на персонализацию, доступность и прозрачность образовательных платформ. Приведены примеры успешного применения децентрализованных решений и кейсы использования блокчейн-технологий для хранения и верификации образовательных данных. Особое внимание уделено анализу вызовов, связанных с технической инфраструктурой, подготовкой участников процесса и обеспечением равного доступа к технологиям. Сделан вывод о том, что децентрализованное управление способствует формированию более гибкой, инклюзивной и устойчивой системы онлайн-образования, отвечающей требованиям современного общества и развивающей у школьников ключевые компетенции XXI века.

Ключевые слова: децентрализованное управление, онлайн-образование, школьное образование, блокчейн в образовании, искусственный интеллект, образовательные платформы, персонализация обучения, цифровые технологии, автоматизация образовательных процессов, прозрачность данных

Для цитирования: Резник В. С., Авдеева Е. С. Перспективы и технологии децентрализации в школьном онлайн-образовании // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 4 (69). С. 195–200. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-195-200>.

Research article

PERSPECTIVES AND TECHNOLOGIES OF DECENTRALIZATION IN ONLINE SCHOOL EDUCATION

Vitaly S. Reznik^{1✉}, Ekaterina S. Avdeeva²

P. A. Stolypin Volga Region Institute of Management — branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration, Saratov, Russia

¹trance963@gmail.com✉, <https://orcid.org/0009-0008-8435-117X>

²Avdeeva_ek@mail.ru

Abstract. This article examines the role of decentralized management in the online education system for school students. The relevance of the topic is driven by the rapid growth of distance learning formats, especially after the COVID-19 pandemic, and the need to enhance the flexibility and efficiency of educational processes in the digital environment. The aim of the study is to analyze the advantages,

challenges, and prospects of implementing decentralized management models using modern technologies such as blockchain and artificial intelligence. The paper outlines the main principles of decentralization and its impact on the personalization, accessibility, and transparency of educational platforms. Examples of successful implementation of decentralized solutions and cases of using blockchain technologies for storing and verifying educational data are provided. Special attention is given to the challenges associated with technological infrastructure, training of participants, and ensuring equal access to technology. The article concludes that decentralized management contributes to the creation of a more flexible, inclusive, and sustainable online education system that meets the needs of modern society and fosters key 21st-century competencies in students.

Keywords: decentralized management, online education, school education, blockchain in education, artificial intelligence, educational platforms, personalized learning, digital technologies, automation of educational processes, data transparency

For citation: Reznik V. S., Avdeeva E. S. Perspectives and technologies of decentralization in online school education. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(4(69)):195–200. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-4-69-195-200>.

В последние годы онлайн-образование стало важной частью образовательной системы, особенно после пандемии COVID-19, которая ускорила переход к дистанционным формам обучения. Онлайн-обучение школьников перестало быть лишь временной мерой и превратилось в полноценный инструмент для получения знаний. Это связано с рядом преимуществ, таких как гибкость в выборе времени и места обучения, доступ к качественным образовательным материалам независимо от географического положения, а также возможность персонализированного подхода к каждому ученику.

Однако с ростом популярности онлайн-образования появились и новые вызовы. Традиционные централизованные модели управления образовательными процессами часто оказываются недостаточно эффективными в условиях цифровой среды. Они могут быть громоздкими, медленными и не всегда прозрачными. В этом контексте децентрализованное управление предлагает инновационный подход, способный решить многие из этих проблем.

Децентрализация управления предполагает распределение ответственности между различными участниками процесса: учителями, учениками, родителями и даже самими платформами. Это позволяет повысить гибкость системы, улучшить прозрачность и автоматизировать многие процессы. Кроме того, современные технологии, такие как блокчейн, открывают новые возможности для реализации децентрализованных моделей в образовании.

Цель данной статьи — исследовать роль децентрализованного управления в системе онлайн-образования уровня школьного образо-

вания. Мы рассмотрим основные принципы децентрализации, ее преимущества и вызовы в контексте образовательных платформ. Также будет уделено внимание современным технологиям, таким как блокчейн, которые могут стать основой для построения децентрализованных систем.

Децентрализованное управление — это модель организации процессов, при которой ответственность и принятие решений распределяются между различными участниками системы, а не сосредоточены в одном центре. В контексте онлайн-образования школьников децентрализация предполагает, что управление образовательным процессом осуществляется не только администрацией школы или платформы, но и самими учениками, учителями, родителями, а также автоматизированными системами.

Ключевая идея децентрализованного управления заключается в создании гибкой и прозрачной системы, где каждый участник имеет возможность влиять на процесс обучения. Это может включать выбор учебных материалов, формирование индивидуальных образовательных траекторий, оценку прогресса и другие аспекты.

Децентрализованные модели управления уже активно применяются в других областях, таких как финансы, где блокчейн и криптовалюты демонстрируют преимущества децентрализации, и здравоохранение, где децентрализованные системы помогают управлять данными пациентов. Эти примеры показывают, как децентрализация может повысить прозрачность, снизить зависимость от посредников и ускорить процессы.

В образовании децентрализация также может стать мощным инструментом для оптимизации процессов. Например, ученики могут самостоятельно выбирать курсы и темы для изучения на основе своих интересов и потребностей, а учителя могут разрабатывать уникальные учебные программы без жестких ограничений со стороны централизованных регуляторов. Родители, в свою очередь, получают доступ к информации о прогрессе ребенка в режиме реального времени.

В образовательной системе децентрализация может быть реализована через использование технологий, таких как блокчейн, искусственный интеллект (AI) и облачные платформы. Блокчейн позволяет хранить данные об успеваемости учеников, сертификаты и дипломы в защищенном децентрализованном реестре. Искусственный интеллект помогает автоматизировать процесс оценки знаний и адаптировать учебные материалы под каждого ученика. Облачные технологии обеспечивают доступ к образовательным ресурсам из любой точки мира. Децентрализованное управление предлагает принципиально новый подход к организации образовательного процесса, который может значительно повысить его эффективность и доступность.

Онлайн-образование представляет собой одну из самых динамично развивающихся форм обучения, которая сочетает в себе преимущества цифровых технологий и гибкость образовательных подходов. В отличие от традиционного очного обучения, онлайн-формат предоставляет учащимся возможность учиться в удобное время и в комфортной обстановке, что особенно важно для детей с индивидуальными потребностями или ограничениями.

Одной из ключевых особенностей онлайн-образования является его доступность. Ученики из разных регионов, включая удаленные и сельские территории, могут получать качественное образование благодаря интернету и цифровым платформам. Это открывает новые горизонты для школьников, которые раньше могли сталкиваться с ограничениями в доступе к квалифицированным учителям или современным учебным материалам.

Еще одной важной характеристикой является персонализация учебного процесса. Со-

временные технологии позволяют адаптировать образовательные программы под уровень знаний и интересы каждого ученика. Например, платформа может анализировать прогресс учащегося и предлагать ему задания соответствующей сложности или дополнительные материалы для углубленного изучения темы. Такой подход делает обучение более эффективным и увлекательным.

Онлайн-образование также активно использует интерактивные методы обучения. Вместо пассивного восприятия информации ученики участвуют в виртуальных дискуссиях, выполняют задания в формате игры или работают над проектами в группах. Это способствует развитию критического мышления, навыков сотрудничества и самостоятельности.

Однако онлайн-образование имеет и свои вызовы. Одним из них является необходимость высокого уровня самоорганизации у школьников. В отличие от традиционного класса, где учитель контролирует процесс обучения, в онлайн-среде ученики должны самостоятельно планировать свое время и следить за выполнением заданий. Кроме того, важным фактором успеха является поддержка со стороны родителей, которые играют роль наставников и мотиваторов.

Таким образом, онлайн-образование школьников характеризуется доступностью, персонализацией и интерактивностью, но требует высокой степени самостоятельности и поддержки со стороны взрослых. Эти особенности создают благоприятную почву для внедрения децентрализованных моделей управления, которые могут сделать образовательный процесс еще более гибким и эффективным.

Децентрализованное управление в системе онлайн-образования открывает множество возможностей для повышения эффективности и качества образовательного процесса. В отличие от традиционных централизованных моделей, где принятие решений сосредоточено в руках администрации или регуляторов, децентрализация позволяет распределить ответственность между всеми участниками процесса — учениками, учителями, родителями и, возможно, даже самими образовательными платформами.

Одним из ключевых преимуществ является гибкость. Децентрализованная система предо-

ставляет участникам возможность самостоятельно выбирать подходящие образовательные траектории, адаптируя учебный процесс под индивидуальные потребности. Ученики могут изучать темы в удобном для них темпе, а учителя — разрабатывать уникальные программы, которые лучше соответствуют их методике преподавания. Это особенно важно в условиях онлайн-образования, где универсальный подход часто оказывается недостаточно эффективным.

Прозрачность является еще одним важным преимуществом децентрализованного управления. Современные технологии позволяют фиксировать все этапы образовательного процесса — от успеваемости учеников до взаимодействия между учителями и родителями — в единой системе, доступной для всех участников. Это исключает возможность манипуляций с данными и повышает доверие к образовательной платформе.

Автоматизация процессов также играет значительную роль. Децентрализованные системы могут использовать технологии, такие как блокчейн и искусственный интеллект, для упрощения административных задач. Например, оценка знаний учеников может проводиться автоматически на основе заранее заданных критериев, а данные об успеваемости сохраняются в защищенном реестре. Это снижает нагрузку на учителей и администраторов, позволяя им сосредоточиться на более важных аспектах обучения.

Кроме того, децентрализация способствует повышению вовлеченности всех участников процесса. Ученики получают больше свободы и ответственности за свое обучение, что мотивирует их к достижению лучших результатов. Родители могут активнее участвовать в образовательном процессе своих детей благодаря доступу к информации о прогрессе и возможностям взаимодействия с учителями.

Резюмируя сказанное выше, децентрализованное управление обладает рядом преимуществ: оно делает образовательную систему более гибкой, прозрачной и автоматизированной, а также способствует повышению вовлеченности участников. Эти качества особенно важны в условиях онлайн-образования школьников, где традиционные подходы часто оказываются недостаточно эффективными.

Блокчейн-технологии играют ключевую роль в реализации децентрализованного управления в системе онлайн-образования школьников. Их использование позволяет обеспечить высокую степень прозрачности, безопасности и автоматизации процессов, что делает образовательный процесс более эффективным и надежным.

Одним из главных преимуществ блокчейна является возможность создания защищенного реестра данных. В контексте образования это может быть применено для хранения информации об успеваемости учеников, аттестатов, сертификатов и других документов. Все данные фиксируются в блоках, которые невозможно изменить или удалить без согласия участников системы. Это исключает риск потери или подделки документов и повышает доверие к образовательным платформам.

Блокчейн также способствует автоматизации административных процессов. Например, система может автоматически фиксировать результаты тестов, экзаменов и других форм оценки знаний, а затем сохранять их в реестре. Это снижает нагрузку на учителей и администраторов, позволяя им сосредоточиться на педагогической работе. Кроме того, блокчейн может использоваться для автоматического распределения учебных материалов или доступа к курсам на основе уровня подготовки ученика.

Еще одним важным аспектом является безопасность данных. В условиях онлайн-образования конфиденциальность информации о школьниках становится критически важной задачей. Блокчейн обеспечивает высокий уровень защиты благодаря использованию криптографических методов шифрования [1–2]. Это гарантирует, что данные остаются недоступными для третьих лиц и защищены от кибератак.

Применение блокчейн-технологий также открывает новые возможности для взаимодействия между участниками образовательного процесса. Например, родители могут получать доступ к данным о прогрессе своих детей в режиме реального времени, а ученики — к своим образовательным достижениям и сертификатам без необходимости обращаться к администрации школы или платформы.

Блокчейн становится важным инструментом для реализации децентрализованного

управления в системе онлайн-образования школьников. Его использование позволяет повысить прозрачность, автоматизировать процессы и обеспечить безопасность данных, что делает образовательный процесс более эффективным и надежным.

Реализация децентрализованного управления в системе онлайн-образования уже находит свое отражение в ряде успешных кейсов. Одним из примеров является использование образовательных платформ, которые внедряют элементы децентрализации для повышения эффективности обучения. Например, некоторые платформы предоставляют ученикам возможность самостоятельно выбирать курсы и темы для изучения, а учителям — разрабатывать уникальные программы, адаптированные к потребностям учеников. Это создает условия для персонализированного подхода, который является одной из ключевых целей современной образовательной системы.

Еще один пример — использование блокчейн-технологий для хранения данных об успеваемости учеников. Такие проекты уже реализуются в ряде университетов и школ по всему миру. Например, в некоторых образовательных учреждениях блокчейн применяется для хранения дипломов и сертификатов, что исключает риск их подделки и упрощает процесс проверки подлинности. В будущем подобные технологии могут быть адаптированы и для школьного образования, где они позволят создать прозрачную и безопасную систему учета достижений учеников.

Кроме того, существуют платформы, которые используют искусственный интеллект для автоматизации образовательных процессов. Такие системы анализируют данные о прогрессе учеников и предлагают им задания соответствующей сложности. Это позволяет учителям сосредоточиться на педагогической работе, а ученикам — получать задания, которые лучше соответствуют их уровню знаний.

Все приведенные выше примеры демонстрируют, как децентрализованное управление может быть внедрено в систему онлайн-образования школьников.

Несмотря на очевидные преимущества децентрализованного управления в системе онлайн-образования школьников, его внедре-

ние сопряжено с рядом вызовов. Одним из главных препятствий является необходимость создания сложной технологической инфраструктуры. Для реализации децентрализованных моделей требуется разработка надежных платформ с использованием передовых технологий, таких как блокчейн и искусственный интеллект. Это требует значительных финансовых вложений и времени.

Еще одним вызовом является подготовка педагогов и администраторов к работе с новыми системами. Децентрализованное управление предполагает использование современных цифровых инструментов, которые могут быть незнакомы многим участникам образовательного процесса. Для успешного внедрения необходимо проводить обучение сотрудников школ и образовательных платформ, что также требует дополнительных ресурсов.

Кроме того, важным вопросом остается обеспечение равного доступа к технологиям. В некоторых регионах могут отсутствовать необходимые технические условия для реализации децентрализованных моделей управления, такие как стабильный доступ к интернету или наличие современных устройств у школьников. Это создает риск увеличения цифрового неравенства между учащимися из разных регионов или социальных групп.

Наконец, одной из сложностей является необходимость соблюдения конфиденциальности данных. Несмотря на высокий уровень защиты информации в блокчейн-системах, вопросы безопасности остаются актуальными. Образовательные платформы должны учитывать требования законодательства о защите персональных данных и обеспечивать их соблюдение на всех этапах работы системы. Таким образом, внедрение децентрализованного управления требует преодоления ряда вызовов, связанных с технической инфраструктурой, обучением участников процесса, обеспечением равного доступа к технологиям и защитой данных. Однако решение этих проблем открывает путь к созданию более гибкой и эффективной системы онлайн-образования.

Децентрализованное управление в системе онлайн-образования представляет собой перспективный подход, способный трансфор-

мировать традиционные модели обучения. Оно позволяет сделать образовательный процесс более гибким, прозрачным и персонализированным, предоставляя участникам системы — ученикам, учителям и родителям — больше свободы и ответственности за его организацию. Современные технологии, такие как блокчейн и искусственный интеллект, играют ключевую роль в реализации этой модели, обеспечивая безопасность данных, автоматизацию процессов и доступ к качественным образовательным ресурсам.

Однако внедрение децентрализованных систем сопряжено с рядом вызовов. Это необходимость создания сложной инфраструктуры, обучения педагогов работе с новыми инструментами и обеспечения равного доступа к технологиям для всех участников. Решение этих проблем требует совместных усилий со стороны образовательных учреждений,

разработчиков платформ и государственных структур.

Несмотря на существующие трудности, децентрализация управления открывает путь к созданию более инклюзивной и эффективной системы образования. Она способна не только удовлетворить потребности современного общества в гибком обучении, но и подготовить школьников к вызовам будущего, развивая у них навыки самостоятельности, критического мышления и сотрудничества.

Децентрализованное управление в онлайн-образовании школьников — это не просто инновационный подход, а необходимость для формирования устойчивой образовательной среды в эпоху цифровизации. Образовательные системы должны стремиться к внедрению таких моделей, чтобы обеспечить доступ к качественному обучению для каждого ученика независимо от его местоположения или социальных условий.

Список источников

1. Саматов А. И., Растегаева Ф. С. Внедрение технологии блокчейн в системы внутреннего контроля. Преимущества и риски // *Universum: Экономика и право*. 2023. № 7 (106). 3 с. // UNIVERSUM. Научные журналы : сайт. URL: [https://7universum.com/pdf/economy/7\(106\)%20\[21.06.2023\]/Samatov1.pdf](https://7universum.com/pdf/economy/7(106)%20[21.06.2023]/Samatov1.pdf) (дата обращения: 19.11.2025).
2. Сакада П. А. Экономические перспективы метавселенной: потенциал создания виртуальной экономики и цифровых активов // *Управленческий учет*. 2024. № 7. С. 217–224.

References

1. Samatov A. I., Rastegaeva F. S. Implementation of Blockchain Technology in Internal Control Systems. Advantages and Risks. *Universum: Economics and Law*. 2023;(7(106)):3. UNIVERSUM. Scientific Journals: website. (In Russ.). Available from: [https://7universum.com/pdf/economy/7\(106\)%20\[21.06.2023\]/Samatov1.pdf](https://7universum.com/pdf/economy/7(106)%20[21.06.2023]/Samatov1.pdf) (date of access: November 19, 2025).
2. Sakada P. A. Economic Prospects of the Metaverse: Potential for Creating a Virtual Economy and Digital Assets. *Upravlencheskij uchet = Management Accounting*. 2024;(7):217–224. (In Russ.).

Информация об авторах

В. С. Резник — аспирант;

Е. С. Авдеева — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры корпоративной экономики.

Information about the authors

V. S. Reznik — a postgraduate student;

E. S. Avdeeva — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Corporate Economics.

Статья поступила в редакцию 17.10.2025; одобрена после рецензирования 20.11.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 17.10.2025; approved after reviewing 20.11.2025; accepted for publication 22.12.2025.

**ЦЕНТР UNEVOC В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НА БАЗЕ БИСТ (ФИЛИАЛА) ОУП ВО «АТИСО»**

**ЦЕНТР UNEVOC В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НА БАЗЕ БИСТ (ФИЛИАЛА) ОУП ВО «АТИСО»:
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО,
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТРАН МИРА**

Башкирский институт социальных технологий (филиал) Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академии труда и социальных отношений» (БИСТ (филиал) ОУП ВО «АТИСО») в 2019 году прошел сертификацию в штаб-квартире UNESCO-UNEVOC и получил сертификат на работу Центра UNEVOC в Российской Федерации на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТИСО».

Миссия UNESCO-UNEVOC заключается в поддержке государств-членов UNESCO в их усилиях по укреплению и модернизации своих систем технического и профессионального образования и обучения (ТПОО).

В контексте современных глобальных проблем Россия и все страны мира сталкиваются с новыми вызовами и угрозами. В этих условиях особое значение имеет принятие Генассамблеей ООН резолюции «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Содержащиеся в резолюции цели и задачи в области устойчивого развития свидетельствуют о масштабности и амбициозности новой всеобщей повестки дня.

Существуют различные точки зрения на решение проблем устойчивого регионального развития, но в основном — это зеленая экономика. В настоящее время экологизация жизни общества является стратегическим направлением развития и в Российской Федерации.

По оценке Международной организации труда, необходимость перехода на экологически чистую экономику позволит создать 24 млн новых рабочих мест к 2030 году. По данным одного из крупных сайтов по поиску работы и сотрудников в мире, в России появилось на 41 % больше вакансий по экологическим профессиям, чем годом ранее.

Система среднего профессионального образования — это стратегическое звено формирования высокопрофессионального кадрового резерва. Сегодня в стране отмечается дефицит кадров не только в промышленности, но и в медицине, образовании, других отраслях, поэтому на федеральном уровне во взаимодействии с регионами разрабатывается Стратегия развития образования до 2036 года с перспективой до 2040 года.

Национальная сеть Глобального договора ООН (ГД ООН) в России является платформой данного договора, где реализуется Повестка 2030. Это происходит в полном соответствии с национальными приоритетами Российской Федерации и открывает возможности для международного взаимодействия российских участников по вопросам Повестки устойчивого развития.

Суть национальной сети ГД ООН — это объединение наиболее крупных отраслевых компаний Российской Федерации, а также малого и среднего бизнеса. Кроме того, в сети представлены институты развития, финансовый сектор, представители коренных малочисленных народов, экспертные сообщества.

Российская сеть взаимодействует и реализует совместные проекты с агентствами и структурами ООН, представленными в Российской Федерации.

В глобальной повестке по образованию UNESCO как специализированному учреждению ООН поручено руководство повесткой «Образование 2030». Это является частью глобальных усилий по искоренению нищеты к 2030 году через 17 целей устойчивого развития (ЦУР).

Образование как высший приоритет UNESCO является одним из основных прав человека, фундаментом мира и устойчивого развития. Поскольку оно имеет очень важное значение,

ему посвящена отдельная цель — ЦУР № 4 — обеспечение всеобщего и справедливого качественного образования, а также возможности обучения на протяжении всей жизни для всех.

Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, принятая Генеральной Ассамблеей ООН 25 сентября 2015 г. в рамках Резолюции 70/1, определила основные направления глобального развития. В будущей траектории устойчивого и жизнестойкого развития были положены соображения социальной, экономической и экологической состоятельности, в основе которых находится экологическая экономика.

Содержание ЦУР отражает общую направленность повестки дня ключевых международных институтов глобального управления, таких как «Группа двадцати» и БРИКС. Они обеспечивают устойчивый и сбалансированный экономический рост, а также приоритеты Российской Федерации, изложенные в рамках Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2028 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Для реализации ЦУР Россия развивает сотрудничество с такими учреждениями как Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) и другими.

Универсальностью Повестки 2030 на глобальном уровне является взаимосвязь и единство ее экономического, социального и экологического измерений, которые направлены на формирование единых принципов и ценностных ориентиров для всех стран, но с учетом их национальных приоритетов.

Большинство целей и задач устойчивого развития уже в той или иной мере заложены в основные стратегические и программные документы, принятые в России. Большое значение для достижения ЦУР имеет участие гражданского общества, бизнеса, неправительственных организаций, волонтеров и научного сообщества.

В 2025 году отмечаются знаковые даты, связанные с деятельностью ООН. Это и 80 лет со дня вступления в силу Устава ООН, и 25-летие Глобального договора ООН — самой масштабной в мире инициативы по реализации Повестки устойчивого развития, и 10-летие Декларации тысячелетия «Преобразование

нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года».

В более широком плане UNESCO-UNEVOC стремится содействовать достижению Цели № 4 в области устойчивого развития, касающейся качественного образования по следующим целевым показателям:

- целевой показатель 4.3: к 2030 году обеспечить равный доступ для всех женщин и мужчин к недорогому и качественному техническому, профессиональному и высшему образованию, включая университетское;

- целевой показатель 4.4: к 2030 году существенно увеличить число молодых людей и взрослых, обладающих необходимыми навыками, в том числе техническими и профессиональными, для трудоустройства, получения достойной работы и ведения предпринимательской деятельности;

- целевой показатель 4.5: к 2030 году устранить гендерное неравенство в сфере образования и обеспечить равный доступ к образованию и профессиональной подготовке на всех уровнях для уязвимых групп населения, включая людей с ограниченными возможностями, коренные народы и детей, находящихся в уязвимом положении;

- целевой показатель 4.7: к 2030 году обеспечить, чтобы все учащиеся приобретали знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию, в том числе посредством образования в интересах устойчивого развития и формирования устойчивого образа жизни, соблюдения прав человека, гендерного равенства, поощрения культуры мира и ненасилия, глобальной гражданственности и признания культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие.

В настоящее время реализуются различные программы UNESCO-UNEVOC по ТПОО, которые направлены на выполнение этих целевых показателей. Наиболее востребованы из них:

- Программа лидерства UNESCO-UNEVOC по вопросам технического и профессионального образования и обучения;

- Программы экологизации учебных программ и рабочих мест, увеличение цифрового потенциала сотрудников;

- Программа новые квалификации и компетенции для ТПОО;

– Программа инициатив по взаимодействию с сетью UNEVOC.

В Центре UNEVOC в Российской Федерации на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТИСО» (руководитель — доктор политических наук Т. А. Нигматуллина) создан и успешно работает экспертный совет, в состав которого вошли представители образовательных учреждений регионов России и стран СНГ, а также бизнес сообществ.

Эксперты Центра UNEVOC обладают большим опытом работы в системе образования, многие создали научные школы и имеют высокие награды своих стран за вклад в науку. Такой именитый состав позволит экспертному совету успешно решать вопросы улучшения образовательных программ на современном этапе подготовки качественных специалистов, отвечающих требованиям ЦУР.

Как отметил эксперт совета Раджабов Сиридждин Икромович, доктор химических наук, профессор, проректор по научной работе Таджикского государственного педагогического университета имени Садриддина Айни, назрела необходимость в выработке предложений по формированию единой научно-образовательной стратегии.

На состоявшемся 20 ноября 2025 г. Международном круглом столе Центра UNEVOC в Российской Федерации на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТИСО» «Роль образования в устойчивом развитии современного мира» были определены следующие приоритетные направления работы Центра:

1. Обмен опытом в подготовке востребованных, качественных, отвечающих современным вызовам кадров.

Назрела необходимость обновления методологии и содержания образования по целому ряду направлений с учетом мирового опыта. Предстоит большая работа по системе экспертизы и апробации, в которой члены экспертного совета примут активное участие.

2. Участие в программах обмена студентами и преподавателями в образовательной сфере.

3. Формирование единого евразийского научно-образовательного пространства. Включение вопросов устойчивого развития, экологической культуры, ответственного потребительского поведения в образовательные программы школ (на уровне старших классов) и университетов.

5. Подготовка специалистов нового типа, владеющих компетенциями в области управления устойчивым развитием бизнеса в условиях ESG-трансформации в рамках магистерских программ.

6. Реализация профессиональных достижений в научно-образовательной деятельности (публикации, участие в конференциях, форумах, аккредитациях и т. п.).

7. Открытие рубрики «Центр UNEVOC в Российской Федерации на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТИСО» в научном журнале «Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)».

В 2024 году научный журнал «Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)», учредителем которого является ОУП ВО «АТИСО», официально стал членом сети UNESCO-UNEVOC на период 2024–2027 гг., что расширяет возможности печатных органов сети UNESCO-UNEVOC по обмену успешными технологиями в сфере науки, получению новой информации о фундаментальных научных и практических достижениях по наиболее актуальным проблемам развития современного общества.

Решением образовательных проблем по доступному, качественному образованию и обучению в соответствии ЦУР в настоящее время заняты органы государственной власти, региональные сообщества и фонды, крупные корпорации, малый и средний бизнес.

Интеграция научно-образовательной деятельности в рамках экспертного совета Центра UNEVOC в Российской Федерации на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТИСО» является основой международного и регионального сотрудничества в диалоге стран-участников программ UNESCO-UNEVOC.

Руководитель Центра UNEVOC в Российской Федерации
на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТИСО»

Т. А. Нигматуллина

Председатель экспертного совета Центра UNEVOC в Российской Федерации
на базе БИСТ (филиала) ОУП ВО «АТИСО»

Н. Г. Курамшина

**ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К СТАТЬЯМ,
НАПРАВЛЯЕМЫМ В ЖУРНАЛ «ВЕСТНИК БИСТ
(БАШКИРСКОГО ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ)»**

1. Максимальный объем статьи 15 полных страниц, минимальный — 5 страниц, набранных в соответствии с указанными ниже требованиями:

- текстовый редактор Microsoft Word, шрифт Times New Roman, кегль 14 пт, междустрочный интервал 1,5;
- параметры страницы: левое поле — 3 см, верхнее, нижнее поля — 2 см, правое — 1,5 см;
- абзацный отступ 1,25 см устанавливается автоматически;
- ориентация книжная;
- выравнивание по ширине.

2. Встречающиеся в тексте условные обозначения и сокращения раскрываются при первом упоминании их в тексте.

3. Таблицы в тексте рекомендуется выполнить в редакторе Microsoft Word. Не принимаются в работу отсканированные таблицы и в виде рисунка.

4. Графики, схемы, рисунки, диаграммы, фотографии и другие графические объекты должны быть пронумерованы и дополнительно представлены отдельными файлами в формате *.jpg или *.tif в черно-белом изображении с разрешением не менее 300 dpi. Подписи к объектам указываются в основном тексте в месте, куда должен быть помещен объект. Изображения должны располагаться в пределах рабочего поля, допускать перемещение в тексте и возможность изменения размеров. Линии графиков и рисунков в файле должны быть сгруппированы.

5. Формулы должны быть набраны в стандартном редакторе формул.

6. Файл именуется по фамилии автора (например, «Иванов.doc»); графические файлы именуются по номеру рисунка, таблицы и т. п. (например, «рисунок 1.jpg», «таблица 3.doc»).

7. Перечень затекстовых библиографических ссылок помещают после основного текста статьи с предшествующими словами «Список источников». Он должен содержать не более 15 источников, в том числе не более 3 ссылок на публикации авторов статьи и их соавторов с целью избежать недобросовестного увеличения библиометрических показателей авторов.

Библиографическую запись для перечня затекстовых библиографических ссылок составляют по ГОСТ Р 7.0.5—2008.

В перечень затекстовых библиографических ссылок включают записи только на ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи.

Библиографические записи в перечне затекстовых библиографических ссылок нумеруют и располагают в порядке цитирования источников в тексте статьи.

Отсылки на затекстовые библиографические ссылки в тексте статьи заключаются в квадратные скобки.

Дополнительно приводят перечень затекстовых библиографических ссылок на английском языке („References”) согласно Vancouver Style.

Пример:

Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 3. С. 4–15.

Sorokin D. E., Sukharev O. S. Structural and investment objectives of the development of the Russian economy. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2013;(3):4-15. (In Russ.).

8. Заголовок статьи приводят на русском и английском языках.
 9. Основные сведения об авторе(ах) приводятся на русском и английском языках и содержат:
 - имя, отчество, фамилию автора (полностью);
 - наименование организации (учреждения), ее подразделения, где работает или учится автор (город, страна);
 - электронный адрес автора (e-mail);
 - открытый идентификатор ученого (Open Researcher and Contributor ID — ORCID) (при наличии).
 10. Аннотацию формируют по ГОСТ Р 7.0.99 на русском и английском языках. Объем аннотации не должен превышать 250 слов.
 11. Ключевые слова (словосочетания) должны соответствовать теме статьи и отражать ее предметную, терминологическую область. Количество ключевых слов (словосочетаний) не должно быть меньше 3 и больше 15 слов (словосочетаний). Их приводят на русском и английском языках.
 12. Материалы публикуются на безгонорарной основе.
 13. Авторы полностью несут ответственность за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники, а также отсутствие сведений, не подлежащих опубликованию в открытой печати.
 14. Редакция оставляет за собой право на редактирование статей, без изменения их научного содержания.
 15. Статьи, не соответствующие указанным требованиям, решением редакционной коллегии не публикуются, рукописи не возвращаются.
 16. Автор, ответственный за переписку, должен предоставить в редакцию заполненные регистрационные карты на всех авторов и согласие на обработку персональных данных, разрешенных для распространения, от каждого из них.
- Регистрационную карту можно скачать на сайте *vestnik-bist.ru*.

Вестник БИСТ

(Башкирского института социальных технологий)

Серия «Общественные науки». 2025. № 4 (69)

Компьютерная верстка *А. Г. Бурмистровой*
Техническое редактирование: *Т. Е. Бочарова*

Сдано в набор 22.12.2025. Дата выхода в свет 30.12.2025.
Формат 60 x 84/8. Усл. печ. л. 23,95. Уч.-изд. л. 17,61.
Гарнитура «FranklinGothicBookC». Бумага офсетная. Печать ризографическая.
Тираж 150 экз. Заказ 183.

Цена: бесплатно

Журнал зарегистрирован
в Федеральной службе по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций.
Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-34653 от 2 декабря 2008 г.

Башкирский институт социальных технологий (филиал)
ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»
Адрес редакции и издателя:
Проспект Октября, д. 74/2, г. Уфа, Республика Башкортостан, 450054
Тел. +7 (347) 216-41-62
e-mail: vestnikbist@mail.ru
www.vestnik-bist.ru

Отпечатано в типографии ИП Абдуллина Ирина Аркадьевна
Проспект Октября, д. 27, корп. 2, оф. 61, г. Уфа, Республика Башкортостан, 450059
www.proprint02.ru