

APRIL 2025 | ISSUE #4(1)

**INTERNATIONAL JOURNAL
OF PROFESSIONAL
SCIENCE**

.....

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL



SCIPRO.RU

ISSN 2542-1085

SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES

UDC 001
LBC 72

International Journal Of Professional Science: international scientific journal, Nizhny Novgorod, Russia: Scientific public organization “Professional science”, №4(1) - 2025. 116 p.

ISSN 2542-1085

International journal of Professional Science is the research and practice edition which includes the scientific articles of students, graduate students, postdoctoral students, doctoral candidates, research scientists of Russia, the countries of FSU, Europe and beyond, reflecting the processes and the changes occurring in the structure of present knowledge.

It is destined for teachers, graduate students, students and people who are interested in contemporary science.

All articles included in the collection have been peer-reviewed and published in the form in which they were presented by the authors. The authors are responsible for the content of their articles.

The information about the published articles is provided into the system of the Russian science citation index – RSCI under contract № 2819-10/2015K from 14.10.2015

The electronic version is freely available on the website <http://scipro.ru/ijps.html>

UDC 001

LBC 72



Editorial team

Chief Editor – Krasnova Natalya, PhD, assistant professor of accounting and auditing the Nizhny Novgorod State University of Architecture and Construction. (mail@nkrasnova.ru)

Zhanar Zhanpeisova — Kazakhstan, PhD

Khalmatova Barno Turdyhodzhaeva — Uzbekistan, MD, Professor, Head of the Tashkent Medical Academy

Tursunov Dilmurat Abdullazhanovich — Kyrgyzstan, PhD, Osh State University

Ekaterina Petkova, Ph.D Medical University — Plovdiv

Stoyan Papanov PhD, Department of Pharmacognosy and pharmaceutical chemistry, Faculty of Pharmacy, Medical University — Plovdiv

Materials printed from the originals filed with the organizing committee responsible for the accuracy of the information are the authors of articles

Editors N.A. Krasnova, 2025

Article writers, 2025

Scientific public organization
“Professional science”, 2025

Table of contents

INTRODUCTION	5
CULTURAL STUDIES AND ARTS	6
Hajibekova I.A. Research of systemic components of costume complexes of the peoples of Dagestan.....	6
ECONOMY AND MANAGEMENT	12
Babkova-Esterkina A.D. Development of omnichannel customer communication strategies using artificial intelligence: a cocio-philosophical analysis	12
Kalitskaya V.V., Burenina I.V. Health economics and digital technologies: a bibliographic analysis.....	20
Rykalina O.A. Innovative technologies in small business management: from data to solutions	30
Sichkar S.S. Long-term savings program as a way to develop the investment potential of a NPF	38
EDUCATION AND PEDAGOGY.....	45
Zak A. Features of mastering the general method of solving problems by primary school students	45
JURISPRUDENCE AND LAW	55
Antsupova E.A. Delineation of powers and areas of jurisdiction between public authorities for the development of federal and regional legislation regulating the provision of guarantees and human rights	55
PSYCHOLOGY AND PSYCHOTHERAPY.....	60
Goncharik V.V. Peculiarities of sexual attitudes in young people with different gender types.....	60
Nazarova Y. The influence of psychoanalytic practices on leadership and organizational culture	71
REVIEWS AND ANALYSIS.....	78
Sergeev M.V., Shvedov V.V. Implementation of digital platforms and analytical tools in the staffing process of Internal Affairs Agencies.....	78
Yelistratova E.Yu., Yusichenko S.S. Staffing in the executive authorities of the region.....	88
URBAN PLANNING AND DEVELOPMENT.....	99
Litvinenko R.V., Shvedov V.V. Theoretical foundations of strategic planning for public order provision at the municipal level	99
Shurtabayeva A. The evolution of the hospitality industry in the post-pandemic period.....	109
CONCLUSION	115

INTRODUCTION

In the modern world, where knowledge and innovation are becoming the main driving forces of progress, the need for an interdisciplinary approach to research is becoming increasingly important. We are pleased to present the next issue of the International Journal of Professional Science, No. 4(1), which contains works covering a wide range of topics, from cultural studies to urban policy. In this issue, journalists and researchers present their achievements aimed at deeply understanding current problems and trends observed both in Russia and abroad.

The topics of this issue cover the most important aspects, from the systemic components of the costume complexes of the peoples of Dagestan, which illustrate the richness of cultural diversity, to omnichannel communication strategies with clients, which, using artificial intelligence as an example, emphasize transformations in the business environment. Much attention is paid to innovative technologies in small business management, research into the economic aspects of healthcare and effective approaches to creating long-term financial instruments.

This issue also features papers on education, where the emphasis is on the development of problem-solving methods by primary school students, and on jurisprudence, where issues of delineation of powers between government agencies are considered in detail. Psychology and psychotherapy are also not left without attention, with studies on youth sexual attitudes and the influence of psychoanalytic practices on organizational culture. Our issue concludes with an analysis of the use of digital platforms in the personnel processes of government agencies, which is relevant in the context of rapid technological progress.

CULTURAL STUDIES AND ARTS

UDC 687.1: 391:74(575+574)

Hajibekova I.A. Research of systemic components of costume complexes of the peoples of Dagestan

Исследования системных составляющих костюмных комплексов народов Дагестана

Hajibekova I.A. ^{1,2}

¹Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia

²Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

Гаджибекова И.А. ^{1,2}

¹Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г.Махачкала, Россия

²Дагестанский государственный технический университет, г.Махачкала, Россия

Abstract. *The article presents the results of artistic and constructive analysis of women's clothing of the peoples of Dagestan. The research was conducted on the basis of studying museum originals. The need to study historical samples is caused by the diversity of constructive and compositional features of Dagestan folk clothing. Women's clothing of the peoples of Dagestan is made of various materials, has a different cut, numerous decorations. Women of Dagestan wore a lot of silver jewelry. The article displays the results of a comparative analysis of the geometric appearance of products, the silhouette form and variants of the constructive elements of women's shirts. During the study, a compositional and constructive analysis of women's clothing of the peoples of Dagestan was carried out: Avars, Dargins, Lezgins, as well as women's costumes of the Kumyk, Lak, Tabasaran and Nogai peoples. The features of the interrelations of constructive elements are determined.*

Keywords: Artistic and constructive analysis, Dagestan folk clothing, silhouette form, shirt, constructive element.

Аннотация. В статье проведены результаты художественно-конструктивного анализа женской одежды народов Дагестана. Исследования проведены на основе изучения музейных подлинников. Необходимость изучения исторических образцов вызвана многообразием конструктивно-композиционных признаков дагестанской народной одежды. Женская одежда народов Дагестана изготавливается из различных материалов, имеет различный покрой, многочисленные отделки. Женщины Дагестана носили много серебряных украшений. В статье отражены результаты сравнительного анализа геометрического вида изделий, силуэтной формы и вариантов конструктивных элементов женских рубаш. В ходе исследования проведен композиционно – конструктивный анализ женской одежды народов Дагестана: аваров, даргинцев, лезгинцев, а также женских костюмов кумыкских, лакских, табасаранских и ногайских народов. Определены особенности взаимосвязей конструктивных элементов.

Ключевые слова: Художественно-конструкторский анализ, дагестанская народная одежда, силуэтная форма, рубаша, конструктивный элемент.

Рецензент: Ежова Надежда Алексеевна — профессор по специальности «Виды искусства» (2022); кандидат философских наук по специальности 24.00.01 теория и история культуры; профессор объединённой кафедры камерного ансамбля, концертмейстерской подготовки и общего фортепиано . ТОГБОУ ВО «Тамбовский государственный музыкально-педагогический институт им. С. В. Рахманинова»

I. ВВЕДЕНИЕ

Дагестан представляет собой уникальную и своеобразную область Северного Кавказа. Богатая культура дагестанского народа имеет очень древние истоки. В самом

деле, наш небольшой по территории Дагестан (площадь Дагестана всего 50,3 тыс кв.км.) обеспечивает мирное сосуществование более 32 коренным народностям и этническим группам [1].

Особой пестротой национального состава отличается северный Дагестан. Здесь проживают аваро – андо- дидойская группа народов. Южный Дагестан населяет лезгинская группа народов. Но, все коренные народности Дагестана очень близки по культуре. Частью этой культуры является национальная одежда.

Удивительно талантливому дагестанскому народу принадлежит разнообразная, функциональная и художественно значимая одежда.

II. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Изучая народную одежду, необходимо учитывать, как влияла среда и климатические условия на формирование состава материала, кроя, структуры и орнаменталистики. Исторические и экономические процессы в обществе отразились на особенностях формирования костюма того или иного народа. Некоторые приемы и элементы народной одежды безвозвратно исчезают, а некоторые активно используются в современной моде. Модельеры сегодня делают акцент на утилитарной направленности одежды и в меньшей мере на художественной или исторической ценности. Наша задача сохранить и передать последующим поколениям национальные традиции, в том числе и в создании народной одежды.

III. ТЕОРИЯ

Женские комплексы народов Дагестана очень разнообразны по материалам, покрою, членениям, цветовому решению, по отделке и декору [1; 2]. Костюмные комплексы народов Дагестана очень сложны по своему составу.

Андийки носили верхнюю одежду ярких цветов, а штаны предпочитали носить темного цвета, платья по бокам подбирались и заправлялись в поясную одежду; головной убор был интересной седловидной формы.

Жительницы села Ботлих, как и андийки, подбирали платье по бокам и заправляли в поясную одежду; но головной убор отличался по форме, был в виде «подушки», и называли его «рогатая чухта».

Даргинские платья были на кокетке спереди. И они носили очень широкие штаны.

Кубачинское головное покрывало «къаз» отличается наличием золотой вышивки.

Традиционное платье лезгинки — свободного кроя с широкими рукавами. Платье-«булушки» было украшено яркими узорами, бусами и монетками (для отпугивания злых духов). Лезгинки носили чепец-чутху, который скрывал волосы. Поверх чухты носили

большой цветной платок прямоугольной формы. Обязательной костюмной составляющей были штаны-шаровары, даже если их и не видно под юбкой. Лезгинская национальная женская одежда — это феерия цвета: зелёные, жёлтые, оранжевые и синие цвета в сочетании с блеском и звоном многочисленных украшений.

Костюм кумычек отличался нарядностью. Верхнее платье изготавливалось из тканей, разных по цвету и отделке. Это создавало впечатление того. Что два платья надеты одно поверх другого. Кумычки покрывали голову очень красивым кружевным платком «тастар» ручной работы.

Лакский костюм имел очень сдержанный, менее колоритный вид, так как лакцы были носителями городской культуры.

IV. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Нами был проведён художественно-конструкторский анализ дагестанской одежды. Он показал, что женские костюмные комплексы формировались под воздействием различных факторов: природно-климатических, социально-культурных, художественно-эстетических, нравственно-духовных.

Проведение художественно-конструкторского анализа дагестанской народной одежды в данной работе включает исследование композиционно-конструктивных признаков костюмных комплексов народов Дагестана, таких как:

- геометрический вид формы;
- внешнее очертание формы;
- внутреннюю поверхность формы;
- рельефность поверхности формы;
- составные части формы;
- конструктивно-декоративные, функционально-декоративные и декоративные элементы формы;
- покрой и силуэт изделий
- цвет и фактура материалов;
- длина одежды и длина рукавов;
- композиционные особенности: контраст и нюанс, ритм.

Анализ конфигурации формы изделий, то есть очертания ее внешнего контура, свидетельствуют о том, что основные формы всех изделий – туникообразные. Основной силуэт – прямой и трапециевидный. Конструкция изделий представляет собой сочетание простых геометрических фигур – прямоугольника, треугольника и трапеции.

Разнообразные силуэтные формы изделий получаются за счет изменения длин сторон вышеназванных фигур.

Дагестанская одежда не прилегала к телу. Свободный покрой можно объяснить необходимостью сохранения функциональности одежды и эргономики [3].

Все формообразующие линии дагестанского костюма отличаются прямолинейностью. Криволинейность наблюдается только в средствах декора костюма. Следует отметить, что составляющие женских костюмных комплексов имеют большое количество деталей, соединенных между собой различными средствами: швами, рельефами, подрезами, кокетками. Это объясняется не только традиционным формообразованием одежды, но и тем, что женщины Дагестана очень экономно использовали материалы.

Основные приемы композиции в одежде - пропорция, ритм, симметрия. Простые пропорциональные соотношения плоскостей, объемов являются главными регулирующими средствами между целым и его частями.

Исследования системных составляющих костюмных комплексов народов Дагестана позволили провести композиционно – конструктивный анализ женской одежды народов Дагестана: аварок, даргинок, лезгинок, а также женских костюмов кумыкских, лакских, табасаранских и ногайских народов. Структура костюмного комплекса андийки представлена на рисунке 1.

Дагестанки носили нижнее и верхнее платья. Нижнее платье представлено рубахами. Анализ покроя предполагает деление рубах два основных типа: туникообразные и отрезные по талии. Нами проведен раздельный анализ конструкций этих рубах [4]. Результаты анализа представлены в таблице 1 и в таблице 2.

Таблица 1

Отдельные элементы туникообразных рубах

Деталь или конструктивная линия	Варианты		
	Прямые	Покатые	
Плечи			
Рукава	Трубообразные с ластовицами	Низ обработан манжетами	Конической формы с легким расширением по низу
Окат рукава	Рельефной формы	Гладкий	
Ластовица	Ромбообразная		
Наплечные накладки	Прямоугольные		
Пройма	Невырезная	Подкройная	
Лиф	С втачной вставкой по центру полочки	С накладной вставкой по центру полочки	Переднее полотнище длиннее заднего
Боковые клинья	В форме трапеции	Прямоугольной формы	
Горловина	Круглая	Мысообразная	Воротник стойка

Таблица 2

Отдельные элементы рубах отрезных по талии

Деталь или конструктивная линия	Варианты		
	Прямые	Покатые	
Плечи			
Рукава	Трубообразные. Низ обработан манжетами	Прямые с легким заужением книзу. Низ обработан манжетами	Конической формы с легким расширением по низу и со сборкой по окату
Юбка	Гладкой прямоугольной формы	Рельефной поверхности в складку одностороннюю	Широкое полотнище в сборку
Пройма	Невырезная	Подкройная	
Лиф	С круглым вырезом горловины и центральной застежкой до талии		

Проведённый анализ позволяет выявить следующие особенности взаимосвязей конструктивных элементов:

1. Прямоугольные плечевые накладки характерны только для туникообразных рубах с прямой линией плеч.
2. Прямоугольные плечные накладки характерны только для конструкции рубах с невырезаной проймой.
3. Ластовицы как конструктивные элементы присутствуют в туникообразных рубахах с невырезаной проймой.
4. Для конструкции рубах с не вырезными проймами характерны трапециевидные боковые клинья.

V. ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Актуальность данной работы обоснована необходимостью возрождения и сохранения традиций национальной культуры, частью которой несомненно является народный костюм.

2. Исследования системных составляющих костюмных комплексов народ Дагестана позволили провести композиционно – конструктивный анализ женской одежды народов Дагестана: аварок, даргинок, лезгинок, а также женских костюмов кумыкских, лакских, табасаранских и ногайских народов

3. Анализ конструкции нательной одежды дагестанских женщин позволил выявить особенности взаимосвязей конструктивных элементов

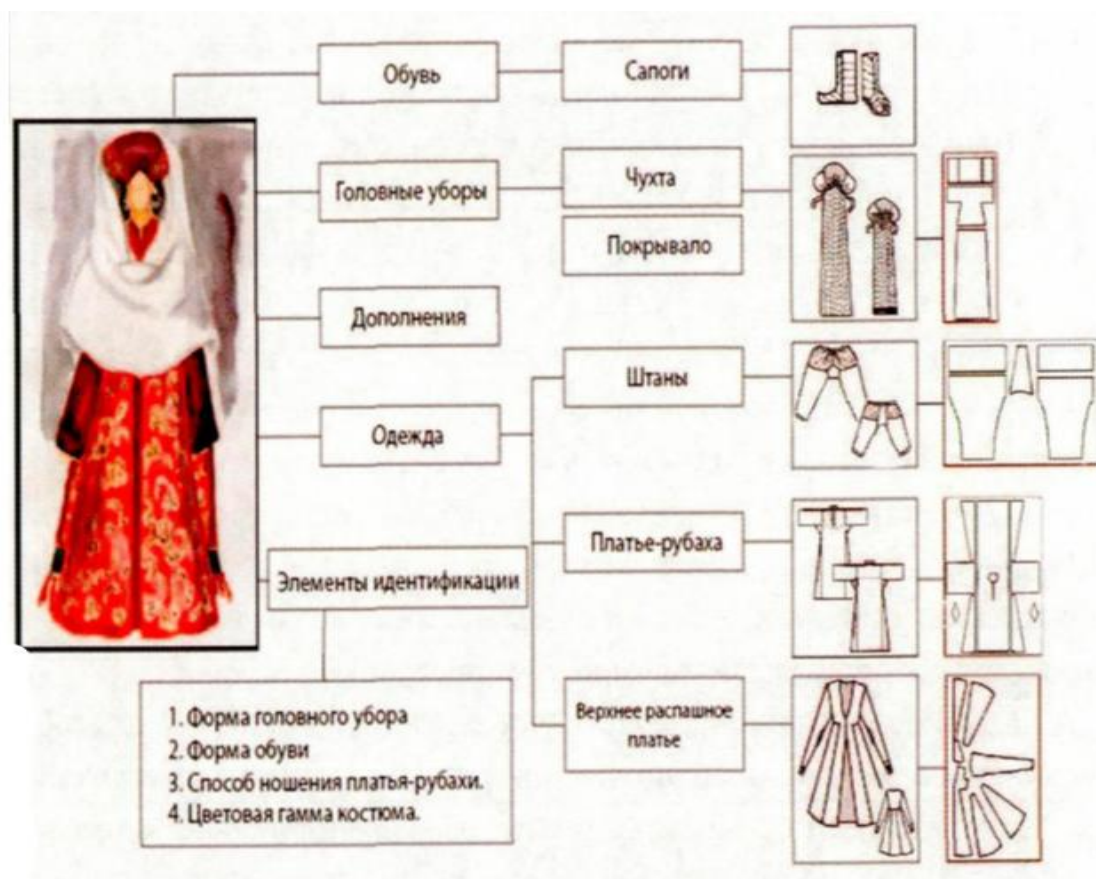


Рис. 1. Структура костюмного комплекса андийки

References

1. Булатова А. Г., Гаджиева С. Ш., Сергеева Г. А. Одежда народов Дагестана. Историко-этнографический атлас.- Пушкино: ОНТИ ПНЦ РАН, 2001. - 289 с.
2. Гаджиева С. Ш. Одежда народов Дагестана. -М: Издательство «Наука», 1981. - 160 с.
3. Гаджибекова И.А. Характеристика и классификация нательной одежды женщин Дагестана. // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности.- 2024.- № 1 (409).- С. 204- 210.
4. Гаджибекова И.А. Национальное своеобразие народного костюма дагестанцев (на примере женского костюмного комплекса лезгинской группы народов) // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. -2021.- № 4. - С. 211 - 213.

ECONOMY AND MANAGEMENT

UDC 004.8:339.138

Babkova-Esterkina A.D. Development of omnichannel customer communication strategies using artificial intelligence: a socio-philosophical analysis

Разработка омниканальных стратегий клиентских коммуникаций с использованием искусственного интеллекта: философско-социальный анализ

Babkova-Esterkina Anastasia Dmitrievna

Postgraduate student of the Human Resources Management Department of St. Petersburg State University of Economics.

Supervisor:

Matveyeva Alla Ivanovna, Doctor of Philosophy, Professor of the Department of Creative Management and Humanities, Director of the Institute of Master's Studies at USUE, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Бабкова-Эстеркина Анастасия Дмитриевна

аспирант кафедры управления персоналом Санкт-Петербургского государственного Экономического Университета.

Научный руководитель:

Матвеева Алла Ивановна, доктор философских наук, профессор кафедры креативного управления и гуманитарных наук, директор Института Магистратуры УрГЭУ, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Abstract. *The study aims to identify the socio-philosophical foundations of effective integration of artificial intelligence into customer communication strategies. The interdisciplinary methodology includes philosophical interpretation of «digital empathy» and «spiritual socialization», content analysis of corporate strategies from leading Russian and international companies, statistical processing of customer satisfaction indicators, and expert interviews. The empirical basis involves cases from M.Video, Sber, Burberry, IKEA, Mitsubishi, ZdravCity. Findings reveal that companies embedding ethical and cultural values into AI strategies report a 32% increase in repeat purchases, a 27% rise in NPS, and a 40% growth in customer engagement. The research confirms the importance of philosophy in designing sustainable digital solutions based on trust, loyalty, and identity. Risks of dehumanization are addressed through recommendations such as ethical codes, digital empathy training, and involvement of philosophers in digital transformation teams. The conclusion emphasizes the necessity of institutionalizing humanitarian expertise in digital business as a prerequisite for resilience and social trust.*

Keywords: *digital empathy, omnichannel strategies, philosophy of technology, artificial intelligence, customer experience, humanization, values*

Аннотация. *Целью исследования является выявление философско-социальных оснований эффективного внедрения искусственного интеллекта в сферу клиентских коммуникаций. Использован междисциплинарный подход, включающий философскую интерпретацию понятий «цифровая эмпатия» и «духовная социализация», контент-анализ стратегий ведущих российских и зарубежных компаний, статистическую обработку показателей удовлетворённости клиентов и экспертные интервью. Эмпирическая база охватывает кейсы М.Видео, Сбер, Burberry, IKEA, Mitsubishi, ЗдравСити. Установлено, что компании, ориентирующие цифровые стратегии на культурные и этические основания, фиксируют рост повторных покупок до 32 %, повышение индекса NPS до 27 %, увеличение вовлечённости на 40 %. Подтверждена ключевая роль философии в разработке устойчивых*

цифровых решений, основанных на доверии, лояльности и идентичности. Выявлены риски дехуманизации и предложены меры их нейтрализации через разработку кодексов цифровой этики, обучение персонала цифровой эмпатии и включение философов в проектные команды. Сделан вывод о необходимости институционального укрепления гуманитарной экспертизы в цифровом бизнесе как условия устойчивости и социального доверия.

Ключевые слова: *цифровая эмпатия, омниканальные стратегии, философия технологий, искусственный интеллект, клиентский опыт, гуманизация, ценности*

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

Введение

Современная цифровизация коренным образом меняет структуру взаимодействия между бизнесом и потребителями. Искусственный интеллект трансформирует клиентский путь, предоставляя возможность персонализированных, мгновенных и зачастую предиктивных коммуникаций через все доступные каналы – от колл-центров до голосовых помощников и мессенджеров. Тем не менее философские и культурные основания этих трансформаций остаются недооценёнными.

Интенсивная цифровая трансформация затрагивает не только технологическую инфраструктуру компаний, но и фундаментальные основания человеческой коммуникации. Возникает парадокс: чем более «умной» становится система взаимодействия, тем выше риск потери подлинной человечности. Этический, культурный и духовный аспекты взаимодействия с клиентом начинают играть всё большую роль в формировании устойчивой лояльности. В этом контексте целесообразно обратиться к философско-социальному анализу новых моделей цифровой эмпатии и доверия.

Методы и методики

Для достижения поставленных целей исследования использовался комплексный междисциплинарный подход, опирающийся на как философско-гуманитарную рефлексию, так и эмпирически обоснованные методы анализа цифровых практик. В первую очередь, применялся контент-анализ корпоративных отчётов, маркетинговых стратегий и коммуникационных решений ряда ведущих российских и международных компаний, в том числе М.Видео, Сбер, ЗдравСити, IKEA, Burberry и Mitsubishi. Эти материалы позволили проследить динамику интеграции искусственного интеллекта в структуру омниканальных взаимодействий и выявить ключевые элементы, определяющие успешность цифровых инициатив в сфере клиентского опыта.

Помимо анализа документальных источников, значительное внимание уделялось статистической обработке данных, характеризующих изменения в уровне клиентской удовлетворенности после внедрения ИИ-инструментов. В частности, изучались метрики

повторных покупок, Net Promoter Score (NPS), а также показатели вовлечённости и скорости отклика. Эти данные, полученные как из открытых источников (Statista, ZetaGlobal), так и на основе экспертных интервью, послужили эмпирической базой для верификации философских гипотез.

Важной частью исследовательской стратегии стало проведение интервью с представителями департаментов цифровой трансформации и управления человеческими ресурсами указанных компаний. Это дало возможность выявить внутренние оценки внедрения ИИ со стороны ключевых специалистов, ответственных за формирование клиентских стратегий и корпоративной культуры. Их суждения позволили обогатить анализ практической составляющей и дополнить теоретическую аргументацию рефлексией профессионального сообщества.

Наконец, философская составляющая исследования включала интерпретацию категорий «духовная социализация», «человеческий капитал», «ценностное ядро личности», представленных в научных трудах современных отечественных авторов (в частности, А.И. Матвеевой и соавторов), а также в ряде зарубежных исследований. Такая методологическая связка гуманитарного анализа и цифровой аналитики позволила перейти от описания технических процессов к осмыслению их онтологического и этического содержания, что принципиально важно для оценки устойчивости новых моделей цифрового взаимодействия.

Кейс-анализ и эмпирическая база

Для углублённой эмпирической проработки были отобраны конкретные кейсы, демонстрирующие многоаспектность практик омниканальной ИИ-коммуникации. Так, компания М.Видео – один из лидеров российского рынка в сфере розничной торговли электроникой – демонстрирует высокий уровень цифровой интеграции. Согласно данным Statista за 2023 год, компания набрала 31,13 балла по индексу омниканальной эффективности, что значительно превышает средний показатель по отрасли [1]. Использование интеллектуальных чат-ботов, а также рекомендательных алгоритмов, разработанных на основе машинного обучения, обеспечило рост повторных покупок на 32%, что подтверждает эффективность сочетания технологических и поведенческих факторов [2].

Сбер, являющийся крупнейшим банком в Восточной Европе, применяет искусственный интеллект в широком спектре клиентских сервисов. Особенно показателен кейс с внедрением голосового помощника «Салют» и персонализированной цифровой аналитики, которые позволили не только автоматизировать рутинные операции, но и повысить уровень доверия со стороны клиентов [3]. В 2023 году показатель NPS компании вырос на 27%, что свидетельствует

о положительном восприятии цифровых решений пользователями. Этот результат позволяет говорить о том, что сочетание функциональной надёжности и эмпатической чувствительности ИИ-платформы становится конкурентным преимуществом [4].

Международный опыт также подтверждает значимость культурной и философской составляющей цифровой трансформации. Так, Burberry, бренд люксового сегмента, активно внедряет ИИ в сфере digital fashion, включая генеративные нейросети, которые используются в маркетинговых кампаниях и взаимодействии с клиентами через метавселенную. Результатом этих инициатив стало увеличение вовлечённости пользователей на 40% [5], [6]. Данный пример особенно важен с точки зрения философии бренда, которая акцентирует значимость эстетического и символического измерения в коммуникации.

Другим показательным примером служит IKEA, которая использует омниканальные ИИ-стратегии для прогнозирования потребностей клиентов, автоматизации логистики и развития персонализированных интерфейсов. В 2023 году компания инвестировала в создание ИИ-платформы, ориентированной на «эмпатичное взаимодействие» и инклюзивность пользовательского опыта [7]. Здесь важно подчеркнуть, что эмпатия рассматривается не просто как маркетинговый инструмент, а как философски значимая категория, формирующая доверие и символический капитал бренда.

На российском рынке интерес представляет кейс ЗдравСити – фармацевтической платформы, которая использует ИИ для анализа клиентских предпочтений, построения персонализированных маршрутов коммуникации и адресных предложений через email и push-уведомления. Успех данной модели заключается в способности сохранять баланс между коммерческими задачами и этическими нормами обращения с данными клиентов [8].

Наконец, Mitsubishi Motors, опираясь на данные ZetaGlobal, демонстрирует результативность интеграции ИИ в омниканальные каналы. Применение ИИ-аналитики позволило компании нарастить продажи на 18% за счёт оптимизации воронки продаж и использования поведенческой аналитики в реальном времени [9]. Этот кейс позволяет проследить не только экономическую выгоду, но и развитие новых форм субъективной вовлеченности клиента в цифровом взаимодействии с брендом.

Приведённые примеры свидетельствуют о том, что успех омниканальных ИИ-стратегий обеспечивается не столько технологической мощностью решений, сколько глубиной их философской и культурной адаптации. Когда цифровая среда формируется не в отрыве от гуманитарных смыслов, а в диалоге с ними, возникает принципиально

новая модель коммуникации, основанная на доверии, эмпатии и смысловой включённости.

Социально - философский анализ

Анализ философского измерения цифровой трансформации позволяет выявить не только внешние, но и глубинные основания, определяющие устойчивость и легитимность внедрения технологий искусственного интеллекта в клиентские коммуникации. Технологический прогресс в бизнесе не может быть оторван от культурного кода общества. Он неизбежно соотносится с исторически сложившимися представлениями о человеке как субъекте взаимодействия, об общественном устройстве как пространстве диалога, а не манипуляции. В этом контексте утверждение А. И. Матвеевой о том, что «вытеснение духовных ценностей из культурной матрицы ведёт к дегуманизации социальных институтов» [10], приобретает особую актуальность применительно к цифровому бизнесу.

Человеческий капитал в условиях цифровизации не может более рассматриваться исключительно как сумма профессиональных компетенций. Он должен быть дополнен такими параметрами, как духовная мотивация, способность к эмпатии, идентичность и лояльность, формирующие основу устойчивых коммуникационных стратегий [11; 259]. Эта позиция находит подтверждение в работах В. А. Благина и А. И. Матвеевой, где подчёркивается, что «инновации становятся стабильными только в случае их сопряжения с культурно-ценностными основаниями общества» [12]. Следовательно, философия цифровой эмпатии, как новая парадигма проектирования клиентского опыта, предлагает выход за пределы технологического функционализма и направляет внимание разработчиков на смысловую составляющую взаимодействия.

Цифровая эмпатия представляет собой не просто способность алгоритма подстраиваться под поведенческие шаблоны клиента, но и умение интерпретировать мотивационные структуры, культурный фон и ценностные ожидания [13; 504]. Такой подход требует обязательного привлечения специалистов гуманитарного профиля – философов, социологов, культурологов, – к этапам проектирования цифровых платформ и интерфейсов. Без этих специалистов невозможно формирование этики цифрового взаимодействия, о необходимости которой неоднократно писала А. И. Матвеева в работах, посвящённых проблематике духовной социализации личности в контексте современной социокультурной среды [14].

Анализ также выявил, что наиболее успешные кейсы интеграции ИИ в бизнес-среду основаны не только на технологической проработке, но и на философской рефлексии. Компании, учитывающие контексты духовной идентичности своих

пользователей, формируют модели доверия, устойчивые к внешним шокам. Отсюда вытекает необходимость пересмотра проектных оснований клиентских решений с учётом критериев культурной чувствительности, социальной ответственности и эмпатийности цифровых сервисов.

Результаты и рассуждения

Обобщение эмпирических наблюдений и философской аргументации позволяет утверждать: существует прямая зависимость между уровнем философской осмысленности цифровой стратегии и степенью её социальной эффективности. В тех компаниях, где цифровизация реализуется в русле ценностно-ориентированной модели, наблюдается рост как экономических, так и социально-психологических индикаторов – от повторных покупок до уровня доверия и вовлечённости. Эта закономерность особенно чётко прослеживается в сопоставлении кейсов Сбер, М.Видео и Burberry, показавших высокий уровень адаптации цифровых решений к культурной среде потребителей.

Как подчёркивают Матвеева, Панов и Ялунина, «оптимизация клиентских коммуникаций возможна лишь при условии интеграции ИИ-алгоритмов в ценностную структуру взаимодействия» [15]. Иначе говоря, персонализация должна учитывать не только поведенческую, но и экзистенциальную составляющую клиентского опыта. Это означает переход от количественных метрик к качественным формам анализа, включая философскую диагностику смысла цифровых взаимодействий.

Особую значимость приобретают институциональные практики: разработка кодексов цифровой этики, введение обучения сотрудников цифровой эмпатии, проведение философских аудитов и включение гуманитарных экспертиз в стратегическое планирование. Только на этой основе можно выстраивать устойчивую, человекоцентричную цифровую среду, способную не просто обслуживать потребности, но и формировать культуру уважения и доверия.

Выводы

Проведённый философский анализ позволил выделить ключевые принципы, обеспечивающие успешную и гуманную цифровизацию клиентских коммуникаций. Во-первых, устойчивость ИИ-решений возможна лишь при их этико-гуманитарной обоснованности. Во-вторых, цифровая эмпатия как стратегический ресурс должна стать неотъемлемой частью проектирования ИИ-интерфейсов. В-третьих, необходимо институционализировать участие философов, культурологов и специалистов по ценностной диагностике в командах цифровой трансформации. В-четвёртых, только при условии культурной и духовной сопряжённости бизнес-моделей с

гуманистическими основаниями возможна реализация принципов ответственного, инклюзивного и этичного ИИ.

Именно в этом контексте философия, как дисциплина, способная структурировать смысл, приобретает решающее значение для цифрового будущего. Поддерживая технологические инновации осмысленным содержанием, она обеспечивает устойчивость, доверие и, что особенно важно, сохранение человеческого измерения в цифровом обществе.

References

1. Statista. Performance ranking of electronics retailers in Russia in 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1207697/performance-ranking-of-electronics-retailers-in-russia> (дата обращения: 02.03.2025).
2. ПАО «М.Видео-Эльдорадо». Годовой отчет за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mvideoeldorado.ru/fileadmin/user_upload/corporate_documents/ru/2023/gosa270623/Material_1_Godovoy_otchet_i_otchet_o_sdelkakh_za_2022_god.pdf (дата обращения: 02.04.2025).
3. SberStudent. Ассистент «Салют» – 19,5 миллионов пользователей [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberstudent.ru/sberseasons-moscow/> (дата обращения: 02.04.2025).
4. Аналитический центр НАФИ. Индекс лояльности клиентов (NPS) в банковской сфере в 2023 году [Электронный ресурс]. – URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/d9e/d9eac831acc9e8efc3d17db383036856.pdf> (дата обращения: 02.04.2025).
5. Vogue Business. Innovation is entering a new era – and luxury is following [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.voguebusiness.com/story/technology/innovation-is-entering-a-new-era-and-luxury-is-following> (дата обращения: 02.04.2025).
6. TechInformed. How Burberry is using AI and blockchain to future-proof luxury retail [Электронный ресурс]. – URL: <https://techinformed.com/burberry-dtx-ai-blockchain-high-end-luxury-retail-london-fashion-week-2024> (дата обращения: 02.04.2025).
7. IKEA. IKEA launches new AI-powered digital experience empowering customers to create lifelike room designs [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ikea.com/us/en/newsroom/corporate-news/ikea-launches-new-ai-powered-digital-experience-empowering-customers-to-create-lifelike-room-designs-pub58c94890> (дата обращения: 02.04.2025).

8. SendPulse. Как увеличить конверсию в интернет-аптеке: кейс ЗдравСити [Электронный ресурс]. – URL: <https://sendpulse.com/ru/blog/how-to-improve-your-ecommerce-conversion-rate> (дата обращения: 02.04.2025).
9. IBM Newsroom. Mitsubishi Motors Canada launches AI-powered intelligent companion to transform the 2025 Outlander buying experience [Электронный ресурс]. – URL: <https://newsroom.ibm.com/2025-03-10-mitsubishi-motors-canada-launches-ai-powered-intelligent-companion-to-transform-the-2025-outlander-buying-experience> (дата обращения: 02.04.2025).
10. Матвеева А. И. Проблема «Вытеснения» духовных ценностей культуры цивилизацией: социально-философский анализ // Наука и современность. – 2011. – № 12-30. – EDN: RTXLJP.
11. Матвеева А.И. Роль потребностей в активации человеческого фактора / Матвеева А. И. // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5(1). – С. 259-266. – EDN: PJSHKP.
12. Благинин В. А., Матвеева А. И. Исследовательские фронты: стратегический императив развития российской науки // Московский экономический журнал. – 2016. – № 4. – Режим доступа: <https://ecience.ru/ru/nauka/article/74183/view> (дата обращения: 02.04.2025). – EDN: XGXVHT.
13. Ялунина Е. Н., Матвеева А. И. Совершенствование бизнес-процессов предприятия на основе оценки рисков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 8–3. – С. 504-509. – EDN: CNAYP.
14. Матвеева А. И. Духовная социализация личности как проблема социальной философии: дис. ... д-ра пед. наук / Гуманитарный институт ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет». – Челябинск, 2011. – 328 с. – EDN: QNZENF.
15. Матвеева А.И., Панов М.А., Ялунина Е.Н. Разработка комплексного подхода к управлению клиентскими коммуникациями с использованием омниканальных стратегий и искусственного интеллекта для оптимизации затрат на массовую рассылку: монография. – Казань: Изд-во КФУ, 2025. – 168 с. – EDN: XYPDTO.

UDC 614.2

Kalitskaya V.V., Burenina I.V. Health economics and digital technologies: a bibliographic analysis

Экономика здравоохранения и цифровые технологии: библиографический анализ

Kalitskaya Victoria Vyacheslavovna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the Social Sphere, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

Burenina Irina Valerievna,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Executive Directorate of the Development Program "Priority-2030", Bashkir State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation, Ufa, Russia

Калицкая Виктория Вячеславовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Буренина Ирина Валерьевна,
доктор экономических наук, профессор, руководитель исполнительной дирекции
программы развития "Приоритет-2030",
Башкирский государственный медицинский университет Министерства
здравоохранения Российской Федерации, г. Уфа, Россия

Abstract. *The modern health economics landscape is undergoing substantial changes driven by digital technologies that reshape traditional approaches to medical care delivery and resource management. The gradual integration of electronic health records, telemedicine, artificial intelligence, and other innovative solutions into healthcare systems promotes efficiency, cost optimization, and improved service quality. Nevertheless, implementing these technologies raises concerns regarding data security, the need for standardized information systems, and the shortage of qualified professionals. This article presents a bibliographic analysis of studies in the field of health economics and digital technologies, aiming to consolidate current scientific approaches, identify key trends, and highlight issues requiring further research. Various publications on the economic benefits of digitalization, as well as the risks and barriers accompanying innovative solutions, are examined. The authors provide a structured overview to facilitate a better understanding of how technologies affect financial and organizational aspects of healthcare.*

Keywords: *agro digitalization, economics, healthcare, innovation, efficiency, technology, transformation*

Аннотация. Современная экономика здравоохранения претерпевает значительные изменения под влиянием цифровых технологий, которые трансформируют традиционные подходы к предоставлению медицинской помощи и управлению ресурсами. Постепенная интеграция электронных медицинских карт, телемедицины, искусственного интеллекта и других инновационных решений в систему здравоохранения способствует росту эффективности, оптимизации расходов и повышению качества оказания услуг. Однако при внедрении данных технологий возникают вопросы, связанные с безопасностью данных, необходимостью стандартизации информационных систем и недостатком квалифицированных специалистов. В данной статье представлен библиографический анализ исследований в области экономики здравоохранения и цифровых технологий, целью которого является обобщение современных научных подходов, выявление ключевых тенденций и проблем, требующих дальнейшего изучения. Используются различные публикации, посвященные экономическим преимуществам цифровизации, а также рискам и барьерам, возникающим при внедрении инновационных решений. Авторский обзор направлен на систематизацию знаний, необходимых для понимания влияния технологий на финансовые и организационные аспекты здравоохранения.

Ключевые слова: *цифровизация, экономика, здравоохранение, инновации, эффективность, технологии, трансформация*

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

Введение

В условиях динамичного развития современного мира здравоохранение выступает неотъемлемым элементом социально-экономической инфраструктуры, определяя качество жизни населения и его способность к продуктивной деятельности. Традиционные экономические модели, применяемые в здравоохранении, испытывают все более значимое влияние информационных и цифровых технологий. Стремительное развитие таких инструментов, как искусственный интеллект, большие данные, телемедицина и мобильные приложения, создает новые возможности для оптимизации не только медицинской помощи, но и экономических процессов в отрасли. Экономика здравоохранения, как научная дисциплина, исследует механизмы распределения ресурсов, формирование политики в области медицины, а также оценку эффективности услуг с позиции издержек и выгод. При этом традиционные подходы сталкиваются с вызовами, связанными с необходимостью анализа больших объемов данных, быстрого принятия управленческих решений и персонализации медицинской помощи. Эти вопросы прямо сочетаются с задачами цифровой трансформации, которая открывает путь к повышению эффективности и прозрачности финансовых потоков, а также к улучшению контроля над расходами в сфере здравоохранения. Однако сама по себе цифровизация, без учета экономических и организационных особенностей, может привести к неоправданным затратам и неравномерному развитию отдельных направлений медицины. Одним из ключевых преимуществ внедрения цифровых технологий в экономику здравоохранения является сокращение нерациональных расходов, связанных с дублированием функций, бумажным документооборотом, человеческим фактором и отсутствием оперативной аналитики. Например, перевод документации в электронный формат дает возможность обрабатывать информацию в реальном времени, быстро выявлять отклонения и формировать прогнозы по текущим затратам. Кроме того, современные платформы аналитики больших данных способны выявлять закономерности в структуре заболеваемости, определять более эффективные сценарии лечения и профилактики, а также оценивать долгосрочные экономические выгоды от применения новых методов диагностики. Еще один важный аспект – развитие удаленных форм взаимодействия врача и пациента. Телемедицина, мобильные приложения и онлайн-консультации перестают быть нишевыми экспериментами и постепенно превращаются в стандартный элемент системы здравоохранения. С экономической точки зрения это дает возможности для снижения

расходов на логистику пациентов, более гибкого управления рабочим временем специалистов, а также оптимизации нагрузки на медицинские учреждения. Вместе с тем, требуется выстраивание надежной информационно-коммуникационной инфраструктуры, которая обеспечит защиту персональных данных и сохранение врачебной тайны.

Необходимо отметить, что внедрение цифровых технологий в здравоохранение неизбежно сопряжено с инвестиционными рисками и вопросами эффективности. Финансовые вложения в создание и поддержание сложных медицинских информационных систем, в обучение персонала, а также в техническое обслуживание должны рассматриваться в контексте планируемого уровня экономической отдачи и повышения качества медицинских услуг. Грамотная оценка затрат и выгод, а также регулярный мониторинг внедряемых решений позволяют избежать дисбаланса и обеспечить устойчивый характер цифровой трансформации. При этом в сложившейся экономической реальности важную роль играют государственные программы, нацеленные на стимулирование и регуляцию процессов цифровизации. Законотворческая деятельность, создание правовых основ для обмена данными и внедрения инновационных технологий, формирование механизмов финансирования и субсидирования позволяют ускорить темпы развития цифровой экономики здравоохранения. Сотрудничество частного сектора и государства выступает ключом к успешной реализации крупных проектов, связанных с формированием цифровых платформ, систем анализа больших данных и высокотехнологичных решений. Особое внимание следует уделять и кадровым вопросам. Даже самые инновационные цифровые решения не принесут желаемого экономического эффекта, если не будет подготовленного персонала, способного использовать потенциальные возможности технологий и интегрировать их в повседневную практику. С другой стороны, недостаток квалифицированных специалистов ведет к снижению темпов развития и риску ошибок в управлении сложными системами. Поэтому необходимо формирование комплексной образовательной среды, которая позволит медикам, экономистам и айти-специалистам взаимодействовать и эффективно решать междисциплинарные задачи.

Многие ученые подчеркивают важность экономической эффективности цифровизации в сфере здравоохранения, обращая внимание на долгосрочные выгоды, позволяющие оптимизировать расходы и улучшать качество помощи [7]. Ряд авторов указывает, что использование больших данных и современных аналитических платформ может обеспечить более точные прогнозы для планирования ресурсов в медицинской отрасли [13], тогда как другие исследования акцентируют внимание на социальной значимости цифровых инноваций, требующих комплексного подхода [2].

Актуальность телемедицины и электронных систем коммуникации подтверждается работами о необходимости пересмотра традиционных схем взаимодействия врача и пациента [15, 19]. Наряду с этим, внедрение цифровых информационных систем в городской инфраструктуре здравоохранения рассматривается как эффективный способ сбора и анализа данных с целью повышения уровня удовлетворенности населения медицинским обслуживанием [9]. Исследователи также затрагивают вопросы адаптации организационных структур к новым технологическим требованиям [3], в то время как некоторые авторы обращают внимание на роль электронных медицинских карт и их влияние на прозрачность финансовых потоков [1]. В то же время специалисты подчеркивают, что разработка универсальных методов экономической оценки технологий здравоохранения остается сложной задачей [16], и необходима выработка единых стандартов анализа. Другие научные работы указывают на то, что образовательные программы и подготовка квалифицированных кадров должны стать приоритетом для успешного внедрения инноваций [12]. Однако, по мнению ряда авторов, недостаточное количество данных о здоровье населения препятствует выработке эффективных стратегий развития и увеличивает цифровой разрыв [8].

Эксперты, занимающиеся вопросами структурных изменений в здравоохранении, подчеркивают тесную взаимосвязь между цифровыми инициативами и профилактической медициной [6], а также важность непрерывного мониторинга и корректировки процессов цифровизации [18]. При этом особое внимание необходимо уделять гарантиям информационной безопасности и приватности данных [10]. Отдельные авторы рассматривают проблемы классификации цифровых решений и их влияния на экономические показатели, отмечая, что внедрение инноваций должно сопровождаться адекватной оценкой затрат и выгод [17]. В работах по трансформации профилактической медицины и социальной службы настойчиво говорится о необходимости повышения уровня подготовки руководящего состава, способного эффективно управлять цифровыми проектами [14]. Некоторые исследования указывают, что объединение усилий государства и частного бизнеса является ключевым фактором, способствующим успешному росту электронных сервисов [4]. В контексте глобальных технологических трендов специалисты обращают внимание на роль новых медицинских технологий для принятия решений, основанных на доказательной базе [5], что подчеркивает значимость надежной методологии измерения эффективности системы здравоохранения [11].

Результаты исследования

Стремительное распространение цифровых технологий в системе здравоохранения оказывает существенное воздействие на ее экономические параметры. Во-первых, происходит изменение структуры затрат: внедрение электронных документов, систем телемедицины и аналитических инструментов позволяет сократить расходы на бумажный документооборот, транспортировку пациентов и дублирование диагностических исследований. Во-вторых, повышается прозрачность финансовых операций, поскольку электронные платформы могут фиксировать каждое действие и обеспечивать моментальный доступ к отчетности. Это способствует снижению уровня нецелевого использования средств и повышению уровня контроля над расходными статьями. С другой стороны, переход к цифровым методам нередко требует существенных первоначальных инвестиций. Закупка серверного оборудования, лицензирование программного обеспечения, обучение персонала и обеспечение кибербезопасности – все это формирует значительную нагрузку на бюджет медицинских организаций и государственных органов, ответственных за здравоохранение. Тем не менее, при корректном планировании и долгосрочной стратегии данные расходы могут окупиться за счет экономии времени, сокращения ошибок и повышения пропускной способности системы.

Немаловажным аспектом выступает изменение модели взаимоотношений между участниками системы здравоохранения. Пациенты получают возможность более активно вовлекаться в процесс лечения, используя различные мобильные приложения и онлайн-сервисы для мониторинга своего здоровья. Медицинские работники, в свою очередь, получают доступ к более полным и оперативным данным, что улучшает процесс принятия клинических решений. Управленческие структуры могут анализировать собранную информацию для формирования точных прогнозов и своевременного распределения ресурсов. Следует также учитывать, что цифровизация трансформирует рынок труда в здравоохранении. Появляется повышенный спрос на специалистов по анализу данных, разработчиков медицинского софта, IT-консультантов и экспертов по кибербезопасности. Таким образом, возникает необходимость обучения нового поколения специалистов, способных сочетать знания в области экономики, управления здравоохранением и информационных технологий. Кроме того, применение цифровых решений стимулирует развитие смежных отраслей, таких как биоинформатика и медицинская робототехника.

Несмотря на очевидные преимущества, связанные с повышением эффективности и снижением затрат, необходимо помнить о рисках, присущих цифровой трансформации. Технические сбои, взломы информационных систем, а также

возможность несанкционированного доступа к конфиденциальным данным могут негативно повлиять не только на экономические показатели, но и на доверие населения к цифровым решениям. В связи с этим особенно важны создание надежной правовой базы и выстраивание механизмов контроля качества в области разработки и эксплуатации медицинских IT-систем.

Для более наглядного представления влияния цифровых технологий на экономику здравоохранения целесообразно проанализировать ключевые аспекты, которые претерпевают изменения в процессе трансформации системы. В данном контексте можно выделить ряд показателей, затрагивающих финансовые, организационные и социально-экономические эффекты. К финансовым показателям относятся затраты на внедрение и эксплуатацию IT-инфраструктуры, затраты на персонал и на обслуживание электронных систем. Организационные аспекты включают изменения в структуре управления, появление новых компетенций и требований к персоналу, а также улучшение взаимодействия между пациентами и медицинскими работниками. Социально-экономические эффекты охватывают доступность медицинских услуг, рост удовлетворенности населения качеством обслуживания и сокращение временных затрат на диагностику и лечение. Приведенная ниже таблица иллюстрирует совокупность перечисленных аспектов и демонстрирует основные преимущества и риски, возникающие в процессе цифровой трансформации отрасли. Данные параметры могут варьироваться в зависимости от конкретных условий, масштаба внедрения и уровня развития региональной системы здравоохранения.

Таблица 1

Анализ ключевых аспектов внедрения цифровых технологий в экономику
 здравоохранения

Аспект	Преимущества	Возможные риски
Финансовые затраты	- Сокращение расходов на бумажный документооборот - Оптимизация логистики и перевозок	- Высокая стоимость закупки оборудования и лицензий - Необходимость постоянных инвестиций
Управленческие решения	- Прозрачность финансовых потоков - Возможность оперативного контроля и корректировок	- Сложности с интеграцией разнородных систем - Зависимость от надежности IT-провайдеров
Кадровое обеспечение	- Рост компетенций персонала - Появление новых специальностей и возможностей обучения	- Дефицит IT-специалистов - Необходимость дополнительной подготовки и переподготовки
Организация медицинской помощи	- Повышение доступности через телемедицину - Ускорение диагностики и лечения	- Зависимость от стабильного интернет-соединения - Сложности при переходном периоде
Социально-экономический эффект	- Повышение удовлетворенности населения - Улучшение показателей общественного здоровья	- Риск усиления цифрового неравенства - Потенциальная утечка данных пациентов

Аспект	Преимущества	Возможные риски
Безопасность и конфиденциальность	- Укрепление доверия через сертифицированные платформы - Сокращение бумажных носителей	- Вероятность кибератак и утечек информации - Необходимость строгой регуляции и мониторинга

Анализ аспектов, приведенных в таблице наглядно демонстрирует комплексное влияние цифровой трансформации на экономику здравоохранения. С одной стороны, внедрение инновационных технологий открывает путь к более эффективному распределению ресурсов, сокращению издержек и повышению прозрачности финансовых операций. С другой стороны, процесс перехода к новым формам управления и организации медицинских услуг сопряжен с рисками, которые могут быть обусловлены техническими сбоями, киберугрозами и недостатком квалифицированного персонала. Реализация цифровых проектов в здравоохранении требует постоянного мониторинга, оценки результативности и коррекции стратегий. Финансовые вложения должны учитываться в долгосрочной перспективе, где ожидается, что затраты на закупку оборудования, лицензий и обучение персонала окупятся за счет более рационального использования ресурсов и повышения качества медицинской помощи. Вместе с тем, государственное регулирование и партнерство с частным сектором играют ключевую роль в создании благоприятной среды для внедрения инноваций, обеспечения информационной безопасности и разработки единых стандартов.

Таким образом, цифровые решения представляют собой мощный инструмент экономической эффективности здравоохранения, но для достижения устойчивого результата требуется системный подход, сочетающий технологические, организационные и социально-экономические меры.

Выводы

Цифровые технологии оказывают заметное воздействие на экономику здравоохранения, формируя новые модели финансирования и распределения ресурсов, а также преобразуя традиционные подходы к оказанию медицинской помощи. Внедрение телемедицины, электронных систем учета и анализа данных, а также искусственного интеллекта и других решений дает возможность значительно повысить эффективность отрасли. При правильной стратегии управления данные инновации позволяют улучшить координацию между различными звеньями системы здравоохранения, снизить риск дублирования процедур и сократить временные затраты для всех участников процесса.

Однако успешная цифровизация требует не только технического оснащения, но и пересмотра существующих бизнес-процессов, управления кадрами и правовой базы. Инвестиции в инфраструктуру и обучение персонала должны быть подкреплены четкими экономическими и социальными целями. В противном случае возникает опасность необоснованных расходов, низкой отдачи от нововведений и снижения доверия граждан к цифровым инструментам. Именно поэтому важнейшим условием эффективности выступает способность руководителей здравоохранения анализировать затраты и выгоды, проводить мониторинг внедрения технологий и корректировать планы с учетом реальных результатов.

В перспективе цифровые технологии будут все более тесно переплетаться с экономикой здравоохранения, формируя инновационные форматы оказания услуг и повышая стандарты качества. Неизбежно усилится роль аналитики больших данных, которая позволит принимать более взвешенные управленческие решения и выявлять потенциальные проблемы на ранних стадиях. Социальные и экономические эффекты от такой трансформации могут быть весьма существенными: повышение доступности медицинской помощи, улучшение показателей здоровья населения, а также сокращение финансовых потерь. Для достижения максимального эффекта требуется системный, междисциплинарный подход, учитывающий как интересы пациентов и медицинского персонала, так и стратегические цели развития всей отрасли.

References

1. Van Biesen W., Veys N., Decruyenaere J. [et al.] E-book: Digital health 2021 - 2022 // Tijdschrift voor Geneeskunde. – 2022. – DOI 10.47671/tvg.78.22.e006. – EDN ZWASUI.
2. Аксенова, Е. И., Камынина, Н. Н., Верзилина, Н. Н. Мировые технологические тренды в медицине и здравоохранении // Московская медицина. – 2021. – № 5(45). – С. 6-19. – EDN TXIEXI.
3. Аксенова, Е. И., Камынина, Н. Н., Хараз, А. Д. Цифровизация здравоохранения: мировой опыт // Московская медицина. – 2021. – № 2(42). – С. 6-25. – EDN FWBUKU.
4. Алмазов, А. А., Мелерзанов, А. В. Анализ влияния цифровизации здравоохранения на структурные изменения в оказании медицинской помощи (часть 2): цифровая трансформация в профилактической медицине и социальной службе // Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2023. – № 7-8. – С. 3-10. – DOI 10.26347/1607-2502202307-08003-010. – EDN VEEZKT.
5. Аскарова, А. М., Кошербаева, Л. К., Табаров, А. Б. Роль развития и влияния новых медицинских технологий в принятии эффективных решений. Обзор литературы

// Наука и здравоохранение. – 2021. – Т. 23, № 5. – С. 174-184. – DOI 10.34689/SH.2021.23.5.019. – EDN MITOEI.

6. Богдан, И. В., Гурылина, М. В., Чистякова, Д. П. Цифровые информационные системы московского здравоохранения: взгляд населения // Московская медицина. – 2020. – № 4(38). – С. 18-20. – EDN QVYYXO.

7. Борзунов, И. В., Калицкая, В. В., Масленников, А. А. Экономические аспекты: затратная эффективность и долгосрочные выгоды цифровизации в здравоохранении в // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 10(163). – С. 345-347. – EDN BVQJTM.

8. Выговский, Е. А., Елистратова, О. С., Фохт, О. А. Тенденции 2021 года рынка информационных технологий в здравоохранении // Врач и информационные технологии. – 2021. – № S5. – С. 14-31. – DOI 10.25881/18110193_2021_S5_14. – EDN LMISRG.

9. Есина, Е. А., Калицкая, В. В., Борзунов, И. В. [и др.] Цифровые технологии как драйвер трансформации экономического развития здравоохранения // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 4(54). – С. 122-125. – EDN FPBVFE.

10. Кожанова, И. Н. Оценка технологий здравоохранения: факторы, влияющие на результаты исследований // Качественная клиническая практика. – 2021. – № 3. – С. 64-72. – DOI 10.37489/2588-0519-2021-3-64-72. – EDN IISTFM.

11. Котловский, М. Ю., Армашевская, О. В., Соколовская, Т. А., Гусев, А. В. Разработка и применение цифровых технологий в научных исследованиях по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» // Врач и информационные технологии. – 2024. – № 2. – С. 40-51. – DOI 10.25881/18110193_2024_2_40. – EDN BKXLRW.

12. Кошербаева, Л., Жораев, О., Самамбаева, А., Жаксылык, М. Изучение инструментов измерения эффективности системы здравоохранения // Наука и здравоохранение. – 2021. – Т. 23, № 4. – С. 88-97. – DOI 10.34689/SH.2021.23.4.009. – EDN PLNNZR.

13. Лю, Ч., Ксенофонтова, О. Л. Цифровые технологии в здравоохранении: опыт КНР // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". – 2021. – № 49. – С. 107-110. – EDN UWZHBD.

14. Мелерзанов, А. В., Алмазов, А. А., Иванова, М. А. [и др.] Классификация цифровых технологий и их влияние на показатели здравоохранения // Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2020. – № 5-6. – С. 3-9. – DOI 10.26347/1607-2502202005-06003-009. – EDN BBIAAI.

15. Присяжная, Н. В., Павлов, С. В. Социогуманитарное знание и цифровизация медицинского образования и здравоохранения // Социологические исследования. – 2021. – № 1. – С. 146-148. – DOI 10.31857/S013216250012266-5. – EDN XDUZNU.
16. Скрипник, А. Р. Анализ методов, используемых при экономической оценке технологий здравоохранения в России // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1, № 4. – С. 119-125. – EDN QTIOFF.
17. Скрипник, А. Р. Анализ функционирующих в настоящее время методов оценки технологий здравоохранения // Вектор экономики. – 2020. – № 3(45). – С. 11. – EDN MAKBAL.
18. Старченкова, О. Д., Краснова, Д. С. Анализ влияния недостаточного количества данных о здоровье на цифровой разрыв в системе здравоохранения // Экономические науки. – 2023. – № 222. – С. 339-351. – DOI 10.14451/1.222.339. – EDN XOWIOP.
19. Хохлов, А. А., Никонорова, Л. И. Цифровые технологии в медицине // Наука и Образование. – 2023. – Т. 6, № 2. – EDN BFTZFW.

UDC 334.012

Rykalina O.A. Innovative technologies in small business management: from data to solutions

Инновационные технологии в управлении малым бизнесом: от данных к решениям

Rykalina Olga Anatolyevna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the Social Sphere, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

Рыкалина Ольга Анатольевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы,
Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия

Abstract. In today's rapidly changing market environment and increasingly competitive landscape, the need to enhance the efficiency of small businesses has become more pressing. Digitalization and the advancement of innovative technologies broaden the range of tools that enable swift data collection and analysis, precise forecasting, and well-grounded managerial decision-making. This article focuses on the integration of modern technological solutions into small business operations, ranging from business intelligence systems and big data tools to cloud-based services and artificial intelligence. The goal of this study is to identify the key trends and factors that influence the successful adoption of innovative management approaches in the small business segment. The methodology is based on an analysis of theoretical works and practical experience that examines the transformation of business processes and the adaptation of small businesses to modern challenges. The research examines possibilities for applying data-gathering and processing technologies, as well as the risks and limitations faced by small enterprises during digital transformation.

Keywords: innovation, small business, management, digitalization, data, decisions, strategy

Аннотация. В условиях быстро меняющейся рыночной среды и усиления конкуренции особую актуальность приобретает проблема повышения эффективности управления малыми предприятиями. Цифровизация и развитие инновационных технологий расширяют спектр инструментов, позволяющих оперативно собирать и анализировать данные, формировать более точные прогнозы и принимать обоснованные управленческие решения. Данная статья посвящена вопросам интеграции современных технологических решений в деятельность малого бизнеса: от систем бизнес-аналитики и инструментов больших данных до облачных сервисов и искусственного интеллекта. Целью исследования является выявление ключевых тенденций и факторов, влияющих на успешное внедрение инновационных подходов к управлению в сегменте малого предпринимательства. Методология базируется на анализе теоретических работ и практического опыта, рассматривающего преобразование бизнес-процессов и адаптацию малого бизнеса к современным вызовам. В ходе исследования проанализированы возможности применения технологий сбора и обработки информации, а также риски и ограничения, с которыми сталкиваются малые предприятия при цифровой трансформации.

Ключевые слова: инновации, малый бизнес, управление, цифровизация, данные, решения, стратегии

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

Введение

В современных условиях малые предприятия функционируют в среде, где скорость изменений часто превосходит их способность к адаптации. Стремительное

развитие технологий приводит к тому, что инновационные решения становятся неотъемлемым элементом устойчивого развития и конкурентоспособности любого бизнеса. Особенно актуально это для малых организаций, у которых обычно ограничены финансовые, кадровые и инфраструктурные ресурсы. Одной из важнейших особенностей небольших фирм является их способность быстро реагировать на изменения рыночной среды, испытывая при этом меньше бюрократических барьеров, чем крупные корпорации. Однако, чтобы в полной мере воспользоваться таким преимуществом, малым предприятиям необходимо эффективно управлять потоками данных, формировать гибкие стратегии и постоянно улучшать внутренние процессы. Именно здесь ключевую роль начинают играть инновационные технологии, направленные на сбор, обработку и интерпретацию информации.

Все более важным становится вопрос, как именно малые предприятия могут внедрять технологические инновации без чрезмерной нагрузки на бюджет и при этом получать реальную отдачу в виде роста продаж, оптимизации затрат и укрепления рыночных позиций. Применение систем бизнес-аналитики, облачных решений, искусственного интеллекта и прочих инструментов цифровизации дает возможность автоматизировать рутинные операции, получать оперативные метрики и разрабатывать обоснованные управленческие решения. Тем не менее, каждый из этих подходов требует адаптации к специфике малого предпринимательства, наличия соответствующей инфраструктуры и квалифицированных специалистов. Кроме того, на инновационность малого бизнеса влияют внешние факторы: интенсивность конкуренции, динамика изменений в законодательстве, доступ к финансированию, наличие государственной поддержки. В условиях ограниченной ресурсной базы предпринимателям приходится тщательно оценивать целесообразность использования того или иного инструмента, чтобы избежать избыточных затрат. С другой стороны, продуманные инвестиции в инновации позволяют малым компаниям диверсифицировать деятельность, выходить на новые рынки и укреплять долгосрочную устойчивость.

Технологические решения в управлении малым бизнесом развиваются во взаимосвязи с широким пластом знаний в области предпринимательства, менеджмента и экономики. Для успешной цифровой трансформации необходимо охватывать сразу несколько направлений: от реформы оргструктуры и культуры предприятия до модернизации IT-ландшафта. Внедрение новых систем управления данными должно сопровождаться пересмотром методов планирования, постановки целей и оценки результатов. Инновационность в данном случае предполагает не только покупку современного оборудования, но и постоянный процесс обучения персонала,

стимулирования креативного мышления и создания благоприятной организационной атмосферы. Данные становятся важнейшим активом любой компании, так как именно на их основе формируется аналитика, прогнозируются результаты и принимаются решения. Большие данные (Big Data), технологии машинного обучения и искусственного интеллекта позволяют автоматизировать и ускорять анализ, выявлять скрытые зависимости и даже рекомендовать оптимальные бизнес-решения. Для малых предприятий подобные инструменты открывают путь к более тонкому пониманию потребительского спроса, оптимизации товарных запасов и повышению эффективности коммуникаций с клиентами. Однако без продуманной стратегии внедрения и грамотной настройки эти технологии могут оказаться лишь дорогими «игрушками» без ощутимого эффекта.

Важным аспектом остается вопрос безопасности данных и соблюдения норм конфиденциальности. Любые инновационные инструменты требуют, чтобы руководители и сотрудники малых компаний были осведомлены о рисках кибератак, утечек информации и возможных репутационных потерях. В условиях ограниченных ресурсов наибольшая сложность заключается в том, чтобы соблюсти баланс между масштабом внедряемых новшеств и необходимым уровнем защиты. Только комплексный подход, учитывающий правовые, технические и организационные аспекты, позволяет грамотно использовать потенциал инновационных технологий в управлении. Таким образом, инновации в управлении малым бизнесом выступают в качестве драйвера устойчивого развития, позволяя компаниям более эффективно работать с данными и принимать информированные решения. Однако успешная реализация зависит от ряда взаимосвязанных факторов: готовности руководства к переменам, наличия финансовых и человеческих ресурсов, поддерживающей институциональной среды и разумной интеграции новейших инструментов в повседневную практику. Именно сочетание технологического прогресса и стратегического взгляда позволяет малым предприятиям занимать сильные позиции в быстро меняющемся мире.

Исследователи обращают внимание на важность инновационного предпринимательства как механизма стимулирования экономического развития [6]. Кроме того, отмечается, что эффективность малого бизнеса во многом определяется не только финансовой стабильностью, но и способностью внедрять новшества в ответ на глобальные вызовы [1]. Некоторые авторы подчеркивают, что цифровизация процессов способствует росту прозрачности и ускорению управленческих решений [7]. В других работах подчеркивается, что государственная поддержка играет существенную роль в формировании благоприятной среды для развития инновационных малых форм хозяйствования [10]. Наряду с этим, целый ряд исследований посвящен изучению

методов и инструментов, стимулирующих инновационную деятельность малых предприятий, включая обеспечение доступа к заемным ресурсам и налоговые льготы [3]. Отдельно выделяются вопросы, связанные с состоянием и перспективами малого инновационного бизнеса в регионах, где факторы локальной инфраструктуры и экономических условий оказывают заметное воздействие [8]. Часть специалистов указывает на необходимость комплексного подхода: инновации должны затрагивать не только производственные процессы, но и управление финансами, маркетинг, а также HR-политику [2]. При этом подчеркивается роль бизнес-интеллектуальных технологий, открывающих новые возможности для систематизации и анализа больших массивов данных [9]. В контексте мирового кризиса инновационные малые формы хозяйствования рассматриваются как наиболее гибкие и способные к адаптации структуры [4]. Кроме того, в исследованиях выявляется критическая значимость внедрения инноваций для поддержания конкурентоспособности малых предприятий и выхода на новые рынки [5]. Указывается, что без обновления бизнес-моделей и эффективного управления данными компании сталкиваются со стагнацией и теряют способность реагировать на быстрое изменение конъюнктуры [11].

Отдельные авторы акцентируют внимание на перспективах развития малого инновационного бизнеса через призму сотрудничества с крупными корпорациями и институтами развития, что позволяет преодолевать ресурсные ограничения и накапливать управленческую экспертизу [8]. В то же время некоторые специалисты анализируют факторы, способствующие или, напротив, препятствующие формированию инноваций, среди которых выделяют уровень кадровой подготовки, доступ к инфраструктуре и прозрачность институциональной среды [1], [3]. Исследователи также подчеркивают важность мультидисциплинарного подхода при оценке влияния внедряемых технологий в малом бизнесе, поскольку эффективность нововведений зависит от совокупности факторов: от нормативно-правовой базы и культурных традиций до экономической ситуации в конкретном регионе [2]. По мнению ряда экспертов, своевременное привлечение государственных и частных инвестиций в инновационные проекты способно дать мультипликативный эффект в развитии малого предпринимательства [6], [10].

Таким образом, в научной литературе широкое признание получила мысль о том, что инновации в малом бизнесе формируют новую траекторию развития, способствуют экономическому росту и повышают конкурентоспособность. В то же время успешный переход к инновационной модели требует согласованных действий бизнеса, государства и научного сообщества, а также целенаправленной работы над совершенствованием образовательных и финансовых механизмов.

Результаты исследования

Для понимания сущности инновационных технологий, применяемых в управлении малым бизнесом, важно систематизировать основные направления их внедрения и анализ влияния на внутренние процессы организации. Как правило, инновации затрагивают несколько ключевых областей: автоматизацию рутинных операций, сбор и обработку данных, комплексную аналитику, маркетинг и сбыт, а также взаимодействие с партнерами и контрагентами. В зависимости от уровня развития и специфики предприятия, те или иные решения могут играть доминирующую роль. Например, облачные платформы могут оказаться более актуальными для компаний, ориентированных на удаленную работу, в то время как предприятия с сильной производственной базой часто обращаются к технологиям Интернета вещей (IoT) для оптимизации запасов и контроля качества. Ниже представлена таблица, в которой обобщены ключевые направления использования инновационных технологий в управлении малым бизнесом, а также основные преимущества и риски, связанные с их внедрением.

Таблица 1

Анализ основных направлений внедрения инновационных технологий в малом бизнесе

Направление	Характеристика	Преимущества	Потенциальные риски
Автоматизация рутинных операций	Использование ПО для бухгалтерии, документооборота, складского учета	Сокращение ручного труда, ускорение процессов, снижение ошибок	Затраты на лицензии и адаптацию, необходимость обучения персонала
Системы бизнес-аналитики	Инструменты Big Data, сбор данных о клиентах, BI-платформы	Глубокий анализ рынка, персонализация предложений, прогнозирование тенденций	Недостаток аналитических компетенций, сложность интерпретации полученных данных
Искусственный интеллект и машинное обучение	Применение алгоритмов ИИ для рекомендаций, анализа клиентских предпочтений, оптимизации бизнес-процессов	Повышение точности принятия решений, автоматизация сложных расчетов, снижение затрат	Высокая стоимость внедрения, риск некорректного обучения моделей, проблемы с конфиденциальностью
Облачные решения	Размещение информационных ресурсов на удаленных серверах	Гибкость, масштабируемость, доступ в любое время, экономия на собственной инфраструктуре	Зависимость от интернет-соединения, потенциальные угрозы кибербезопасности
Интернет вещей (IoT)	Интеграция физических устройств и сенсоров для мониторинга и управления процессами	Оптимизация запасов, улучшение качества продуктов, повышение эффективности производства	Сложности с совместимостью устройств, риск утечки данных, дополнительные расходы на оборудование

Направление	Характеристика	Преимущества	Потенциальные риски
Электронная коммерция и маркетинг	Использование онлайн-платформ, CRM-систем, социальных сетей, контекстной рекламы	Расширение рынка, персонализированные предложения, более тесный контакт с клиентами	Высокая конкуренция онлайн, необходимость постоянного обновления инструментов и контента
Электронное взаимодействие с партнерами	Цифровые каналы коммуникаций, совместные онлайн-проекты, EDI-форматы	Быстрый обмен информацией, упрощенное документирование, прозрачность сделок	Требования к стандартизации форматов, возможные технические барьеры у контрагентов

Проведенный анализ свидетельствует, что инновационные технологии оказывают комплексное влияние на весь спектр управленческих функций в малом бизнесе. Автоматизация рутинных операций обеспечивает ускорение оборота документов и снижение вероятности ошибок, освобождая человеческие ресурсы для более творческих задач. Системы бизнес-аналитики и инструменты искусственного интеллекта позволяют глубже изучать запросы клиентов, улучшать ассортиментную политику и прогнозировать рыночные тенденции. Облачные решения упрощают развертывание IT-инфраструктуры и обеспечивают масштабируемость бизнес-процессов в условиях роста. Важным моментом является то, что каждое из перечисленных направлений внедрения имеет не только преимущества, но и риск-профиль, связанный с затратами на приобретение и поддержку технологий, обучением персонала, потенциальными угрозами информационной безопасности и сложностью администрирования. Успешная интеграция инновационных инструментов требует комплексного подхода, включающего детальное планирование, постановку ясных целей, оценку рисков и мониторинг результатов.

Таким образом, малым предприятиям необходимо тщательно отбирать и внедрять инновации с учетом реальных потребностей и ограничений. При грамотной реализации цифровая трансформация может помочь не только сократить расходы и повысить эффективность, но и расширить горизонты развития, открывая доступ к новым рынкам и создавая добавленную стоимость для клиентов.

Выводы

Несмотря на заметные успехи в применении инновационных технологий на уровне малого бизнеса, перед предпринимателями по-прежнему стоит ряд вызовов. Во-первых, важно сохранять баланс между скоростью внедрения новшеств и экономической целесообразностью. Избыточные инвестиции в дорогостоящие решения без четкого понимания их окупаемости могут обернуться финансовыми потерями. Во-вторых, растет потребность в квалифицированном персонале, умеющем не только

эксплуатировать, но и совершенствовать внедренные системы. Без должной подготовки сотрудников эффект от любых внедрений может оказаться значительно ниже ожидаемого. Устойчивое развитие малого бизнеса во многом определяется способностью адекватно реагировать на изменения внешней среды и использовать появляющиеся возможности. Инновации становятся не просто дополнением к существующим методам управления, а фундаментальной составляющей, позволяющей создавать и поддерживать конкурентные преимущества. При этом предприятиям следует помнить о рисках, связанных с информационной безопасностью, соблюдением правовых норм и постоянным обновлением технологий.

Государственная и региональная поддержка, включающая налоговые льготы, субсидии и программы обучения, способна ускорять процесс внедрения инновационных решений. Однако в конечном счете определяющим фактором остается готовность самих предпринимателей к изменениям, их умение видеть перспективы и осваивать новые формы взаимодействия с клиентами и партнерами. В перспективе можно ожидать дальнейшего расширения роли данных в принятии управленческих решений. Нарастает значимость аналитики, прогнозирования и персонализации, которые позволяют малым предприятиям быстрее адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Успех в этой области будет связан не столько с наличием современных технологий, сколько с умением их грамотно интегрировать в бизнес-модель, создавая устойчивую платформу для долгосрочного роста.

References

1. Абдулвагапова, А. А. Развитие системы государственной поддержки малого инновационного предпринимательства в регионе / А. А. Абдулвагапова // Вопросы региональной экономики. – 2021. – № 2(47). – С. 3-10. – EDN QSYLFO.
2. Калицкая В.В. Исследование влияния изменений налогового законодательства на поступление платежей в бюджет от предприятий сельскохозяйственной отрасли / В. В. Калицкая, Л. А. Степанова, О. А. Рыкалина, Е. М. Кот // Аграрный вестник Урала. – 2024. – Т. 24, № 3. – С. 392-403. – DOI 10.32417/1997-4868-2024-24-03-392-403. – EDN OQKUGF.
3. Конева, А. А. Методы и инструменты стимулирования инновационной деятельности малых предприятий в РФ / А. А. Конева // Стратегии бизнеса. – 2022. – Т. 10, № 8. – С. 207-215. – DOI 10.17747/2311-7184-2022-8-207-215. – EDN AEKGKL.
4. Кохно, П. Инновационные малые формы хозяйствования в условиях мирового кризиса / П. Кохно // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2021. – № 4. – С. 18-28. – EDN ZGYBXO.

5. Кузнецова, Н. В. Роль инноваций в деятельности предприятий малого бизнеса / Н. В. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9(122). – С. 684-687. – DOI 10.34925/EIP.2020.122.9.133. – EDN UFBVBO.
6. Мухаметшина, Ф. А. Инновации в секторе малого и среднего бизнеса: стимулирование предпринимательства и экономического развития / Ф. А. Мухаметшина, А. А. Потапов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 1(144). – С. 17-22. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.05.003. – EDN VZWQFQ.
7. Полянин, А. В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства / А. В. Полянин, Ю. П. Соболева, В. В. Тарновский // Управленческое консультирование. – 2020. – № 4(136). – С. 80-96. – DOI 10.22394/1726-1139-2020-4-80-96. – EDN ZOFQUB.
8. Простенко, А. Н. Современное состояние и перспективы развития малого инновационного бизнеса региона / А. Н. Простенко, А. И. Добрунова, О. И. Золотарева // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. – 2020. – № 4(28). – С. 288-295. – EDN WAOOHW.
9. Ригович, Д. С. Бизнес-интеллектуальные технологии как важнейший тренд информационных технологий / Д. С. Ригович, Р. С. Зарипова // Информационные технологии в строительных, социальных и экономических системах. – 2020. – № 4(22). – С. 25-27. – EDN QNWKZM.
10. Сулимин, В. В. Анализ механизмов поддержки малого и среднего бизнеса в Свердловской области / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 3. – С. 89-95. – DOI 10.17513/fr.43801. – EDN EMKVSO.
11. Щурина, С. В. Меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в приоритетных отраслях российской экономики в 2020 году / С. В. Щурина // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – Т. 13, № 1. – С. 60-71. – DOI 10.26794/1999-849X-2020-13-1-60-71. – EDN PRNLFU.

UDC 33

Sichkar S.S. Long-term savings program as a way to develop the investment potential of a NPF

Программа долгосрочных сбережений как способ развития инвестиционного потенциала НПФ

Sichkar Svyatoslav Sergeevich,

Postgraduate student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"Plekhanov Russian University of Economics"

Сичкарь Святослав Сергеевич,

Аспирант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Abstract. *The long-term savings program is a new financial savings instrument that allows citizens to accumulate funds to increase their level of financial security after reaching certain grounds for receiving payments. The operators of this program are exclusively non-state pension funds (NPF). An NPF that carries out activities to form long-term savings provides an opportunity for its clients with whom it has a long-term savings agreement to make contributions in order to ensure the safety and increase of funds over a long period. In this article, the author has attempted to scientifically analyze and critically understand the long-term savings program as one of the ways to develop the investment potential of a non-state pension fund.*

Keywords: *economic development, long-term savings program, development of investment potential, non-state pension fund.*

Аннотация. Программа долгосрочных сбережений – это новый сберегательный финансовый инструмент, который позволяет гражданам накапливать средства для повышения уровня финансовой защищенности после достижения определенных оснований для получения выплат. Операторами данной программы являются исключительно негосударственные пенсионные фонды (НПФ). НПФ, осуществляющий деятельность по формированию долгосрочных сбережений, предоставляет возможность для своих клиентов, с которыми у него заключен договор долгосрочных сбережений, осуществлять взносы с целью обеспечения сохранности и преумножения средств на протяжении длительного периода. В рамках настоящей статьи, автором предпринята попытка научного анализа и критического осмысления программы долгосрочных сбережений как одного из способов развития инвестиционного потенциала негосударственного пенсионного фонда.

Ключевые слова: *развитие экономики, программа долгосрочных сбережений, развитие инвестиционного потенциала, негосударственный пенсионный фонд.*

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

Программа долгосрочных сбережений в Российской Федерации появилась 1 января 2024 года в момент вступления в силу изменений в Федеральный закон от 07.05.1998 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» в части добавления нового вида деятельности для НПФ – формирование долгосрочных сбережений. Данная программа возникла в связи с необходимостью адаптации пенсионной системы к новым

экономическим условиям, а также потребностью страны в долгосрочных инвестициях. За короткий промежуток времени программа долгосрочных сбережений стала важным инструментом для граждан, позволяющим накапливать средства на будущее, в том числе в дополнение к государственной пенсии. [2, с. 9]

Важно отметить, что появление программы долгосрочных сбережений является результатом сочетания экономических, социальных и законодательных факторов. Эти факторы привели к необходимости создания альтернативного механизма пенсионного обеспечения, который способен обеспечить финансовую безопасность граждан в условиях нестабильной экономической ситуации. [5, с. 173]

Основные характеристики программы долгосрочных сбережений заключаются в следующем:

1. Цель программы: накопление средств на будущую пенсию. Программа направлена на создание финансовой подушки безопасности для граждан, обеспечивающей их в старости. [1, с. 99]

2. Регулярные взносы: вкладчики программы делают регулярные взносы (ежемесячные, квартальные и т.д.) на счета участников в НПФ. Размер взносов может варьироваться в зависимости от условий договора долгосрочных сбережений. [8, с. 236]

3. Доходность: НПФ обязаны инвестировать аккумулированные взносы в различные активы. Программа долгосрочных сбережений сочетает в себе элементы сбережений и инвестиций, позволяя участникам не только откладывать деньги, но и приумножать их за счет доходности, которую обеспечивает фонд. [7, с. 5]

На основе вышеперечисленного можно сделать вывод, что программа долгосрочных сбережений – это эффективный инструмент для накопления средств на пенсию, который сочетает в себе элементы сбережений и инвестиций. Участие граждан Российской Федерации в такой программе помогает им обеспечить финансовую стабильность в старости и позволяет использовать преимущества профессионального управления активами.

Осуществление деятельности по формированию долгосрочных сбережений оказывает существенное влияние на возможности развития инвестиционного потенциала НПФ [3, с. 25].

Таблица 1

Возможности развития инвестиционного потенциала НПФ при осуществлении
 детальности по формированию долгосрочных сбережений

Направление развития инвестиционного потенциала НПФ	Цель развития инвестиционного потенциала НПФ	Задача развития инвестиционного потенциала НПФ
Привлечение и накопление средств	Программа долгосрочных сбережений позволяет НПФ привлекать средства от участников на длительный срок.	Регулярные взносы обеспечивают фонды стабильным притоком средств, что расширяет их инвестиционные возможности.
Долгосрочные инвестиции	Долгосрочные сбережения подразумевают, что средства будут находиться в управлении НПФ или его управляющей компании на протяжении многих лет.	Это позволяет фондам осуществлять долгосрочные инвестиции в более рискованные, но потенциально более доходные активы, такие как акции, недвижимость и инфраструктурные проекты. Долгосрочная перспектива помогает сгладить волатильность на длительном периоде и повысить шансы на получение более высокой доходности.
Диверсификация инвестиционного портфеля	С увеличением средств, получаемых от клиентов по программе долгосрочных сбережений, НПФ могут более эффективно диверсифицировать свои портфели пенсионных резервов.	Диверсификация является ключевой стратегией для снижения рисков и повышения общего уровня доходности. НПФ могут распределять средства между различными классами активов, секторами, эмитентами.
Управление рисками при размещении	Наличие долгосрочных сбережений позволяет НПФ лучше управлять рисками при размещении.	Долгосрочные сбережения могут размещаться в менее ликвидные активы, которые могут обеспечить более высокую доходность при наличии стабильного потока средств для покрытия обязательств перед клиентами.
Гибкость в инвестиционных стратегиях	Программа долгосрочных сбережений дает НПФ возможность адаптировать свои инвестиционные стратегии в зависимости от рыночной конъюнктуры и финансовых целей своих клиентов.	Данный фактор может включать изменение структуры и состава портфеля в ответ на изменение экономических условий или потребностей клиентов.
Увеличение профессионализма управления	С ростом активов, привлеченных через программу долгосрочных сбережений, НПФ могут развивать свои управленческие и аналитические возможности.	Данный фактор подразумевает привлечение высококвалифицированных специалистов и использование современных технологий для анализа и управления инвестициями.
Социальная ответственность и устойчивое развитие	Современные НПФ все чаще ориентируются на инвестиции с учетом принципов социальной ответственности и устойчивого развития (ESG).	Программа долгосрочных сбережений дает возможность НПФ направлять средства на проекты, соответствующие этим принципам, что может привлечь новых клиентов и повысить репутацию фонда.

Таким образом, в ходе проведенного исследования было установлено, что программа долгосрочных сбережений значительно усиливает инвестиционный потенциал НПФ, позволяя привлекать больше средств, осуществлять долгосрочные инвестиции, лучше диверсифицировать портфели, а также управлять рисками при размещении.

Указанные выше факторы потенциально повышают не только финансовую устойчивость самого фонда, но и возможность достижения более высоких доходов для его клиентов, что делает программу привлекательной для граждан, стремящихся к увеличению своей финансовой защищенности в будущем. [10, с. 51]

Стоит отметить, что появление новых участников в этой сфере и усиление конкуренции между НПФ становятся важными факторами, влияющими на рынок пенсионных услуг. Среди новых участников программы долгосрочных сбережений можно выделить следующие. [4, с. 33]

Таблица 2

Новые участники программы долгосрочных сбережений

Новый участник программы долгосрочных сбережений	Цель новых участников программы долгосрочных сбережений	Задача новых участников программы долгосрочных сбережений
Крупные банки как участники программы долгосрочных сбережений	В настоящее время, многие банки начали создавать собственные НПФ или сотрудничать с уже существующими фондами для предоставления пенсионных продуктов.	Собственные НПФ банков позволяют им расширить линейку финансовых услуг и привлечь новых клиентов.
Страховые компании как участники программы долгосрочных сбережений	Ряд страховых компаний стали предлагать пенсионные продукты в комбинации с продуктами страхования, такими как страхование жизни.	Это создает дополнительные возможности и новые продукты для клиентов страховых компаний.
Финансовые и нефинансовые группы как участники программы долгосрочных сбережений	Множество финансовых и нефинансовых групп стали участниками долгосрочных сбережений для улучшения своей социальной политики, в том числе через корпоративные пенсионные программы.	Это создает дополнительную мотивацию для сотрудников, уменьшает текучесть кадров и добавляет конкурентные преимущества работодателю.

Важно отметить, что в настоящее время конкуренция среди НПФ в Российской Федерации становится все более интенсивной. Основные факторы развития конкуренции в настоящее время включают:

1. Различные программы и условия накоплений. На данный момент НПФ предлагают гражданам программы с различными условиями: размер взносов, сроки

накопления и уровень доходности. Конкуренция за клиентов у негосударственных пенсионных фондов приводит к улучшению условий и повышению качества продуктов.

2. Доходность инвестиций. Стоит отметить, что НПФ стремятся продемонстрировать высокую доходность программы долгосрочных сбережений. Это может быть достигнуто через более агрессивные инвестиционные стратегии или улучшение процесса управления активами.

3. Качество обслуживания клиентов. Конкуренция также повлияет положительным образом на совершенствование клиентского сервиса, включая удобство взаимодействия в формате «фонд-клиент», предоставление клиентам актуальной информации о программе долгосрочных сбережений в удобной для них форме, например, для разных возрастов и возможности управления счетом долгосрочных сбережений через цифровые платформы.

4. Маркетинг и реклама. В настоящее время программа долгосрочных сбережений только начинает популяризоваться, и НПФ вкладывают значительные средства в рекламу. Данный факт является необходимостью, так как важно проинформировать все категории граждан о имеющихся программах и их выгодах.

5. Инновации и технологии. В Российской Федерации во всех сферах активно развивается процесс цифровизации. Цифровизация давно проникла в банковскую сферу и сделала ее одной из самых удобных в мире для клиента. Внедрение новых технологий, таких как мобильные приложения и онлайн-платформы для участия в программе долгосрочных сбережений, становится важным конкурентным преимуществом. НПФ, использующие современные технологии, могут привлечь более молодую аудиторию, заинтересованную в удобстве и доступности услуг. [6, с. 8]

В дальнейшем число участников программы долгосрочных сбережений будет увеличиваться, и конкуренция между НПФ может привести к следующим последствиям:

1. Улучшение качества услуг. Конкуренция между НПФ способствует повышению качества сервисов и условий, что в свою очередь приносит выгоду клиентам НПФ, которые решат вложить собственные средства или средства пенсионных накоплений в программу долгосрочных сбережений.

2. Предложение более выгодных условий. В условиях конкуренции НПФ могут предлагать более выгодные условия программы долгосрочных сбережений, что может привести к снижению комиссий и других затрат для клиентов НПФ.

3. Инновации. Появление новых игроков и технологий может привести к внедрению инновационных продуктов в рамках программы долгосрочных сбережений, что делает участие в программе долгосрочных сбережений для граждан Российской Федерации более привлекательным и доступным.

4. Устойчивость. Конкуренция между НПФ и другими игроками, например, страховыми компаниями может способствовать более устойчивому развитию пенсионной системы в целом, так как фонды будут стремиться к повышению своей эффективности и доходности. Это положительным образом скажется на доверии граждан, что приведет к увеличению числа желающих участвовать в программе долгосрочных сбережений.

Таким образом, на основе вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что программа долгосрочных сбережений является одним из самых эффективных способов для развития инвестиционного потенциала НПФ. Для того, чтобы успешно увеличивать инвестиционный потенциал через программу долгосрочных сбережений фондам в первую очередь необходимо предварительно оценить готовность своих бизнес-процессов, а именно отладить взаимодействие с клиентами, профессионально организовать маркетинговую компанию, должным образом выстроить процесс размещения взносов граждан.

References

1. Агеева, Е. В. О целесообразности введения программы долгосрочных пенсионных сбережений / Е. В. Агеева // Прикладные экономические исследования. – 2024. – № 2. – С. 96-102.
2. Агеева, Е. В. Программа долгосрочных сбережений как механизм поэтапного перехода пенсионных накоплений в негосударственное пенсионное обеспечение / Е. В. Агеева, Л. Л. Урбанаев // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2024. – Т. 13, № 2(47). – С. 7-10.
3. Видяев, С. В. О некоторых вопросах программы долгосрочных сбережений граждан / С. В. Видяев // Юрист спешит на помощь. – 2024. – № 1. – С. 24-26.
4. Козлов, Н. Б. О программе долгосрочных сбережений / Н. Б. Козлов // Социальное и пенсионное право. – 2024. – № 1. – С. 30-36.
5. Непп, А. Н. Есть ли перспективы у программы долгосрочных сбережений граждан? Роль политической стабильности, коррупции и уверенности в будущем / А. Н. Непп // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2024. – № 4(65). – С. 156-176.
6. Силуанов, А. Г. Программа долгосрочных сбережений, как новый механизм согласования интересов государства, бизнеса, населения / А. Г. Силуанов // Экономическое развитие России. – 2024. – Т. 31, № 2. – С. 4-12.
7. Смирнов, Е. Е. Новые гарантии долгосрочных сбережений граждан / Е. Е. Смирнов // Аудитор. – 2024. – Т. 10, № 3. – С. 3-7.

8. Туркин, А. А. Программа долгосрочных сбережений как инструмент привлечения длинных денег в экономику / А. А. Туркин // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 3(91). – С. 234-238.
9. Чеклаукова, Е. Л. Сильные и слабые стороны программы долгосрочных сбережений / Е. Л. Чеклаукова // Современные технологии и научно-технический прогресс. – 2024. – № 11. – С. 385-386.
10. Янова, С. Ю. Программа долгосрочных сбережений: современные факторы и ограничения развития / С. Ю. Янова, И. В. Стоноженко // Финансы. – 2024. – № 8. – С. 48-54.

EDUCATION AND PEDAGOGY

UDC 740

Zak A. Features of mastering the general method of solving problems by primary school students

Zak Anatoly

Leading Researcher, Federal Scientific Center for Psychological and Interdisciplinary Research, Russia, Moscow

Abstract. *The experimental work was aimed at establishing the characteristics of the development of a general problem-solving method by primary school students, which is typical for the implementation of theoretical thinking. Such thinking is based on content analysis, with the help of which essential data relationships are identified in the conditions of the problems. The study involved schoolchildren of the first to third grades, studying according to the experimental programs of the D.B. Elkonin and V.V. Davydov system and conventional primary school programs. Three series of experiments were conducted using the author's methods: in the first series, the problems were solved in a visual-active form (the "Alphanumeric Correspondences" method); in the second series - in a visual-figurative form (the "Moving a Chess Piece" method); in the third series - in a verbal-discursive form (the "Who is Older? Who is Younger?" method). It was shown that training according to experimental programs significantly more than training according to conventional programs contributes to children's development of a general problem-solving method.*

Keywords: *general method of solving problems, students of grades 1–3, the "Alphanumeric Correspondences" method, the "Moving a Chess Piece" method, the "Who is Older? Who is Younger?" method, solving problems in visual-active, visual-figurative and verbal-discursive forms.*

Рецензент: Кулаченко Марина Петровна - кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры психологии и педагогики. ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»

1. Introduction.

Thinking, as is known, has three main forms of implementation: visual-active, visual-figurative and verbal-discursive [3].

In younger schoolchildren, - thanks to school education, associated, in particular, with solving typical problems in mathematics, - the nature of thinking (in comparison with preschoolers) changes: the child can now highlight essential connections and relationships in objects, i.e. carry out substantive analysis when solving problems.

When mastering substantive planning, younger schoolchildren begin to point out essential connections not only when operating with real things, but also when operating with their images.

Thanks to the development of substantive reflection, children master verbal-discursive thinking activity and, relying on the foundations of their activity, have the opportunity to operate in a generalized way to solve outwardly different problems.

The implementation of content analysis, content planning and content reflection indicates the implementation of theoretical type thinking by children, which is fundamentally different from empirical thinking, since it is based on the implementation of formal analysis, in which essential and non-essential connections are not distinguished, - (for more details on the implementation of content levels of analysis, planning and reflection as components of theoretical thinking when solving problems, see the work of V.V. Davydov [1]).

The work in question was aimed at identifying the features of mastering theoretical type thinking activity by primary school students - studying according to the experimental programs of D.B. Elkonin and V.V. Davydov [1] and regular primary school programs,

2. Materials and methods

The stated goal involved the implementation of 3 experimental series reflecting 3 plans for the implementation of thinking activity when solving problems: subject plan, figurative and discursive.

2.1. The first experimental series.

Here, a technique conventionally called "Letter-digital correspondences" [2] was used. The experiments were conducted individually. First, the student was asked to solve 2 training problems, using which he learned the rules for moving cards. Then, using the learned rule for rearranging cards, the student was asked to solve six main problems in which the number of letters and numbers increased.

Training problems

1.

H	H	
---	---	--

 - - - -

5		5
---	--	---

To solve this problem, you need to arrange the cards that have a letter in the same way as the cards that have a number. One rearrangement of a card to an empty space is the execution of one action.

2.

G	G	
---	---	--

 - - - -

	7	7
--	---	---

In this problem, you also need to arrange the cards that have a letter in the same way as the cards that have a number by performing one rearrangement.

Main tasks

1. In 3 permutations, arrange cards with identical letters (C) (C) (T) () in the same way as cards with identical numbers () (3) (1) (1).
2. In 3 permutations, arrange () (R) (M) (M), as (2) (2) (4) ().
3. In 3 permutations, arrange (B) (B) (B) (V) () – () (6) (7) (7) (7).
4. In 3 permutations, arrange () (N) (D) (D) (D) – (5) (5) (5) (6) ().
5. In 3 permutations, arrange (G) (G) (G) (G) (L) () – () (5) (8) (8) (8) (8).
6. Arrange in 3 permutations () (B) (F) (F) (F) (F) – (1) (1) (1) (1) (7) ().

The main tasks are of the same type, since they are developed on the basis of a single algorithm: among a row of letters and a row of numbers there are unique and repeating signs, in any row a free cell among the letters is placed where the repeating digit is, and a free cell among the numbers is placed where the repeating letter is.

A general approach to the six main tasks is possible on this principle: in any task, the 1st permutation involves moving a card placed in the place of a unique digit to a free cell, the 2nd permutation requires that the card with a unique letter get into the free cell; the 3rd permutation is associated with moving a card located in the location of numbers where the free cell is to the free cell.

2.1.1. Results.

Data on the number of first-graders, second-graders, and third-graders who use a generalized, theoretical method to achieve the required result in problems with letters and numbers when mastering the content of experimental and standard programs are contained in the first table.

Table 1

The number of first-graders, second-graders, and third-graders studying according to experimental and standard programs who solved problems based on a generalized approach.

Classes	Educational programs	
	Experimental	Regular
First	27 (48,2%)	14 (25,9%)
Second	34 (66,7%)	28 (52,8%)
Third	46 (83,6%)	37 (71,2%)

Based on the consideration of the presented data, it is possible to identify features that characterize the formation of theoretical thinking in children who studied according to different programs.

When mastering the standard program, children with a generalized approach to problem solving are distributed among classes as follows: after the end of the first grade, these children made up a quarter of the contingent, after two years - one half, after three years - a little more than two thirds.

When studying according to experimental programs, children who solved problems in the indicated way made up: after the first year, about one half, after two years – two thirds, after three years – a little more than four fifths.

Comparing the dynamics of the development of thinking in children when studying according to different programs, we can highlight some differences. Thus, when studying according to the experimental program, the greatest increase in the number of "theorists" in one academic year occurs in the first grade, and when studying according to the standard program - in the second grade. In the first situation, the number of "theorists" increased by 31.4% (i.e., approximately by 1/3), in the second situation - by 28.3%.

Moreover, the number of students using the generalized method at the end of the first grade in experimental programs is almost equal to the number of students who have mastered the content of regular programs for two years.

A similar picture is observed among schoolchildren using the theoretical method at the end of the 2nd and 3rd grades, when mastering the content of experimental and conventional programs, respectively: 66.7% and 71.2% (the difference is only 4.5%).

Consideration of the contents of Table 1 leads to the following statement: when mastering the content of conventional programs, approximately the same number of "theoreticians" are reproduced with a delay of one year as when mastering the content of experimental programs.

2.2. The second series of experiments.

In the second series of our experimental work, the features of the transition of younger schoolchildren from empirical to theoretical thinking when solving problems in a visual-figurative form were clarified. A technique called "Moving a Chess Piece" was developed. It included eight problems, the solution of which required mental (internal) manipulation of an imaginary object called a "chess knight", since its mental movement had to be carried out according to the rules of the move of this piece.

The experiment was conducted frontally. First, the experimenter drew a playing field on the board (Fig. 1) and then explained to the children the names of its cells, consisting of a combination of a letter and a number.

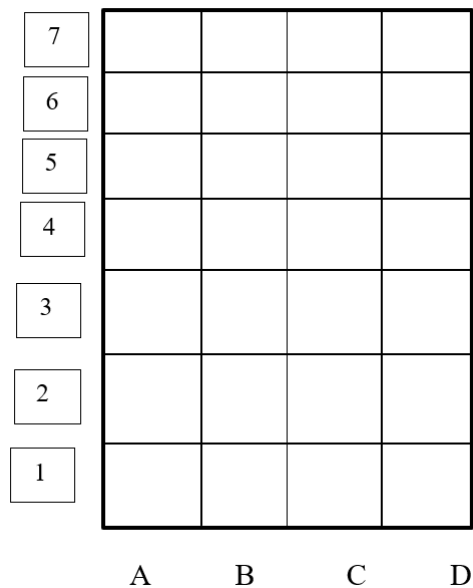


Fig. 1. Playing field.

The children learned the moves of a chess knight: the experimenter explained how the knight moves in two moves and how these moves are recorded. Each child received a form with eight problems.

FORM

Training problems

1. Which cells can a knight get to in one move from cell B7.
2. Which cells can a knight get to in one move from cell B1.

Main problems

1. A7 --- ? --- B7
2. A6 --- ? --- B6
3. A5 --- ? --- B5
4. A7 --- ? --- ? --- G5
5. A6 --- ? --- ? --- G4
6. A5 --- ? --- ? --- G3

The experimenter checked the solution of the training problems with each student and corrected the mistakes, and the children solved the main problems independently. They were explained that in the first, second and third problems it is necessary to find two movements of the knight, and in the fourth, fifth and sixth problems it is necessary to find three movements of the knight.

All the main problems belong to one class, since they have a single principle of construction, according to which, with the correct solution, the knight can only move vertically. In accordance with this principle, the general method of solving all the main problems assumes that the first movement of the knight should be only on vertical B, and not on vertical C. The last movement of the knight is quite possible according to the rules. But in this case, it is impossible to solve the problems in two and three movements.

If the children managed to solve all six main problems correctly, then we considered that the subjects acted in a generalized, theoretical way, revealing the general principle of the solution. If the children did not solve all the problems (for example, did not solve the fourth, fifth and sixth problems) or some problems were solved incorrectly, then we assumed that in this case the students acted in a non-generalized, empirical way, when each problem was considered separately (as not related to the other problems) and solved, accordingly, as an independent one.

2.2.1. Results.

The distribution of children studying in the first, second and third grades according to experimental and regular primary school programs and solving problems of the "Moving a Chess Piece" method in a general, theoretical way is presented in Table 2.

Table 2

The number of schoolchildren in the first, second and third grades studying according to experimental and regular programs, using a theoretical method in solving problems.

Classes	Educational programs	
	Experimental	Regular
First	23 (40,4%)	18 (31,0%)
Second	32 (61,5%)	24 (43,6%)
Third	43 (74,1%)	32 (62,5%)

An analysis of the data in Table 2 allows us to identify a number of points characterizing the development of theoretical thinking in primary school students who studied according to different programs, associated with the development of a general method of solving problems in a visual-figurative form.

Thus, the greatest increase in the number of "theorists" in the experimental classes occurs in the second year of study (21.1%), and in a regular school - in the third year of study (16.0%).

As in the analysis of the data obtained in individual experiments of the first study (where children solved problems in a visual-active form), attention is drawn to the fact that the number of "theorists" in the experimental classes after the first and second years of study is approximately equal to the number of "theorists" in regular classes after two and three years of study.

In general, the results of the second series of experiments (as well as the above-mentioned results of the first series) indicate that teaching primary school students according to the experimental program creates more opportunities for the implementation of the theoretical method of solving problems in a visual-figurative form - children move on to theoretical thinking earlier when solving problems in a visual-figurative form (on non-educational material) than their peers studying according to regular primary school programs.

2.3. The third series of experiments.

In the third series of our experimental work, the features of the transition of primary school students from empirical thinking to theoretical thinking when solving problems in a verbal-discursive form were clarified. A technique called "Who is older? Who is younger?" was developed. This technique is designed to identify the features of thinking of primary school students when solving plot-logical problems.

The experiment was conducted in a group form. Children were asked to solve ten problems in which it was necessary to draw a conclusion based on the correlation of judgments proposed in their conditions.

FORM

1. In 5 years, Borya will be the same age as Masha is now. Who is younger?
2. In 6 years, Dima will be the same age as Sveta is now. Who is older?
3. In 5 years, Kolya will be 3 years older than Ira is now. Who is younger?
4. In 8 years, Borya will be 4 years older than Dima is now. Who is older?
5. In 6 years, Nina will be 9 years older than Rita is now. Who is younger?
6. In 3 years, Marina will be 6 years older than Galya is now. Who is older?
7. In 17 years, Vova will be 12 years younger than Ira is now. Who is younger?
8. In 16 years, Vanya will be 14 years younger than Slava is now. Who is older?
9. In 13 years, Alik will be 19 years younger than Vanya is now. Who is younger?
10. In 11 years, Sasha will be 15 years younger than Nina is now. Who is older?

The first two problems are introductory, relatively simple, they orient children in the reality that is associated with comparing age indicators in the present and future tenses.

The remaining eight problems belong to the same class, since they have a single principle of construction, which is based on the ratio of the ages of both characters presented in the conditions of the problems.

The general method of solving problems is based on this principle: if the number of years - in which one of the characters will be older – is greater than the number of years by which he will become older, then this participant is younger than the other.

As in the two previous series, the experiment was conducted in the third quarter of the school year with first, second and third grade students studying according to experimental and regular primary school programs.

After distributing the forms with the problems, the experimenter answered the children's questions related to the content of the first two problems, and starting with the third problem, the children solved them independently.

A series of eight main problems (from the third to the tenth) was constructed in such a way that all the problems differed in the external features of the conditions: in the odd problems the word "younger" was used in the wording of the question, and in the even problems - the word "older".

The conditions of the third, fourth, fifth and sixth problems included single-digit numbers, and the conditions of the seventh, eighth, ninth and tenth problems included double-digit numbers.

In the conditions of the third, fourth and seventh, eighth problems, the same ratio of numbers was presented: the first number encountered in the problem condition was greater than the second. In the conditions of the fifth, sixth, ninth and tenth problems, a different ratio of numbers was presented: the first number encountered in the problem condition was less than the second.

The above circumstances made it possible to ensure, as preliminary individual experiments showed, a significant external, random, insignificant difference in the conditions of the problems.

When processing the data characterizing the results of problem solving, we assumed that the problem solving was carried out in a general, theoretical way if all the problems (or with the exception of one) were solved correctly. If some of the problems or all the problems were solved incorrectly, then in this case it was considered that the student acted in a private, empirical way.

2.3.1. Results.

The distribution of children studying in the first, second and third grades according to the experimental and regular primary school programs and solving the problems of the "Who is older? Who is younger?" methodology in a general, theoretical way is presented in Table 3.

Table 3

The number of schoolchildren in the first, second and third grades studying according to the experimental and regular programs, using the theoretical method in solving problems.

Classes	Educational programs	
	Experimental	Regular
First	15 (27,8%)	11 (19,6%)
Second	20 (35,7%)	16 (27,6%)
Third	36 (63,2%)	25 (45,5%)

The analysis of the data in Table 3 allows us to highlight a number of points characterizing the development of theoretical thinking in primary school students studying according to different programs, associated with the development of a general method for solving problems in verbal-discursive form.

In the results of the third series of experiments, it is noteworthy that during the period of study in the third grade, the increase in the number of "theoreticians" in the experimental classes becomes significantly greater than in regular classes, respectively: 27.5% and 17.9%.

This increase leads to the fact that by the end of primary school the number of "theorists" among students in experimental classes differs significantly from the number of "theorists" among students in regular classes.

Moreover, an even greater difference is found if we compare how the number of "theorists" in experimental classes changes - from the first to the third grade: in the first case, the increase is 35.4%, in the second – 25.9%.

The noted facts indicate that teaching primary school students according to the experimental program to a greater extent contributes to the transition of children from empirical thinking to theoretical thinking when solving problems in verbal-discursive form than teaching according to the regular program.

3. Conclusion.

This work was aimed at establishing the number of primary school students who have formed a generalized, theoretical approach to solving various problems of a non-educational nature in subject, figurative and discursive terms.

For this purpose, three experimental series were carried out using the material of the tasks we developed: "Letter-digit correspondences", "Moving a chess piece", "Who is older? Who is younger?".

These tasks were offered to children studying in the first, second and third grades according to experimental and regular programs for elementary grades.

The results obtained showed that teaching first, second and third grade schoolchildren according to experimental programs, as opposed to teaching according to regular programs, creates significantly more favorable opportunities for children to master theoretical-type thinking.

The scientific meaning of the work carried out is that its results contribute to the expansion and specification of the provisions of psychological science that characterize the peculiarities of mastering theoretical-type thinking by children aged 6-10 years when studying according to different programs.

The practical meaning of the work carried out is to test the methods "Letter-digital correspondences", "Moving a chess piece", "Who is older? Who is younger?", which can be used in diagnosing theoretical thinking in children aged 6–10 years, in particular to establish the formation of educational results of a meta-subject nature [4].

References

1. Davydov V.V. Theory of developmental learning. Moscow: Intor, 1996. 544 p.
2. Zak. A.Z. Diagnostics of differences in the thinking of younger students: Assessment of readiness for primary and secondary school: Development control in the period 6-10 years. Moscow: Genesis, 2007. 159 p.
3. Rubinstein S.L. Fundamentals of General Psychology. St. Petersburg: Piter, 2019. 720 p.
4. Federal state educational standard of basic general education. FSES. Moscow: Prosveshchenie, 2019. 61 p.

JURISPRUDENCE AND LAW

UDC 34

Antsupova E.A. Delineation of powers and areas of jurisdiction between public authorities for the development of federal and regional legislation regulating the provision of guarantees and human rights

Разграничение полномочий и предметов ведения между органами публичной власти по развитию федерального и регионального законодательства регулирующего обеспечение гарантий и прав человека

Antsupova Elena Aleksandrovna,

4th year postgraduate student, for example, "Jurisprudence", specialty profile "Constitutional law, Constitutional judicial process, Municipal law"

Volga Region Institute of Management named after P.A. Stolypin, branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Анцупова Елена Александровна,

аспирант 4 курса, напр. "Юриспруденция", профиль спец. "Конституционное право, Конституционный судебный процесс, Муниципальное право"

Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина, филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Abstract. The article is devoted to the analysis of the delimitation of legislative powers between federal and regional authorities in the context of ensuring human rights. The theoretical and normative foundations, the practice of lawmaking of subjects, as well as modern trends in the unification of legislation in the context of the transformation of the federal model are considered.

Keywords: federalism, delimitation of powers, public authority, subjects of the Russian Federation, human rights.

Аннотация. Статья посвящена анализу разграничения законодательных полномочий между федеральными и региональными органами власти в контексте обеспечения прав человека. Рассматриваются теоретические и нормативные основания, практика правотворчества субъектов, а также современные тенденции унификации законодательства в условиях трансформации федеративной модели.

Ключевые слова: федерализм, разграничение полномочий, публичная власть, субъекты Российской Федерации, права человека.

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

По мере трансформации системы публичной власти в России возрастает потребность в нормативной конкретизации границ региональной законодательной инициативы. Возрастающая плотность нормативного массива, регулирующего

обеспечение прав и свобод человека, неизбежно обостряет проблему согласованности компетенций между федеральными и региональными структурами. В условиях современной российской федеративной модели оно напрямую влияет на гарантии прав и свобод человека.

Проблема заключается в отсутствии устойчивого механизма, позволяющего четко отграничить границы допустимого нормативного воздействия субъектов Российской Федерации при регулировании отношений, непосредственно затрагивающих статус личности. Современные изменения в системе публичной власти ориентированы на формирование единой управленческой структуры. Этот шаг сопровождается институциональным укреплением вертикальных связей между уровнями государственной власти. Практика демонстрирует примеры как избыточной автономии, ведущей к правовому дроблению, так и чрезмерной централизации, нивелирующей федеративное начало. Эти противоречия обостряются в условиях трансформации концепции «единой системы публичной власти», при которой фактическая и юридическая структура механизма правового регулирования могут вступать в конфликт.

Федеративное устройство государства основано на распределении властных полномочий между федеральным и региональными уровнями. В теории это обеспечивает устойчивость внутренней структуры государства и позволяет адаптировать правовое регулирование к особенностям отдельных территорий.

Российская модель федеративного устройства исторически развивалась в рамках конфигурации, тяготеющей к централизации. Несмотря на провозглашенное в Основном законе [1] равноправие субъектов, в действительности правовая инициатива регионов во многом ограничена установленными рамками. Особенно это проявляется в сферах, затрагивающих конституционные гарантии личности. Современное понимание федерализма в правовой доктрине дополняется концепцией вертикальной интеграции публичной власти. Ее отличительной чертой выступает одностороннее влияние центра на структуру и деятельность субъектов при формальном сохранении их самостоятельности. Федеральный центр фактически приобретает инструмент воздействия на региональное нормотворчество, выходящий за рамки конституционно закрепленного равновесия.

В то же время сама идея разграничения полномочий по предметному признаку сохраняет значимость. Она позволяет фиксировать сферы исключительного регулирования и тем самым ограничивать вмешательство органов, не обладающих соответствующей компетенцией. Подобное разграничение способствует обеспечению устойчивости и предсказуемости нормативного регулирования. Нормативное

разграничение предметов ведения и полномочий оказывает прямое воздействие на формирование средств правового воздействия в различных сферах общественной жизни.

Правовое разграничение предметов ведения и полномочий в федеративном государстве, где защита прав человека провозглашена высшей ценностью, требует предельной точности в установлении границ нормативной активности каждого уровня власти. Конституционные правила разграничения включают прямые указания на сферы исключительного или совместного регулирования.

На практике это означает следующее: субъект вправе разрабатывать собственные правовые акты до момента принятия соответствующего федерального закона. Однако после установления единых нормативных рамок региональные нормы теряют самостоятельность и подлежат приведению в соответствие. Такой подход позволяет сохранять баланс между региональной спецификой и необходимостью единообразного регулирования на федеральном уровне.

Нормативная инициатива регионов не может существовать в отрыве от принципа соразмерности. Любое регулирование, изменяющее содержание свободы или создающее новые ограничения, должно быть оправдано не административной целесообразностью, а реальной необходимостью. Наблюдается закономерность: чем более чувствителен объект регулирования с точки зрения конституционных прав, тем строже ограничивается возможность субъектов вмешиваться в соответствующие отношения. Федеральный центр, обладая приоритетом в установлении базовых стандартов, формирует каркас, за пределы которого выход возможен лишь в случае дополнительной защиты, но не ограничения прав [5, с. 10].

Региональное законодательство, направленное на обеспечение прав человека, нередко становится полем экспериментов, отражающих локальные социальные реалии. В условиях федеративной модели такая вариативность нормативных подходов допустима, но только при соблюдении установленного конституционного порядка компетенционного распределения. Пределы самостоятельности субъектов фиксируются не только в тексте Основного закона, но и в правовых позициях, выработанных в практике Конституционного Суда Российской Федерации.

Одним из показательных примеров выступает сфера кадровой политики в судебных и правоохранительных органах. Несмотря на конституционное признание данной области предметом совместного ведения, механизм взаимодействия между федеральным и региональным уровнями остается централизованным. Вопросы назначения, аттестации и ответственности рассматриваются через призму единых стандартов, сформулированных на уровне Федерации [3, с. 25].

Другим примером является законодательное регулирование выборов. Хотя в этом вопросе субъекты вправе вводить дополнительные механизмы реализации избирательных прав, практика показала, что любое отклонение от федеральных принципов воспринимается как потенциальная угроза единству избирательной системы.

Эти примеры демонстрируют общий вектор: законодательная инициатива субъекта в сфере прав человека возможна лишь в пределах, строго очерченных как вертикальными, так и горизонтальными правовыми рамками. Вертикальная составляющая выражается в приоритете федеральных стандартов. Горизонтальная – в необходимости согласования инициативы с общими принципами справедливости, правовой определенности и предсказуемости правоприменения.

Конституционные поправки 2020 г. ознаменовали начало новой фазы институционального развития федеративной модели. В результате обновлений был усилен тезис о единстве публичной власти, что нашло отражение как в конституционном тексте, так и в нормативной практике. Принцип разграничения полномочий между уровнями государственной власти, ранее выступавший как выражение федерализма, оказался встроен в модель вертикального управления. Его содержательная сущность трансформировалась, уступив место концепции управляемой согласованности.

Принцип взаимодействия между органами власти различных уровней, ранее носивший преимущественно декларативный характер, начал воплощаться в конкретных институциональных решениях. В таких условиях субъектам остается минимальное пространство для адаптации правового регулирования под региональные особенности. Федеральный закон от 21.12.2021 №414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» [2] институционализировал модель единой системы публичной власти, положив начало процессу выстраивания вертикали, при которой юридическое равенство субъектов сохраняется преимущественно в декларативной форме. Взаимодействие центра и регионов строится по схеме субординации, а не паритетного диалога, что особенно заметно в правотворчестве: федеральный закон «вытесняет» нормы субъектов, а те обязаны в краткий срок обеспечить их формальное воспроизведение [4, с. 5].

Сложность заключается не только в ослаблении субъектной нормативной автономии, но и в правовой неопределенности критериев допустимости вмешательства Федерации в совместно регулируемые сферы. Унификация законодательства, достигнутая за счет ограничения вариативности региональных моделей, подрывает гибкость правовой системы, особенно в отношении механизмов обеспечения гарантий личности.

В результате сложившаяся в России система разграничения полномочий между уровнями публичной власти демонстрирует устойчивое смещение от федеративной вариативности к нормативной унификации. Наиболее отчетливо эти изменения заметны в области регулирования прав и свобод, где все большую роль начинает играть централизованная модель законотворчества. Даже при внешне сохраняющемся разделении полномочий реальная автономия субъектов в законотворчестве оказывается существенно ограниченной. В условиях усиления вертикали публичной власти возможности регионов в самостоятельной разработке правовых механизмов, затрагивающих статус личности, оказываются существенно лимитированы. Законодательная активность субъектов возможна лишь постольку, поскольку она соответствует установленным федеральным стандартам и способствует усилению, а не сужению, объема правовых гарантий.

References

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) // Российская газета. 2020. № 144. 4 июля.
2. Федеральный закон от 21.12.2021 №414-ФЗ (ред. от 13.12.2024) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» // Российская газета. №294. 27.12.2021.
3. Астафичев П.А. Кадры судебных и правоохранительных органов как предмет совместного ведения федерации и ее субъектов // Ex Jure. 2023. № 1. – С. 21-37.
4. Безруков А.В. Конституционная реформа: основные направления и пути совершенствования конфигурации публичной власти в России // Конституционное и муниципальное право. 2020. № 6. – С. 3-9.
5. Никищенкова М.А. Региональное правотворчество: проблема разграничения предметов ведения Российской Федерации и ее субъектов // Юридический вестник Самарского университета. 2023. Т. 9. № 4. – С. 7-12.

PSYCHOLOGY AND PSYCHOTHERAPY

UDC 159.923

Goncharik V.V. Peculiarities of sexual attitudes in young people with different gender types

Особенности сексуальных установок у молодёжи с разным гендерным типом

Goncharik Victoria Vitalievna,

Master's student, Branch of the Russian State Social University,
Minsk, Republic of Belarus.

Scientific adviser: **Semenova E.M.,**

Cand. of Ps. Sc., Associate Professor,
Branch of the Russian State Social University, Minsk, Republic of Belarus.

Гончарик Виктория Витальевна,
Магистрант, Филиал ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Минск, Республика Беларусь.

Научный руководитель

Семёнова Е.М., кандидат психологических наук, доцент,

Филиал ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Минск, Республика Беларусь.

Abstract. The aim of the study was to identify differences in sexual attitudes among young people with different gender types. Based on the methodological basis of the study (S. Bem's Theory of Androgyny and G. Eysenck's Concept of Personality), a diagnostic tool was selected. The results of the study indicate the existence of significant differences in sexual attitudes among young people with different gender types. Young people with an androgynous gender type were more inclined to sexual fulfillment and satisfaction, while the undifferentiated gender type is characterized by sexual neuroticism, approval of pornography and sexual shyness. The masculine gender type, in turn, was associated with a low level of chastity and aversion to sex. The feminine gender type implies more pronounced features of aggressive sex. Thus, the results of the study can be useful for understanding the sexual preferences and needs of various groups of young people, as well as for developing preventive measures and sexual education programs. The article provides recommendations on how to create such programs.

Keywords: gender type, masculinity, femininity, androgyny, sexual attitudes, youth.

Аннотация. Цель исследования – выявление различий в сексуальных установках у молодёжи с разным гендерным типом. Исходя из методологической основы исследования (Теория андрогинии С. Бем и Концепция личности Г. Айзенка) был подобран диагностический инструментарий. Результаты исследования свидетельствуют о существовании значительных различия в сексуальных установках у молодёжи с разным гендерным типом. Молодёжь с андрогинным гендерным типом оказалась более склонна к сексуальной реализованности и удовлетворённости, в то время как недифференцированный гендерный тип характеризуется сексуальной невротичностью, одобрением порнографии и сексуальной застенчивостью. Маскулинный гендерный тип, в свою очередь, ассоциировался с низким уровнем целомудрия и отвращения к сексу. Феминный же гендерный тип подразумевает более выраженные черты агрессивного секса. Таким образом, результаты исследования могут быть полезны для понимания сексуальных предпочтений и потребностей различных групп молодёжи, а также для разработки профилактических мероприятий и программ по сексуальному образованию. По составлению таких программ в статье даны рекомендации.

Ключевые слова: гендерный тип, маскулинность, феминность, андрогинность, сексуальные установки, молодёжь.

Рецензент: Кулаченко Марина Петровна - кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры психологии и педагогики. ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»

Введение

Сексуальные установки могут различаться у молодёжи в зависимости от их гендерной идентичности. У молодых людей широкие представления о гендере и сексуальности, чем у предыдущих поколений, что может отразиться на их сексуальных установках. Однако, стандартные гендерные стереотипы и нормы все ещё могут оказывать влияние на сексуальные установки у молодёжи, что обосновывает перед нами необходимость исследования данных феноменов.

На данный момент тема сексуальности является одним из ведущих направлений исследований. Походилова В.В. пишет: «В современном мире всё больше внимания уделяется разнообразным явлениям, так или иначе имеющим отношение к сексуальной сфере жизни человека. По-видимому, это обуславливается влиянием целого комплекса причин. Среди оных следует выделить, во-первых, то, что секс и сексуальность – неотъемлемая составляющая нормальной жизнедеятельности человека, сопровождающая его, таким образом, на протяжении всей протяжённости жизненного пути» [7, с. 38].

Корецкая И.А. сексуальность определяет как «общий термин, описывающий части личности, которые связаны с тем, как вы представляете себя миру, кого вы любите и к кому вы чувствуете влечение или не влечение» [3, с. 249].

Из сексуальности формируются частные сексуальные установки, в основе которых лежат психосоциальные факторы, являющиеся механизмами регуляции человеческого поведения. По Д.Г. Майерсу: «социальная установка – это благоприятная или неблагоприятная оценочная реакция на что-либо или на кого-либо, которая выражается в мнениях и целенаправленном поведении» [5, с. 161]. Значит, сексуальные установки – это предрасположенность, отношение и поведение по отношению к сексу, сексуальным действиям, сексуальности.

В нашем исследовании мы будем рассматривать сексуальные установки по Г. Айзенку:

- «Сексуальная дозволенность – отношение к сексу, при котором человек готов к свободному и открытому проявлению своих сексуальных желаний.
- Сексуальная реализованность – степень, в которой человек осуществляет свои сексуальные фантазии и желания.
- Сексуальная невротичность – наличие сексуальных проблем, связанных с невротическими симптомами.

- Обезличенный секс – сексуальные отношения, основанные на физическом удовлетворении без эмоциональной связи.
- Одобрение порнографии – положительное отношение к просмотру порнографического контента.
- Сексуальная застенчивость – испытываемые человеком затруднения или стеснения в выражении своих сексуальных желаний.
- Целомудрие – отсутствие сексуальной активности или стремление к сексуальной воздержанности.
- Отвращение к сексу – чувство неприязни или негативное отношение к сексуальным актам.
- Сексуальная возбудимость – склонность к быстрому возбуждению и сексуальному влечению.
- Физический секс – активное стремление к реальному половому контакту.
- Агрессивный секс – сексуальные практики, связанные с доминированием, насилием или унижением партнёра» [1, с. 63-65].

Как отмечает Ковалева А.В.: «на сексуальность оказывают влияние общество, семья, культура, религия/духовность, законы, профессии, институты, наука и политика» [2, с. 37].

На формирование сексуальности также влияют культурные образцы сексуального поведения, а также пример данного поведения в семье. В данном случае все объясняется тем, какие социальные роли принимает на себя личность (женские или мужские).

Степанова Л.Г. объяснила гендерную идентичность, как «одну из базовых характеристик личности, которая формируется в результате психологической интериоризации мужских и женских черт, в процессе взаимодействия Я и других, в ходе социализации» [8, с. 2].

В.В. Матвиенко пишет о том, что «гендер – это «социальный пол», другими словами продукт социума и культуры» [6, с. 14].

Люди активно развивают свою идентичность в раннем возрасте и продолжают развиваться и трансформироваться на протяжении всей своей жизни.

Мы в своём исследовании будем опираться на теории андрогинии, где феминность и маскулинность – не противоположные полюса одномерного континуума, а скорее независимые конструкторы. Тем самым раздвигая рамки концепции «соответствия половой роли», в которые не могли адекватно укладываться усложняющиеся гендерные отношения современного общества [10].

На основании данной теории С. Бем выделяется понятие гендерный тип. «Гендерный тип – это выражение гендерной идентичности, социальных ролей и норм, которые общество считает соответствующими мужскому или женскому полу. Гендерный тип может быть мужским, женским или нейтральным, и может совпадать или отличаться от биологического пола человека» [9, с. 157].

В русле этих идей С. Бем описала гендер как когнитивный конструкт, являющийся результатом интериоризации гендерных категорий культуры, и выделила 4 гендерных типа:

- «Феминный тип – это гендерный тип, характеризующийся традиционно женскими чертами и поведением, такими как эмоциональность, заботливость, интуиция и эмпатия.
- Маскулинный тип – представляет собой гендерный тип, основанный на традиционно мужских чертах и поведении, таких как силы, уверенность, решительность и амбициозность.
- Андрогиный тип – это гендерный тип, сочетающий в себе как женские, так и мужские черты и поведение. Люди этого типа могут быть одновременно эмоциональными и агрессивными, уравнивая в себе как женские, так и мужские качества.
- Недифференцированный тип – это гендерный тип, который не подпадает ни под феминный, ни под маскулинный тип. Люди этого типа могут испытывать затруднения в определении своей гендерной идентичности или являться гендерно нейтральными» [4, с. 149].

Методы

1. Общенаучные методы: анализ, синтез, обобщение, сравнение;
2. Методы сбора данных: психологическое тестирование на выявление особенностей сексуальных установок (Методика «Сексуальные установки» (Ганс Айзенк, Гленн Вильсон)) и гендерного типа (Методика «Маскулинность, феминность и гендерный тип» (О.Г. Лопухова, Сандра Бем));
3. Методы математико-статистической обработки данных: критерий Краскела-Уоллиса;
4. Интерпретационные методы.

База исследования: Студенческая деревня, общежитие №11 Белорусского государственного университета, г. Минск Республика Беларусь.

Выборка исследования: 60 человек в возрасте от 18 до 35 лет (36 человек – женщины; 24 человека – мужчины).

Результаты

Для определения различий в сексуальных установках у молодёжи с разным гендерным типом мы использовали критерий Краскела-Уоллиса и получили следующие данные (см. Таблица 1):

Таблица 1

Результаты статистического анализа различий сексуальных установок у молодёжи с разным гендерным типом

Показатели	Ср. зн. андрогинный тип	Ср. зн. маскулинный тип	Ср. зн. недифференцированный тип	Ср. зн. феминный тип	Н-критерий	p
2. Реализованность	43,13	41,47	9,13	28,27	36,583	0,000
3. Сексуальная невротичность	29,57	10,27	46,00	36,17	33,817	0,000
5. Порнография	29,07	16,40	39,87	36,67	16,203	0,001
6. Сексуальная застенчивость	16,80	22,40	50,80	32,00	33,196	0,000
7. Целомудрие	23,03	23,00	41,50	34,47	12,407	0,006
8. Отвращение к сексу	27,73	20,90	37,67	35,70	8,893	0,031
10. Физический секс	43,43	16,57	34,07	27,93	18,858	0,000
11. Агрессивный секс	28,93	20,27	36,33	36,47	8,836	0,032
Сексуальная удовлетворённость	43,13	41,20	9,87	27,80	34,922	0,000

В ходе статистического анализа, выявлены следующие значимые различия:

Для молодёжи с андрогинным гендерным типом характерны следующие сексуальные установки:

- Сексуальная реализованность ($H=36.583$; $p<0.001$).

Люди с андрогинным гендерным типом обычно имеют более широкий спектр интересов, поведенческих черт и качеств, которые обычно связаны как с мужественностью, так и с женственностью. Они могут быть более открытыми к различным формам сексуальной выраженности и более гибкими в своём подходе к сексуальной жизни. Также андрогинные люди обычно менее склонны к стереотипным ролям и ожиданиям в отношении секса, что позволяет им более свободно и открыто исследовать свою сексуальность.

- Стремление к физическому сексу ($H=18.858$; $p<0.001$).

Возможно, люди с андрогинным гендерным типом имеют более широкий спектр желаний и интересов, включая и физический секс. Кроме того, это может быть и результатом влияния социокультурных факторов, таких как нормы и ценности, которые могут формировать отношение к сексу в разных гендерных группах.

- Сексуальная удовлетворённость ($H=34.922$; $p<0.001$).

Люди с андрогинным гендерным типом могут иметь более разнообразные и гибкие представления о сексуальности и сексуальных ролях, что позволяет им более свободно и открыто исследовать свои сексуальные желания и потребности. Также, они обладают более широким спектром чувственных и эмоциональных черт как мужского, так и женского типа, что позволяет им лучше понимать и удовлетворять свои сексуальные потребности.

И менее характерны:

- Сексуальная застенчивость ($H=33.196$; $p<0.001$).

Люди с андрогинным гендерным типом обычно имеют сбалансированное сочетание мужских и женских черт, что может способствовать их большей уверенности в себе и своих сексуальных предпочтениях. Кроме того, они могут более свободно и спокойно относиться к своей сексуальности, не испытывая необходимости соответствовать строгим гендерным стереотипам.

Для молодёжи с маскулинным гендерным типом менее характерны следующие сексуальные установки:

- Сексуальная невротичность ($H=33.817$; $p<0.001$).

У людей с маскулинным гендерным типом часто присутствует большая уверенность в себе, что может сдерживать проявление сексуальной невротичности. Они могут быть более контролирующими и рациональными в своём поведении.

- Одобрение порнографии ($H=16.203$; $p<0.01$).

Порнография часто ассоциируется с объективизацией женщин и демонстрацией нереальных стандартов красоты и сексуальности, что может вызывать дискомфорт у людей, которые не поддерживают подобные идеалы. Кроме того, некоторые исследования связывают отношение к порнографии с уровнем эмпатии, а у маскулинных людей эмпатия может быть менее выражена из-за социокультурных норм и стереотипов.

- Целомудрие ($H=12.407$; $p<0.01$).

Культурные стереотипы о мужественности могут содействовать и поощрять рискованное поведение и отрицание целомудрия. Также на уровень целомудрия может влиять социальное окружение, образование, персональный опыт и традиции.

- Отвращение к сексу ($H=8.893$; $p<0.05$).

В многих обществах маскулинность связана с сексуальной активностью и силой, что не подразумевает отвращение к сексу. Кроме того, личный опыт и воспитание также могут играть роль в формировании отношения к сексу. У людей с маскулинным гендерным типом могут быть опыты или убеждения, которые способствуют более положительному отношению к сексу.

- Стремление к физическому сексу ($H=18.858$; $p<0.001$).

Люди с маскулинным гендерным типом часто имеют более выраженные черты, связанные с уверенностью, самостоятельностью и силой, которые могут не так сильно акцентировать внимание на физическом сексе. Маскулинные люди могут склоняться к более рациональному подходу в сексуальных отношениях, не ставя его в центр своей жизни. Они могут предпочитать более эмоциональную или интеллектуальную близость в отношениях, в то время как физический аспект секса может занимать не такое важное место. Особенно это заметно сейчас, когда меняется выраженность феминных черт у женщин и маскулинных черт у мужчин.

- Агрессивный секс ($H=8.836$; $p<0.05$).

Люди с маскулинным гендерным типом могут предпочитать более контролируемые и доминантные формы сексуальности, в то время как агрессивный секс может быть ассоциирован с более подчинённой или неконтролируемой позицией. Агрессивный секс может создавать конфликт с их представлениями о сексуальности, что может сдерживать их желание участвовать в агрессивном сексе. Кроме того, существуют индивидуальные предпочтения и убеждения, которые могут сильно влиять на восприятие и желания человека в отношении секса.

Для молодёжи с недифференцированным гендерным типом характерны следующие сексуальные установки:

- Сексуальная невротичность ($H=33.817$; $p<0.001$).

У людей с недифференцированным гендерным типом из-за их частой неопределённости или неуверенности в своей сексуальной идентичности. Эти люди могут испытывать внутренний конфликт или диссонанс между своими гендерными чертами, что может приводить к стрессу и тревожности в отношении своей сексуальности.

- Одобрение порнографии ($H=16.203$; $p<0.01$).

Порнография может быть, как способ олицетворения своих сексуальных фантазий для людей с недифференцированным гендерным типом, у которых могут быть проблемы с реальными сексуальными контактами за счёт непонимания своей гендерной идентичности и отсутствия феминных и маскулинных проявлений.

- Сексуальная застенчивость ($H=33.196$; $p<0.001$).

Люди с недифференцированным гендерным типом могут чувствовать себя неуверенно из-за своей неопределённости и не соответствия ни маскулинной, ни феминной роли, а также страха быть осужденными или непонятыми окружающими.

- Целомудрие ($H=12.407$; $p<0.01$).

Люди с недифференцированным гендерным типом могут испытывать дополнительные сложности в формировании своей сексуальной идентичности и предпочитают избегать любых форм интимных отношений. Кроме того, они могут придерживаться консервативных или религиозных убеждений, которые проповедуют воздержание до брака или воздержание вовсе. Наконец, некоторые люди могут просто предпочитать жить без сексуальных отношений из-за личных убеждений или поведенческих предпочтений, что подкрепляется отсутствием выраженности как феминных, так и маскулинных черт.

- Отвращение к сексу ($H=8.893$; $p<0.05$).

У людей с недифференцированным гендерным типом может быть нарушен баланс гормонов, что влияет на их сексуальное влечение и удовлетворение. Они также могли столкнуться с травмами или негативными опытами, связанными с сексом, что поясняет их отрицание у себя феминных и маскулинных проявлений, и ведёт к развитию отвращения.

И менее характерны:

- Сексуальная реализованность ($H=36.583$; $p<0.001$).

Сексуальная реализованность может быть менее выражена у людей с недифференцированным гендерным типом из-за того, что отсутствие явного гендерного соответствия может привести к внутреннему конфликту и недоумению относительно своих сексуальных желаний и предпочтений.

- Сексуальная удовлетворённость ($H=34.922$; $p<0.001$).

Люди с недифференцированным гендерным типом могут испытывать затруднения в выражении своей сексуальности и идентификации своих сексуальных предпочтений. Они могут чувствовать себя неуверенно в своём собственном теле и своей сексуальной роли, что может препятствовать им в получении сексуального удовлетворения. Кроме того, социальные нормы и стереотипы могут создавать дополнительное давление на людей с недифференцированным гендерным типом, что также может осложнить их сексуальные отношения и удовлетворение.

Для молодёжи с феминным гендерным типом характерны следующие сексуальные установки:

- **Агрессивный секс** ($H=8.836$; $p<0.05$).

Некоторые могут использовать агрессивный секс для упразднения стереотипов о мужественности и женственности, пытаясь соответствовать общепринятым нормам поведения. Кроме того, люди могут применять агрессивный секс в качестве способа эмоциональной реализации или самовыражения, особенно если у них есть проблемы с выражением своих чувств или агрессии в других аспектах жизни. Также возможно, что под влиянием окружающей среды или медиаобразов, где агрессивный секс представлен как что-то привлекательное или нормальное, люди могут начать имитировать такое поведение. В частности, люди с феминным гендерным типом, которым приписывается большая подверженность эмоциональным состояниям.

Подведём итог: молодёжь с андрогинным гендерным типом оказались более склонна к сексуальной реализованности и удовлетворённости, в то время как недифференцированный гендерный тип характеризуется сексуальной невротичностью, одобрением порнографии и сексуальной застенчивостью. Маскулинный гендерный тип, в свою очередь, ассоциировался с низким уровнем целомудрия и отвращения к сексу. Феминный же гендерный тип подразумевает более выраженные черты агрессивного секса.

Таким образом, можно сделать вывод, что гендерный тип молодёжи влияет на их сексуальные установки. Важно учитывать данные различия при проведении психологических и сексологических исследований, а также разработке программ повышения сексуальной грамотности. В соответствии с этим, мы приводим рекомендации по составлению программ сексуального образования и профилактики сексуального насилия с учётом гендерных особенностей молодёжи

Рекомендации

Программа по сексуальному образованию и профилактике сексуального насилия с учётом гендерных особенностей молодёжи должна быть комплексной и многоуровневой.

Она должна включать в себя следующие составляющие:

1. Проведение образовательных мероприятий. Это могут быть лекции, семинары, тренинги и мастер-классы, на которых молодёжь получит информацию о сексуальном здоровье, гендерных стереотипах, консенте, сексуальном насилии и способах его предотвращения.
2. Проведение групповых и индивидуальных консультаций. В рамках таких консультаций молодёжь сможет обсудить свои вопросы и проблемы в области сексуальности и получить соответствующие рекомендации и помощь.

3. Организация клубов и групп поддержки. Это могут быть группы для девушек и юношей, где они смогут поддерживать друг друга, обсуждать свои вопросы и проблемы, а также развивать навыки самозащиты.

4. Создание ресурсов и материалов по сексуальному образованию и профилактике сексуального насилия. Это могут быть брошюры, плакаты, видеоролики, сайты и мобильные приложения, которые будут содержать полезную информацию и рекомендации.

5. Вовлечение родителей и преподавателей. Важно также проводить обучающие мероприятия для родителей и преподавателей, чтобы они могли поддерживать молодёжь и помогать им в вопросах сексуального образования.

Важно учитывать гендерные особенности молодёжи и помнить о том, что подходы к образованию и профилактике сексуального насилия могут различаться в зависимости от пола и индивидуальных особенностей каждого человека. Необходимо создавать безопасное и доверительное пространство, где молодёжь сможет открыто обсуждать свои вопросы и проблемы и получать качественную поддержку и помощь.

References

1. Айзенк, Г.Ю. Как измерить личность. – М.: Когито-Центр, 2000. – 80 с.
2. Ковалева, А.В. Источники формирования сексуальных ценностей и установок современной молодежи // Общество: социология, психология, педагогика. – 2022. – № 11 (103). – С. 36-39. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-formirovaniya-seksualnyh-tsennostey-i-ustanovok-sovremennoy-molodezhi> (дата доступа: 19.03.2025).
3. Корецкая, И.А. Исследование сексуального профиля мужчин и женщин разных возрастов / И.А. Корецкая, С.Б. Тайсаева, Е.В. Сисева // Казанский педагогический журнал. – 2022. – № 2 (151). – С. 248-252. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-seksualnogo-profilya-muzhchin-i-zhenschin-raznyh-vozrastov> (дата доступа: 19.03.2025).
4. Лопухова, О.Г. Опросник «маскулинность, феминность и гендерный тип личности» (российский аналог «bem sex role inventory») // Вопросы психологии. – 2013. – № 1. – С. 147-154.
5. Майерс, Д. Социальная психология. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 800 с.
6. Матвиенко, В.В. Гендер как социокультурный феномен // Общество : социология, психология, педагогика. – 2016. – № 10. – С. 14-16.
7. Походзилова, В.В. Особенности некоторых сексуальных установок современной молодёжи // Актуальные проблемы педагогики и психологии. – 2023. – №

6. – С. 38-43. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nekotoryh-seksualnyh-ustanovok-sovremennoy-molodyoЦzhi> (дата доступа: 19.03.2025).

8. Степанова, Л.Г. Особенности формирования гендерной идентичности современных юношей и девушек в контексте социально-психологического развития личности // Психологическая наука и образование. – 2010. – Т. 2, № 2. – 10 с. [Электронный ресурс]. URL: https://psyjournals.ru/journals/psyedu/archive/2010_n2/27854 (дата обращения: 14.06.2024).

9. Bem, S.L. The measurement of psychological androgyny / S.L. Bem, J. Consult // Journal of Consulting and Clinical Psychology. – 1974. – Vol. 42. – № 2. – P. 155-162.

10. Constantinople, A. Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum // Psychological Bulletin. – 1973. – Vol. 80. - № 5. – P. 389-407.

UDC 159.9

Nazarova Y. The influence of psychoanalytic practices on leadership and organizational culture

Nazarova Yendigul,

Candidate of Philosophy, Associate Professor,
Kazakh National Pedagogical University named after Abai, Almaty, Kazakhstan

Abstract. *This article analyzes the impact of psychoanalytic practice on leadership and organizational culture. The article examines how psychoanalysis, applied in management practice, makes transparent the unconscious processes that influence the behavior of managers and employees. Important psychoanalytic principles such as Ego, Superego, and Id are explained, and their impact on leadership models and group dynamics. Some key aspects such as self-awareness, empathy, and emotional intelligence are considered, and their importance for effective management in the context of organizational culture transformation is emphasized. Examples of the successful implementation of psychoanalysis in large corporations are given, where they have contributed to increased collaboration, increased productivity, and reduced staff turnover.*

Keywords: *psychoanalytic practices, leadership, organizational culture, unconscious processes, self-reflection, empathy, emotional intelligence.*

Рецензент: Кулаченко Марина Петровна - кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры психологии и педагогики. ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»

Introduction

Modern business is, in fact, confronted with intensified competition environments, intense variability and growth of company's organizational shape. Organizational culture and leadership hold an important role, which are the center points for the effective pursuit of the firm's strategy objectives. They have impact on motivation, creativity, and productivity.

Psychoanalytic methods, originally developed to understand and manage unconscious processes in the setting of individual therapy, provide unique methods for studying and managing these aspects within organizations. They provide for revealing unconscious processes in interpersonal communication, identifying sources of conflict, and understanding how unconscious beliefs of leaders impact the team and corporate culture. These strategies are particularly pertinent when the world is going through a period of change, and adaptive, empathetic, and strategic leadership is particularly required. This article will examine the influence of psychoanalytic practice on organizational culture and leadership.

Main part. Psychoanalytic approach in management

Psychoanalysis, which was a method of clinical investigation of the human mind at the beginning of the 20th century, has found application in management practice. Scientists have begun to pay attention to unconscious psychological processes that affect interpersonal and group relationships in organizations. One of the earliest areas of psychoanalytic work within

the framework of management paradigms was the study of group dynamics and the role of a leader in a group.

Key psychoanalytic concepts, namely Ego, SuperEgo, and Id, deeply define human behavior patterns in an organization (fig. 1).

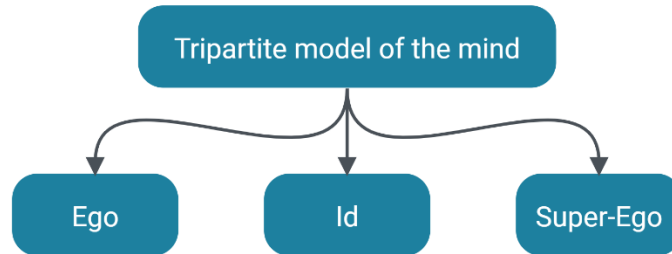


Figure 1. The three-component model of the psyche [1]

The **Ego** as a rational, adaptive part of the psyche, manifests itself through the individual's ability to respond to demands outside and balance inward desires with societal expectations. As it relates to management, it is manifested through the ability of leaders to make good decisions, communicate effectively, and resolve conflict. The **Super-ego**, grounded in moral values and social norms, plays out in personal and corporate ethics and affects decision-making and organizational culture. At the same time, the **Id**, unconscious needs and drives, may be manifested in the form of obscured motives, change resistance, or emotional reactions disregarded by mainstream management theory. Thus, these three levels of mental structure significantly impact the behavior of both employees and managers, constituting models of individual and collective interaction.

Psychoanalytic theory possesses unique methods for explaining worker conduct and guiding group dynamics. One may possibly make sense of **unconscious motivation and emotional responses** often outside the context of conscious awareness. It is especially relevant in intricate situations, like organizational change or conflict resolution, where people's conduct is prone to being driven by interior experience [2]. Examination of unconscious drivers not only aids in a clearer understanding of causes of resistance to change but also in the **design of strategies to build trust and increase employee engagement**. The psychoanalytic process helps leaders realize their own unconscious biases, predispositions, and emotional reactions, which help them become better decision-makers and managers of teams. This is especially applicable to the case of today's issues, which require high flexibility, emotional quotient, and stress management.

The psychoanalytic process is thus an essential contribution towards classical management approaches by reaching the inner workings of employee and group action, revealing hidden impediments, and giving strength to a lasting corporate culture. Given the

organizational structure and dynamics and considering the actual increasing complexity of the contemporary business world, this approach allows the opening of new perspectives regarding management effectiveness.

Psychoanalysis and leadership

Psychoanalysis gives a peculiar sight to the approaches of leadership; it insists on underlining the unconscious aspects of behaviors and their impact on the managerial process. Being a real complex psychological-social phenomenon, it involves not just the rational conceptions of conduct but also how emotional, behavioral, and unconscious processes define the pattern of interaction a leader uses with his team.

Most variation of opinions in matters of influences on leaders throughout the process of **self-reflection** has been linked with psychoanalysis. Psychoanalysis believes that leaders owe it to themselves to recognize their unconscious attitudes, feelings, and drives which may have an influence on their decisions and behavior. For instance, a subconscious need for dominance or one completely in aversion to conflict would totally change a manager's style and thus possibly create conflicts or reduce the effectiveness of interactions with a team. The psychoanalytic process helps the leader not only to observe such attitudes but also to manage them, which in turn enhances their emotional intelligence, their self-discipline, and reinforces the awareness of employees' needs.

Empathy, the psychoanalytic ability to feel and know another human being's inner state, must become the heart of leadership. Empathic leaders develop trusting and productive working relationships with employees, reduce levels of stress, and engage employees more successfully. Psychoanalysis stressed that empathy not only improves interpersonal relationships but also allows the leader to forecast and understand the unconscious reasons, concerns, and aspirations of staff, something crucial when confronted with organizational restructuring or solving conflicts.

Psychoanalytically-based typology of leadership distinguishes various types of leadership style on the basis of unconscious drivers and behavioral inclinations. This classification allows better understanding of the behavior of leaders as well as the formation of plans for the facilitation of their adaptation to various organizational environments (table 1).

Table 1

Leadership typology [3, 4]

Type of leadership	Unconscious motives	Features of behavior
Authoritarian	Desire for control, fear of losing power, projection of personal fears onto the team.	Dominating behavior, suppression of employee initiative, rigid management, and emphasis on subordination.
Charismatic	Desire to be recognized, need for admiration, aspiration to inspire and influence.	Creating a strong emotional connection with the team, using symbolism and motivating through inspiration.
Transformational	Awareness of employees' deep needs, striving for change, empathy, and self-reflection.	Supporting employees in their development, stimulating innovation, and adapting to changes.
Democratic	Desire for collaboration, need for recognition of fairness, aspiration to delegate responsibility.	Involvement of employees in decision-making, support, and consideration of team opinions, focus on equality.
Laissez-Faire	Fear of conflict, desire to avoid responsibility, trust in team self-organization.	Minimal intervention in work processes, delegation of responsibility to employees, focus on autonomy.

In addition, scientific literature identifies leadership styles such as bureaucratic, situational, servant, innovative, toxic, ethical, and visionary; however, these theories often overlap with the primary types or are considered in the context of specific conditions and tasks.

In the author's opinion, this typology demonstrate that each leadership style is shaped by unconscious factors, which can both contribute to success and create risks for the organization. Understanding the mechanisms allows for the conscious one of each approach's strengths while minimizing potential negative effects. Such understanding promotes more flexible management, improves interaction within the team, and foster a resilient organizational environment capable of adapting to changes.

Examples from practice show that applying psychoanalysis in leadership yields significant results. **Meta Platforms** has been actively implementing psychoanalytic techniques with a view to enhancing the leadership skills of its top management. The programs were specifically structured to enhance developing self-awareness, emotional intelligence, and empathy as the core drivers of the management development program. From internal surveys, there was a 18% increase in worker satisfaction for leadership over one year [5].

Despite clear advantages, implementing psychoanalytic practice in management has some disadvantages. Firstly, some managers would oppose it because of a lack of experience in dealing with unconscious processes or because of cultural prejudices which do not recognize the importance of emotional intelligence. Secondly, implementation of these practices requires significant investments of time and financial means that may not be accessible for small businesses. Finally, the effectiveness of psychoanalytic interventions may

be impeded in environments where high work intensity is the norm, and a culture of mindfulness is absent.

Hence, psychoanalytic practices have huge potential for leadership trait development, but their effective usage depends on cultural context sensitivity, organizational resources, and leaders' openness to self-reflection. If properly carried out, they can be a very useful tool for creating a more productive, resilient, and inspiring workplace.

Organizational culture through the lens of psychoanalysis

Psychoanalysis gives the deep theoretical basement to understand the emergence and development of organizational culture. An organization, being one huge social system, forms a peculiar set of values, norms, and rituals that influence employee behavior and their perception of the work environment. An important part of all this is the role of the collective unconscious uniting individual unconscious processes of team members into one common symbolic structure. As Carl Gustav Jung expressed it, the collective unconscious becomes manifest in corporate myths, legends, and values that determine employees' behavior and their relationship with the company, even though those may well be unconscious to them. This unconscious becomes manifested through symbols and rituals which give unity and identity.

Symbolism plays a central role in shaping corporate culture, acting as an intermediary between individual and collective perception. Symbols such as logos, slogans, or office architecture serve a unifying function, transmitting the values and goals of the organization [6]. Rituals are annual meetings, corporate celebrations, or other award ceremonies that not only enhance the commitment of employees but also serve as means of unconscious socialization, allowing new team members to fit into the preexisting culture. Psychologically, rituals have a stabilizing function, particularly in times of change and crisis since they offer predictability and safety.

The role of leadership within the process of transformation and maintenance of organizational culture, in conditions of analysis and resolution of internal conflicts, is decisive. Not only do leaders define the direction of cultural development, but they also act as moderators in overcoming collective tensions. The psychoanalytic approach enables leaders to understand the nature of conflicts, many of which could be driven by unconscious fears, rivalry, or resistance to change [7]. Building awareness of such factors and processing them through open discussions and the introduction of structured changes will create a «healthy» corporate environment.

It is a healthy corporate culture in which individual needs are balanced by the objectives of strategy and organization. Psychoanalytic analysis indicates toxic elements in the culture, which are suppression of initiative, high stress level, or distrust. This is achieved through

working with unconscious processes, creating open communication, and implementing symbols and rituals that reinforce positive aspects of organizational identity.

One of the firms that were able to integrate psychoanalytic practices into their organizational culture is **Airbnb**. The company implemented programs to develop emotional intelligence, mindfulness, and improved communication. Manager and employee training incorporated elements of psychoanalysis, which allowed the team to adapt to new conditions, overcome unconscious barriers, and improve collaboration. These actions paid off: employee satisfaction with the work environment increased, turnover decreased, and innovation activity strengthened, in turn reinforcing the corporate culture and overall company dynamics. Airbnb's experience demonstrates the effectiveness of psychoanalytic approaches to the creation of an efficient and sustainable work environment [8]. Thus, the psychoanalytic approach not only clarifies the processes of corporate culture creation but also creates conditions for its effective development and transformation.

Conclusion

The impact of psychoanalytic procedures on organizational culture and leadership reiterates their significance for guiding contemporary organizations. They enable identifying and working with unconscious processes often defining the patterns of interpersonal dynamics, leaderships, and other significant elements of corporate culture. The development of self-awareness and empathy in leaders, along with using tools for analysis of group dynamics and corporate conflict resolution, leads to a more adaptive, productive, and inspiring atmosphere. Psychoanalysis then becomes a major tool leading to the sustainability of organizations and to resolving the challenges of global transformations.

Although of tested efficacy, the implementation of psychoanalytic procedures is time-consuming, requires resources, and the willingness of leaders and workers to commit themselves to in-depth processes. That they can be effectively used in such companies demonstrates that not only can they contribute to managerial practice, but also be involved in a transformation of corporate culture, making it more adaptive, more supportive, and innovation focused. As the business world becomes more complex and dynamic, the use of psychoanalytic approaches helps organizations not only manage well but also lead the industry in creating a conflict-free and productive working environment.

References

1. De Colle S., Freeman R. E. Unethical, neurotic, or both? A psychoanalytic account of ethical failures within organizations // R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics. Cham: Springer International Publishing. 2023. P. 659-683.

2. Senbeto D. L., Hon A. H. Y., Law R. Organizational cultures determine employee innovation in response to seasonality: Regulatory processes of openness and resistance //Journal of Hospitality & Tourism Research. 2022.Vol. 46. №. 6. P. 1122-1146. DOI: 10.1177/10963480211011629 EDN: PINBWV
3. Fomicheva E. A systematic approach to managing multidisciplinary teams in marketing // Cold Science. 2024. № 9. P. 34-42.
4. Jarrett M., Vince R. Mitigating anxiety: The role of strategic leadership groups during radical organisational change //Human Relations. 2024. Vol. 77. №. 8. P. 1178-1208. DOI: 10.1177/00187267231169143 EDN: VMCLFG
5. Truong H., McLachlan C. S. Analysis of Start-Up Digital Mental Health Platforms for Enterprise: opportunities for Enhancing communication between managers and employees //Sustainability. 2022. Vol. 14. №. 7. P. 3929. DOI: 10.3390/su14073929 EDN: ZRCNTB
6. Fotaki M., Foroughi H. Extinction Rebellion: Green activism and the fantasy of leaderlessness in a decentralized movement //Leadership. 2022. Vol. 18. №. 2. P. 224-246. DOI: 10.1177/17427150211005578 EDN: GBKLWA
7. Cullen J. G. Moral recovery and ethical leadership //Journal of Business Ethics. 2022. Vol. 175. №. 3. P. 485-497. DOI: 10.1007/s10551-020-04658-3 EDN: TDZYMO
8. Waris M., Kim S. I. A Study of Safety and Security Enhancement Measures of Sharing Accommodation Platform 'Airbnb' //Journal of Digital Media & Culture Technology Vol. 2023. Vol. 3. №. 2. P. 81-91.

REVIEWS AND ANALYSIS

UDC 351.74

Sergeev M.V., Shvedov V.V. Implementation of digital platforms and analytical tools in the staffing process of Internal Affairs Agencies

Внедрение цифровых платформ и аналитических инструментов в процесс комплектования кадрового состава ОВД

Sergeev Maksim Vyacheslavovich,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Shvedov Vladislav Vitalievich,

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Сергеев Максим Вячеславович,
магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский
государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Шведов Владислав Витальевич,
кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Abstract. Modern challenges in public security and the increasing complexity of operational tasks require internal affairs agencies to promptly staff positions with highly qualified personnel. Traditional methods of recruitment and placement are not always sufficient to accurately track changing competence requirements, candidate preparedness, and evolving criminal conditions. Consequently, the implementation of digital platforms and analytical tools has become increasingly relevant, offering automation and optimization of the staffing process. This article explores the primary advantages of digitizing personnel operations: improved accuracy of assessments, accelerated recruitment procedures, the creation of electronic competency profiles, and the capacity for long-term workforce planning. Particular attention is paid to information security, ensured through secure data transmission channels and user authentication systems. In addition, the article addresses aspects of integrating various modules and databases to comprehensively analyze both candidates and current staff. The author underscores the importance of fostering a data-driven management culture, enhancing digital literacy among leaders and HR specialists, and adapting regulatory frameworks to align with new realities. The research findings and accompanying recommendations can contribute to refining internal affairs agencies' staffing strategies, building a professional talent pool, and increasing the overall effectiveness of their operational activities.

Keywords: digitalization, analytics, recruitment, internal affairs, security, competencies, management

Аннотация. Современные вызовы в сфере общественной безопасности и усложнение оперативно-служебных задач ставят перед органами внутренних дел (ОВД) задачу своевременного укомплектования высокопрофессиональными сотрудниками. Традиционные методы отбора и расстановки кадров не всегда позволяют оперативно учитывать динамику требований к компетенциям, уровень подготовки кандидатов и изменение криминогенной обстановки. В связи с этим все большую актуальность приобретает внедрение цифровых платформ и аналитических инструментов, позволяющих автоматизировать и оптимизировать процесс комплектования кадрового состава. В статье рассматриваются основные преимущества цифровизации кадровой работы: повышение точности оценок, ускорение процедур отбора, формирование электронных профилей компетенций и возможность долгосрочного планирования потребностей в квалифицированных сотрудниках. Особое внимание уделяется вопросам информационной безопасности, которая обеспечивается с помощью

защищенных каналов передачи данных и систем аутентификации пользователей. Кроме того, затрагиваются аспекты интеграции различных модулей и баз данных, позволяющие комплексно анализировать потенциал кандидатов и действующих сотрудников. Авторы указывают на необходимость развития культуры управления данными, повышения цифровой грамотности руководителей и кадровых специалистов, а также адаптации нормативной базы под новые реалии. Результаты исследования и приведенные рекомендации могут способствовать совершенствованию кадровой политики ОВД, формированию профессионального резерва и повышению эффективности оперативно-служебной деятельности.

Ключевые слова: цифровизация, аналитика, кадровый отбор, ОВД, безопасность, компетенции, управление.

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

Деятельность органов внутренних дел (ОВД) определяется необходимостью быстрого реагирования на преступные посягательства, профилактики правонарушений, защиты прав и свобод граждан. Повышающаяся сложность оперативных задач и рост объема обрабатываемой информации приводят к тому, что эффективность структуры ОВД во многом зависит от укомплектованности кадров, их уровня подготовки и способности оперативно осваивать новые технологии и методики работы.

Однако в условиях постоянного развития общества, усложнения социально-экономических процессов и цифровой трансформации самого государства традиционные методы кадрового отбора и расстановки персонала могут быть недостаточно гибкими и быстрыми. Нередко существует временной разрыв между поступлением запроса на определенный профиль сотрудника и фактическим обнаружением, оценкой и приемом на службу подходящего специалиста. Кроме того, формализованные критерии нередко не учитывают всю совокупность профессиональных и личностных характеристик, необходимых для успешной деятельности в современных условиях.

Новые возможности открывает цифровизация кадровой работы. Применение цифровых платформ дает шанс комплексно собирать, структурировать и анализировать информацию о кандидатах, сопоставляя их компетенции с требованиями конкретных должностей. Механизмы аналитики позволяют выявлять закономерности и тенденции, строить прогнозы в части укомплектованности и миграции кадров, оценивать потенциальные риски, связанные с нехваткой специалистов того или иного профиля. Цифровые технологии также облегчают взаимодействие между различными подразделениями ОВД, уменьшают бумажный документооборот и делают процесс принятия решений более прозрачным.

Примером нового подхода могут служить электронные личные дела сотрудников, в которых фиксируются не только базовые сведения (образование, опыт, прохождение

службы), но и результаты обучения на специализированных курсах, показатели работы, данные о рейтингах по итогам служебных проверок или аттестаций. Интеграция таких данных с аналитическими модулями позволяет руководителям видеть не просто формальную статистику, а актуальную картину компетенций и достижений подчиненных. Это упрощает поиск узких мест, выявление наиболее перспективных сотрудников, а также планирование карьерного роста и ротации.

Важное место при этом занимает информационная безопасность: защищенные каналы передачи данных, системы аутентификации пользователей, разграничение прав доступа. Работая с большим массивом персональных и служебных сведений, цифровые платформы должны гарантировать конфиденциальность информации, исключать несанкционированное редактирование и предотвращать возможные кибератаки, направленные на подрыв структуры ОВД или похищение секретных сведений.

Несмотря на очевидные преимущества внедрения цифровых решений, их успешная интеграция в кадровую работу требует продуманной организационно-правовой и методологической основы. Следует учитывать, что цифровые инструменты не могут самостоятельно решить все проблемы кадрового обеспечения: они должны дополняться четко сформулированными критериями отбора и оценки, подготовкой кадровых специалистов в области IT и аналитики, а также поддерживаться на уровне внутренней корпоративной культуры.

Немаловажным фактором становится взаимодействие с внешними источниками данных. Получение информации из открытых интернет-ресурсов, государственных и негосударственных баз, при условии соблюдения законодательства о персональных данных, может существенно расширить возможности для оценки кандидатов. Например, анализ цифрового следа соискателя может выявить повышенный интерес к определенным видам противоправной деятельности либо наоборот, наличие публикаций и опыта, подтверждающего высокую квалификацию.

Таким образом, внедрение цифровых платформ и аналитических инструментов в процесс комплектования кадрового состава ОВД представляет собой комплексную задачу, включающую технологические, организационные, нормативно-правовые и этические аспекты. Успешное решение этой задачи позволит не только существенно повысить скорость и качество отбора необходимых специалистов, но и создать условия для системного управления кадровым потенциалом. Более того, подобный опыт может быть применим и в других ведомствах, сталкивающихся со схожими вызовами, связанными с большим объемом данных и необходимостью оперативного принятия решений.

Вопрос внедрения цифровых платформ и аналитических инструментов в ОВД активно обсуждается в научной среде. Так, в исследованиях М. М. Байдаева [1] выдвигается тезис о необходимости учитывать специфику цифровой трансформации при подготовке кадров, а В. В. Сулимин совместно с В. В. Шведовым [11] уделяют особое внимание экономическим и организационным вызовам постпандемийной эпохи. При этом Ю. Г. Наумов и Э. А. Стенюшкина [8] рассматривают аспекты формирования цифровой инфраструктуры, ориентированной на деятельность органов внутренних дел. С другой стороны, М. А. Мыльников [7] поднимает проблему применения технологий кадрового перемещения, подчеркивая значение законодательных и организационных нюансов «перевода сотрудника». Д. А. Кочергин [4] фокусируется на информационных технологиях в кадровом делопроизводстве, указывая на важность корректной интеграции с общим документооборотом системы. В то же время А. В. Ольшевский [9] ставит акцент на целостной цифровизации кадровой работы, включая обработку больших массивов данных. Особый интерес представляют исследования Н. Н. Челубеевой и М. М. Байдаева [12], которые указывают на проблемы и перспективы цифровой трансформации обучения сотрудников ОВД. При этом Е. С. Лысенко [5] освещает проблемы управления в условиях недокомплекта кадров, указывая на необходимость аналитических инструментов для рационального распределения имеющегося персонала. Ю. В. Морсакова [6] выделяет в качестве ключевого фактора совершенствование методик подготовки кадров через информационно-телекоммуникационные технологии, что согласуется с точкой зрения А. Г. Конурова, И. А. Кубасова и Ю. В. Синютина [3], обращающих внимание на навыки применения специальной техники в едином цифровом пространстве. Напротив, В. В. Калицкая с коллегами [2] ведут речь о безопасности информационных систем, включая экономические аспекты, и необходимости учета этого фактора при создании цифровых платформ.

В контексте ведомственного и межведомственного взаимодействия Ю. В. Чемарина, И. А. Шаповалова и Е. Г. Царькова [13] описывают опыт подготовки IT-специалистов для ФСИН, что может быть реплицировано и в структуре МВД. Наконец, М. А. Серебренникова и Е. С. Куликова [10] исследуют особенности цифровизации кадровой работы на государственной службе, указывая на сходные принципы и проблемы, возникающие в разных ведомствах. Таким образом, совокупный научный массив демонстрирует системный характер внедрения цифровых инструментов, учитывающий как технические и организационные, так и правовые и методические аспекты.

Переход органов внутренних дел к использованию цифровых платформ и аналитических инструментов при комплектовании кадрового состава — это не просто техническое обновление, а глубокая трансформация подходов к управлению персоналом. Цифровизация позволяет не только оцифровать привычные процедуры, но и выявлять скрытые взаимосвязи в данных, принимать более обоснованные решения по отбору, расстановке и развитию сотрудников.

Первым и ключевым элементом цифровой трансформации кадрового процесса является создание интегрированных платформ, которые обеспечивают возможность хранить, обрабатывать и анализировать большие массивы данных о кандидатах и действующих сотрудниках. Такие платформы обычно включают следующие модули:

1. Рекрутинговый модуль: управляет заявками на вакансии, резюме кандидатов и первичными данными о результатах собеседований, тестов, анкетирования.

2. Модуль ведения личных дел: систематизирует подробную информацию о каждом сотруднике — образование, опыт, служебные достижения и показатели результативности.

3. Оценочный модуль: хранит результаты аттестаций, психологических тестов, данных о профессиональной компетентности и динамике развития.

4. Аналитический модуль: обеспечивает возможность строить прогнозы, выделять закономерности, проводить сравнительный анализ по подразделениям, выявлять сильные и слабые стороны кадрового потенциала.

Благодаря такой структуре руководители различных уровней получают доступ к единому информационному ресурсу, где можно не только контролировать процесс комплектования, но и планировать продвижение перспективных специалистов, разрабатывать программы обучения и повышения квалификации, своевременно обнаруживать дефицит нужных компетенций.

Огромный объем персональной и служебной информации, аккумулирующейся в цифровых системах, диктует особые требования к защите данных. Для предотвращения утечек и несанкционированного доступа применяются многофакторная аутентификация, криптографические методы шифрования, разграничение уровней прав доступа для разных категорий пользователей. Также важно учитывать, что сбор, хранение и обработка персональных данных регулируются законодательством, которое требует соблюдения принципов законности, целевого назначения и минимизации объема обрабатываемых сведений.

Помимо технических мер безопасности, большое значение имеет формирование культуры бережного обращения с информацией, чтобы сотрудники, имеющие доступ к

системе, осознавали ответственность за сохранность секретных сведений. Периодические проверки защищенности платформ и тренировочные учения по отработке киберугроз являются неотъемлемой частью системы защиты.

Важным новшеством, которое приносят цифровые платформы, является возможность проведения комплексной аналитики на основе накопленных данных. Традиционно кадровые решения — будь то набор сотрудников или их продвижение по службе — во многом опирались на субъективные оценки, личный опыт и формальные критерии (например, стаж работы). Аналитические же инструменты позволяют выявлять прямые и косвенные факторы, влияющие на успешность сотрудника, прогнозировать, какие компетенции будут востребованы в ближайшем будущем, и определять, на какие образовательные программы стоит сделать упор.

Так, статистические и интеллектуальные методы анализа данных (Data Mining, машинное обучение) могут сформировать рейтинги кандидатов на основе множества параметров: от уровня образования и квалификационных тестов до поведения в социальных сетях или результатов тренингов. Подобные алгоритмы служат вспомогательным инструментом для руководителей, помогая уменьшить влияние человеческого фактора и повысить объективность решений.

Внедрение цифровых платформ требует перестройки системы управления персоналом. Если ранее кадровые подразделения занимались в основном рутинным делопроизводством и оформлением документов, то в условиях цифровизации от них потребуются аналитическая компетентность, навыки работы с информационными системами и понимание принципов защиты данных. Сотрудники, отвечающие за комплектование, должны уметь не только вводить сведения в базу, но и корректно трактовать результаты аналитики, взаимодействовать с ИТ-отделами при возникновении технических вопросов или сбоев.

В ряде случаев целесообразно вводить в штат специалистов по аналитике данных и разработке алгоритмов обработки информации. Такие эксперты смогут разрабатывать кастомизированные модели оценки, оптимизировать поисковые запросы, внедрять рекомендательные системы, а также анализировать результаты с учетом специфики каждого подразделения или региона.

Эффективность внедрения цифровых решений в кадровый процесс проявляется на нескольких уровнях:

- Сокращение сроков и упрощение процедур отбора: электронные анкеты и автоматизированная проверка на соответствие требованиям ускоряют поиск кандидатов, снижают нагрузку на кадровиков.

- Улучшение качества отбора: наличие комплексной информации и аналитических инструментов повышает точность оценки, помогает минимизировать риски приема неподходящих сотрудников.
- Прозрачность и подотчетность: руководители и контролирующие органы могут в любой момент получить объективные данные о том, как ведется комплектование, какие существуют дефициты или избытки кадров.
- Перспективное планирование: анализ динамики служебных показателей, возрастного состава, сменяемости кадров позволяет строить долгосрочные прогнозы и вовремя принимать меры по подготовке необходимых специалистов.

Однако наряду с выгодами существуют и риски. Среди них можно выделить ошибки и предвзятость алгоритмов (если данные для анализа были неполными или искаженными), зависимость от ИТ-поставщиков и поддерживающих сервисов, возможное недоверие сотрудников к цифровым системам из-за страха потери конфиденциальности или машинной ошибки.

Таблица 1

Основные аспекты внедрения цифровых платформ в кадровый процесс ОВД

Аспект	Содержание	Возможные эффекты
Технологическая инфраструктура	Наличие серверов, ПО, сетей, интеграция с существующими базами	Ускорение обмена данными, уменьшение бумажного документооборота
Информационная безопасность	Механизмы шифрования, аутентификации, разграничение прав доступа	Снижение риска утечки данных, соблюдение законодательства о персональных данных
Аналитические инструменты	Методы статистики, машинного обучения, визуализация результатов	Повышение объективности и точности оценок, прогностические модели
Организационные изменения	Перестройка структуры кадровых подразделений, подготовка ИТ-специалистов	Оптимизация процессов, формирование новых компетенций у кадрового персонала
Нормативно-правовые аспекты	Обновление внутренних регламентов, согласование с законодательством РФ	Легитимизация цифровых форм обработки данных, четкое определение обязанностей и ответственности
Человеческий фактор	Уровень доверия сотрудников, готовность осваивать новые технологии	Успешность внедрения зависит от мотивации, восприятия инноваций и корпоративной культуры
Интеграция с внешними системами	Обмен данными с государственными и негосударственными базами, в т.ч. открытыми	Расширение источников сведений, более полная оценка кандидатов

Цифровизация кадрового процесса в органах внутренних дел — это долгосрочный проект, который будет развиваться по мере появления новых технологий и накопления опыта. Уже сегодня очевидно, что внедрение больших данных, искусственного интеллекта и специализированных HR-tech решений способно

существенно поднять уровень управляемости кадровым потенциалом. В будущем возможна интеграция единой системы с другими службами и министерствами, что позволит еще эффективнее выявлять и привлекать нужных специалистов, отслеживать карьерные траектории и избегать дублирования функций.

Успешная реализация данного направления потребует усилий и инвестиций, однако потенциальный выигрыш в эффективности, прозрачности и объективности принятия решений может компенсировать затраты. В совокупности, грамотное применение цифровых платформ и аналитических инструментов позволит органам внутренних дел обеспечить более оперативное и качественное комплектование, а значит, повысить результативность в выполнении своих основных функций по охране правопорядка.

Внедрение цифровых платформ и аналитических инструментов в процесс комплектования кадрового состава органов внутренних дел открывает широкие возможности для оптимизации и модернизации кадровой работы. Прежде всего, это касается ускорения процедур подбора и размещения специалистов: использование электронных форм, автоматизированных фильтров и анализа больших данных позволяет быстрее находить и оценивать кандидатов с требуемым набором компетенций.

Систематизация информации о текущем и перспективном кадровом составе упрощает принятие управленческих решений и поддерживает стратегическое планирование. Руководители подразделений могут в режиме реального времени просматривать актуальные профили сотрудников, видеть динамику показателей результативности и при необходимости оперативно корректировать кадровую политику. Более того, наличие аналитических инструментов содействует объективности оценочных процедур: формализованный сбор и обработка данных снижают вероятность субъективных ошибок и факторов личной симпатии или антипатии.

Однако цифровая трансформация кадровых процессов требует серьезной подготовки: необходимо адаптировать нормативно-правовую базу, формировать культуру ответственного использования персональных данных, повышать квалификацию кадровых специалистов в сфере IT и аналитики. Одновременно следует учитывать риски, связанные с информационной безопасностью, уязвимостью инфраструктуры и возможными ошибками или предубеждениями алгоритмов.

Несмотря на трудности, преимущества цифровизации несомненны: рост прозрачности и подотчетности кадровых решений, экономия временных и людских ресурсов, укрепление дисциплины, а также формирование нового уровня управленческой зрелости в ОВД. Успешный опыт внедрения может послужить

примером для других государственных ведомств, стремящихся к эффективному решению задачи своевременного и качественного комплектования персонала. В итоге, применение цифровых технологий в кадровой сфере способствует повышению оперативно-служебной эффективности и укреплению доверия со стороны граждан к деятельности правоохранительных органов.

References

1. Байдаев, М. М. Подготовка кадров для органов внутренних дел Российской Федерации в условиях цифровой трансформации / М. М. Байдаев // Прикладная психология и педагогика. – 2022. – Т. 7, № 4. – С. 203-214. – DOI 10.12737/2500-0543-2022-7-4-203-214. – EDN CXGAUR.
2. Калицкая, В. В. Экономическая и информационная безопасность в условиях цифровизации / В. В. Калицкая, Р. Т. Шахбазян, Е. К. Каргополова // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 21 марта 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 193-197. – EDN ITRGRT.
3. Конуров, А. Г. О необходимости формирования у сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации навыков по применению специальной техники в едином цифровом пространстве МВД России / А. Г. Конуров, И. А. Кубасов, Ю. В. Синютин // Вестник Всероссийского института повышения квалификации сотрудников Министерства внутренних дел Российской Федерации. – 2021. – № 4(60). – С. 96-101. – EDN HUFPIJ.
4. Кочергин, Д. А. Информационные технологии в кадровом делопроизводстве уголовно-исполнительной системы / Д. А. Кочергин // Актуальные проблемы пенитенциарной науки и практики. – 2018. – № 2(10). – С. 42-43. – EDN XNQNEB.
5. Лысенко, Е. С. Особенности управления органами внутренних дел в условиях некомплекта кадрового состава / Е. С. Лысенко // Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина. – 2020. – № 1. – С. 364-367. – EDN ZPM MDF.
6. Морсакова, Ю. В. Совершенствование методик подготовки кадров с использованием информационно-телекоммуникационных технологий / Ю. В. Морсакова // Вестник Рязанского филиала Московского университета МВД России. – 2021. – № 15. – С. 216-217. – EDN BGTIES.

7. Мыльников, М. А. К вопросу о применении кадровой технологии "перевод сотрудника" в органах внутренних дел Российской Федерации: правовой и организационный аспект / М. А. Мыльников // Юрист-Правоведъ. – 2021. – № 3(98). – С. 53-58. – EDN NSZGSP.
8. Наумов, Ю. Г. Цифровая трансформация информационных ресурсов в деятельности органов внутренних дел Российской Федерации / Ю. Г. Наумов, Э. А. Стенюшкина // На страже экономики. – 2024. – № 3(30). – С. 61-70. – DOI 10.36511/2588-0071-2024-3-61-70. – EDN JIMDOM.
9. Ольшевский, А. В. Цифровизация кадровой работы в органах внутренних дел / А. В. Ольшевский // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2022. – № 1(57). – С. 81-86. – DOI 10.36511/2078-5356-2022-1-81-86. – EDN VLEJYU.
10. Серебренникова, М. А. Аспекты цифровизации кадровой работы на государственной службе / М. А. Серебренникова, Е. С. Куликова // Столыпинский вестник. – 2022. – Т. 4, № 6. – EDN UPRMXF.
11. Сулимин, В. В. Цифровая трансформация экономики: возможности, вызовы и перспективы в эпоху постпандемии / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 6. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_6_298. – EDN AVIGQS.
12. Челубеева, Н. Н. Цифровая трансформация профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: проблемы и перспективы / Н. Н. Челубеева, М. М. Байдаев // Научный дайджест Восточно-Сибирского института МВД России. – 2022. – № 1(15). – С. 227-234. – EDN RZXDRP.
13. Чемарина, Ю. В. Взаимодействие ФСИН России и гражданских вузов: опыт профильной кафедры по подготовке IT-специалистов / Ю. В. Чемарина, И. А. Шаповалова, Е. Г. Царькова // Образование и право. – 2023. – № 11. – С. 500-503. – DOI 10.24412/2076-1503-2023-11-500-503. – EDN JGULFS.

UDC 331.108

Yelistratova E.Yu., Yusichenko S.S. Staffing in the executive authorities of the region

Кадровое обеспечение в органах исполнительной власти региона

Yelistratova E.Yu.,

Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
State and Municipal Management
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "RUSSIAN
PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND PUBLIC ADMINISTRATION"
KALUGA BRANCH OF RANEPA

Yusichenko S.S.

1 st year Master's student
Department of State and Municipal Management
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "RUSSIAN
PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND PUBLIC ADMINISTRATION"
KALUGA BRANCH OF RANEPA

Елистратова Е.Ю.,
к.э.н., доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при
ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» КАЛУЖСКИЙ ФИЛИАЛ РАНХиГС
Юсиченко С.С.
магистрант 1 года обучения
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при
ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» КАЛУЖСКИЙ ФИЛИАЛ РАНХиГС

Abstract. The article reveals the main theoretical approaches to "staffing in executive authorities"; identifies the main changes in the regulatory framework that defines the regional aspect of the personnel policy of civil servants, provides an analysis of the staffing of the region and the level of its provision of personnel at the state level.

Keywords: digital economy; human resources; executive authorities; human resources potential; region; Kaluga Region

Аннотация. В статье раскрыты основные теоретические подходы к «кадровому обеспечению в органах исполнительной власти»; определены основные изменения в нормативно-правовом поле, определяющим региональный аспект кадровой политики государственных служащих, представлен анализ кадрового обеспечения региона и уровень обеспеченности его в кадрах государственного уровня.

Ключевые слова: кадровое обеспечение; органы исполнительной власти; кадровый потенциал; регион; Калужская область

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

Актуальность. В условиях современных экономических вызовов органы исполнительной власти сталкиваются с необходимостью оперативного принятия решений и реализации стратегий, направленных на устойчивое развитие экономики. Тренд на цифровизацию экономики существенно меняет экономическую реальность [18]. Поэтому внедрение цифровых технологий в государственное управление требует наличия специалистов, обладающих соответствующими знаниями и навыками. Кадры органов исполнительной власти должны быть готовы к работе в новых условиях, чтобы эффективно использовать современные инструменты анализа и прогнозирования экономического развития

Кадровый потенциал государственных структур определяет уровень управленческих решений, что делает актуальным исследование вопросов, связанных с формированием и совершенствованием системы кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

По этой причине, *целью* данной работы выступает исследование системы кадрового обеспечения органов исполнительной власти в условиях цифровизации на региональном уровне.

Для решения указанной цели необходимо решить следующие *задачи*:

- изучить теоретико-методические аспекты «кадрового обеспечения» и «кадрового обеспечения в органах исполнительной власти»;
- выделить нормативно-правовые источники, регламентирующие процесс кадрового обеспечения в органах исполнительной власти;
- оценить современное состояние кадрового обеспечения в органах исполнительной власти на примере Калужской области.

Объект исследования – система кадрового обеспечения в органах исполнительной власти региона.

Предмет исследования – практические аспекты реализации кадрового обеспечения в органах исполнительной власти региона

Теоретико-методологические основы исследования.

Концептуальные основы процесса кадрового обеспечения представлены работами А. Я. Кибанова, Ю. Г. Одегова, Е. А. Борисовой, В. С. Половинко, Г. Г. Руденко, М. И. Магура, Д. МакКлеланда, С. Холлифорда, Л. Спенсера, С. Спенсера.

Анализ кадрового обеспечения в системе государственной службы представлен в трудах многих авторов: В.М. Анисимова, Г.В. Атаманчука, В.Г. Афанасьева, С.Е. Байкеевой, В.Ф. Баркатунова, Д.Н. Бахраха, А.Е. Илларионова, С.Ф. Зыбина, М.Н. Кобзарь-Фроловой, Н.М. Кониная, Е.Г. Крыловой, А.Е. Лукьяненко, С.П. Матвеева, А.С.

Митрахова, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова, М.С. Чакаловой, С.Е. Чаннова, В. В. Черепанова, В.А. Шамахова, Т.В. Щукиной, Е.А. Яблоковой и др.

Ряд ученых рассмотрели проблемы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих: А.А. Васецкий, Ю.В. Ильина, А.Г. Оболенская, В.Л. Романов и др. Отдельные полномочия являлись предметом исследования К.Г. Асриянца, Д.Г. Домрачева, Л.Л. Ивановой, А.В. Орлова, О.А. Смирнова и др.

Принимая во внимание существующие подходы к определению «кадрового обеспечения» [16;17;20;21], можно определить кадровое обеспечение в государственном управлении с одной стороны, как составляющую целостной системы обеспечения функционирования государственного аппарата; а с другой – как открытую систему элементов, характеризующуюся внутренними связями по линии человеческого, управленческого, организационного и операционного факторов, располагающуюся программами действий, направленных на обеспечение необходимой профессионализации и квалификации кадров в нужной численности.

Кадровое обеспечение в органах исполнительной власти Российской Федерации регулируется комплексом нормативно-правовых актов, обеспечивающих эффективное функционирование государственной гражданской службы. Ключевым документом в этой сфере является Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который устанавливает основные принципы организации и прохождения гражданской службы [2]

Согласно статье 44 ФЗ от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ [2], кадровая работа в государственных органах включает формирование кадрового состава, оценку профессионального уровня кандидатов, организацию профессионального развития и обеспечение должностного роста гражданских служащих. В частности, формирование кадрового состава предусматривает поиск и привлечение квалифицированных специалистов, соответствующих установленным требованиям для замещения должностей гражданской службы. Оценка профессионального уровня кандидатов осуществляется через проверку их соответствия квалификационным требованиям, установленным для конкретных должностей. Организация профессионального развития включает планирование и проведение мероприятий по повышению квалификации, переподготовке и стажировке гражданских служащих с целью повышения их профессиональных навыков и компетенций. Обеспечение должностного роста направлено на создание условий для карьерного продвижения сотрудников, проявивших высокие результаты в служебной деятельности. Эти положения подчеркивают необходимость системного подхода к управлению персоналом в органах

исполнительной власти, что способствует повышению эффективности государственного управления и, как следствие, экономическому развитию регионов.

Для обеспечения единого подхода к организации кадровой работы в органах исполнительной власти разработаны и подзаконные нормативные акты, такие как постановления Правительства Российской Федерации и приказы федеральных органов исполнительной власти. Например, установлен порядок формирования и ведения кадрового резерва, проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, а также процедуры аттестации и повышения квалификации государственных служащих [8]

Важным элементом нормативно-правового обеспечения кадровой работы является установление квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы. Эти требования определяются в соответствии с реестрами должностей гражданской службы, утвержденными соответствующими нормативными актами. Квалификационные требования включают уровень профессионального образования, стаж работы по специальности, а также наличие специальных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей. Установление четких квалификационных требований способствует привлечению на государственную службу компетентных специалистов, способных эффективно решать задачи, стоящие перед органами исполнительной власти, и вносить вклад в экономическое развитие регионов.

Таким образом, нормативно-правовое регулирование кадрового обеспечения в органах исполнительной власти Российской Федерации представляет собой комплексную систему, направленную на формирование профессионального и компетентного кадрового состава государственной гражданской службы. Эффективная реализация положений этих нормативных актов способствует повышению качества государственного управления и, как следствие, устойчивому социально-экономическому развитию регионов.

Помимо нормативно-правового регулирования, необходимо учитывать влияние цифровизации на процессы кадрового обеспечения. В современных условиях внедрение информационных технологий в государственное управление становится важнейшим инструментом повышения его эффективности. Автоматизированные системы управления персоналом позволяют не только вести учет кадровых ресурсов, но и прогнозировать потребности в специалистах, анализировать динамику кадрового состава и разрабатывать стратегии его оптимизации, сокращать временные затраты на обработку данных и обеспечению прозрачности кадровых процессов.

Отмечая необходимость реформирования кадровой политики на современном этапе на государственной службе, Иванова И.В. и Юдаков И.А. считают, что существующие проблемы, связанные с подбором и развитием персонала, требуют внедрения новых подходов и изменений в нормативно-правовой базе для повышения эффективности управления и стимулирования экономического роста.[16] В этой случае, развитие системы мотивации государственных служащих, должно включать как материальное стимулирование, так и создание комфортных условий труда, обеспечивающих карьерный рост и социальные гарантии.

Обобщая представленные аспекты, можно утверждать, что грамотная кадровая политика в органах исполнительной власти оказывает прямое влияние на экономическое развитие региона.

Кадровое обеспечение в органах государственной власти на примере Калужской области.

Вопросы кадрового обеспечения органов исполнительной власти напрямую связаны с совершенствованием нормативной правовой базы, поэтому анализ нормативно-правовых актов Руководства администрации Калужской области в сфере государственной гражданской службы позволяет определить основные направления:

- изменения в государственной гражданской службе Калужской области;
- изменения в области конкурсных и аттестационных комиссий государственных служащих;
- изменения порядка предоставления гранта в форме субсидии образовательным организациям, осуществившим обучение государственных служащих на основании государственного образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование [6-15]

Администрация и Правительство Калужской области при поддержке служб и министерств, представляющих исполнительную ветвь власти, оказывают методическую помощь в форме семинаров и совещаний по вопросам клиентоцентричности в кадровой работе, профессионального развития сотрудников органов государственной власти Калужской области, изменения законодательства по работе с персональными данными, применения Методических рекомендаций по вопросам представления сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и заполнения соответствующей формы справки в 2024 году; инструктаж по работе с подсистемой обеспечения соблюдения требований к служебному поведению, урегулированию конфликта интересов и противодействия коррупции в ФГИС «ЕИСУКС»; брифинг для недавно принятых сотрудников кадровых служб в формате «вопрос-ответ»; лекции по вопросам воинского учета, пенсионного обеспечения

и применения норм трудового права; обмен опытом создания результативной системы адаптации в органах государственной власти Калужской области.

В 2023 - 2024 гг. ситуация с кадровым составом в государственных органах стабильна: укомплектованность штатов составила 95 %. [19]

Наибольшую долю среди кадров в органах государственной власти региона составляют гражданские служащие: в возрасте от 40 до 49 лет (36 %), наименьшее число - лица в возрасте до 29 лет (включительно) – 7,2 % и лица в возрасте от 60 до 64 лет – 6,9 %. [19] Распределение кадрового состава по возрасту представлено на рисунке 1.



Рис.1. – Численность кадрового состава с распределением по возрасту

В целом возрастная структура кадров органов государственной власти представляется достаточно сбалансированной, об этом свидетельствует удельный вес гражданских служащих в возрасте до 49 лет, так как именно на эти годы приходится пик трудовой активности человека.

Стаж гражданской службы до 5 лет имели 15,2 % гражданских служащих (260 человек), от 5 до 10 лет – 15,2 % (244 человека), более 10 лет – 68,6 % (1100 человек) [19].

Замещение вакантных должностей гражданской службы осуществлялось по 109 конкурсам: 44 – на замещение вакантной должности, 65 – на включение в кадровый резерв, из них состоялось – 63: на замещение вакантной должности – 17, на включение в кадровый резерв – 46. [19]

На должности государственной гражданской службы за отчетный период назначено 120 человек, уволено с государственной гражданской службы 110 гражданских служащих.

Общий коэффициент текучести кадров в органах государственной власти в 2024 года снизился по сравнению с показателем 2023 года и составил 7 % (2023 год - 10,48 %), что говорит о положительной тенденции.

Показатель стабильности кадрового состава составил 71 %. Данный показатель является одним из ключевых в создании благоприятных условий работы. Оба показателя находятся в пределах нормы.

Наставничество является важной составляющей системы адаптации. В 2024 году 38 гражданских служащих стали наставниками, и наставничество охватывало 44 гражданских служащих. [19]

В 2024 г. проведена работа по обучению гражданских служащих Калужской области на основании государственных образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование.

Распоряжениями заместителя Губернатора Калужской утверждены перечни государственных гражданских служащих Калужской области. Обучение прошли 127 гражданских служащих по пяти программам повышения квалификации. 10 человек обучено по программам повышения квалификации в соответствии с государственными контрактами на оказание образовательных услуг [19].

Профессиональное развитие гражданских служащих осуществлялось по приоритетным направлениям в рамках существующих национальных отечественных программ, по которым 4 гражданских служащих прошли служебные стажировки [19].

В 2024 г. впервые были организованы межмуниципальные стажировки. Обучение проходило как в очном, так и в онлайн формате. Стажировку успешно завершили 56 муниципальных служащих, что составляет 55 процентов от запланированного числа.



Рис.2. – Обеспечение профессионального развития гражданских служащих.

Проведенное исследование позволило оценить кадровое обеспечение органов исполнительной власти в Калужской области, что в будущем позволит проанализировать направления по совершенствованию кадровой политики региона.

Заключение

Функционирование государственных структур невозможно без грамотного обеспечения кадрового состава, так как именно профессионализм служащих влияет на принятие управленческих решений и их результативность. Вопросы кадровой политики требуют постоянного внимания, так как качество управленческих решений в значительной степени зависит от уровня подготовки специалистов, их опыта и профессиональных навыков.

Обобщая представленные теоретические аспекты, можно утверждать, что грамотная кадровая политика в органах исполнительной власти оказывает прямое влияние на экономическое развитие региона. Качество принимаемых решений и успешность их реализации зависят от профессиональной подготовки государственных служащих, их компетентности и способности адаптироваться к изменениям в экономической и социальной среде.

Анализ кадрового обеспечения в исполнительных органах власти Калужской области показывает, что в целом кадровая политика удовлетворяет потребности региона.

References

1. Конституция Российской Федерации. М: Экспо, 2024. 84 с.
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в ред. от 08.08.2024 N 232-ФЗ)// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 09.04.2025).
3. Федеральный закон «О муниципальной службе в деятельности Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 09.04.2025).
4. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.04.2025).

5.

Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 29.07.2017 г. № 275-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> элементов (дата обращения: 30.03.2025).

6. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.05.2019 г. № 619 «О государственном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2019. №21. Ст. 2579 // Справочно-правовая система «ГарантВнешней» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/72246132/> (дата обращения: 09.04.2025).

7. Указ Президента РФ от 12.08.2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных услуг служащих» (ред. от 25.08.2021 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.04.2025).

8. Постановление Правительства РФ от 28 июля 2005 года № 452 «О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти» (ред. от 18.11.2024) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.04.2025).

9. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.05.2019 № 618 «Об утверждении Положения о прохождении служебной стажировки государственными гражданскими служащими Российской Федерации» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.04.2025).

10. Постановление Правительства Калужской области от 19.07.2021 № 463 «О установлении грантов в форме субсидии из областного бюджета» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agko.admoblkaluga.ru/page/info2021/> (дата обращения: 12.02.2025).

11. Постановление Правительства Калужской области от 24.01.2024 № 72 «Об утверждении государственного заказа Калужской области на мероприятия по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Калужской области на 2024 год». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agko.admoblkaluga.ru/page/info2021/> (дата обращения: 12.02.2025).

12. Постановление Правительства Калужской области от 22.05.2024 № 312 «Об утверждении Положения о порядке предоставления организациям, осуществляющим образовательную деятельность и включенным в реестр исполнителей государственной услуги по реализации дополнительных профессиональных программ для государственных гражданских служащих Калужской области, грантов в форме субсидий из областного бюджета в целях возмещения затрат, связанных с обучением гражданских служащих на основании образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agko.admoblkaluga.ru/page/info2021/> (дата обращения: 12.02.2025).

13. Распоряжение заместителя Губернатора Калужской области - руководителя администрации Губернатора Калужской области от 05.06.2024 № 106-ра «О внесении изменений в распоряжение заместителя Губернатора Калужской области – руководителя администрации Губернатора Калужской области от 09.11.2021 № 216-ра «Об утверждении реестра независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных и аттестационных комиссий государственных органов Калужской области». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agko.admoblkaluga.ru/page/info2021/> (дата обращения: 12.02.2025).

14. Распоряжение заместителя Губернатора Калужской области – руководителя администрации Губернатора Калужской области от 28.06.2024 № 138-ра «О реализации постановления Правительства Калужской области от 22 мая 2024 года № 312 «Об утверждении Положения о порядке предоставления организациям, осуществляющим образовательную деятельность и включенным в реестр исполнителей государственной услуги по реализации дополнительных профессиональных программ для государственных гражданских служащих Калужской области, грантов в форме субсидий из областного бюджета в целях возмещения затрат, связанных с обучением гражданских служащих на основании образовательных сертификатов на дополнительное профессиональное образование». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agko.admoblkaluga.ru/page/info2021/> (дата обращения: 12.02.2025).

15. Распоряжениями заместителя Губернатора Калужской области – руководителя администрации Губернатора Калужской области от 29.02.2024 № 39-ра, от 15.04.2024 № 72-ра, от 10.06.2024 № 110-ра утверждены перечни государственных гражданских служащих Калужской области, направляемых на обучение на основании государственного образовательного сертификата на дополнительное

профессиональное образование государственного гражданского служащего Калужской области в 2024 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agko.admoblkaluga.ru/page/info2021/> (дата обращения: 12.04.2025).

16. Иванова И.В., Юдаков И.А. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ О ТРУДЕ / Иванова И.В., Юдаков И.А. // В сборнике: Современные тенденции развития управления и производства в условиях цифровизации. Материалы II Международной научно-практической студенческой конференции. Москва, 2022. С. 41-55.

17. Маркин, В. А. Кадровое обеспечение предприятия: практика, проблемы и пути их решения/ Молодой ученый. - 2015. - № 11 (91). - С. 909-912. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/91/19437/> (дата обращения: 12.04.2025)

18. Мельниченко Т.Ю. Цифровая экономика: аспекты влияния цифровизации на экономическое развитие// Экономические исследования и разработки: научноисследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №11 - 2024. – 172 с., с 92-103, с.92 [Электронный ресурс]. Режим доступа:http://edrf.ru/wp-content/uploads/2024/11/EDRJ_11_2024.pdf(дата обращения: 12.04.2025).

19. Мониторинг кадровой ситуации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://agko.admoblkaluga.ru/page/monitoring/?ysclid=m9e6r9kzv3370349873>(дата обращения: 07.04.2025).

20. Муниципальный менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Т. Г. Морозова и др.; под ред. проф. Т.Г. Морозовой. Москва, 2017 г. – 246 с. 39

21. Смирнов О.В. Кадровая политика в органах исполнительной власти. – Новосибирск: Сибирское издательство, 2022. – 340 с.

URBAN PLANNING AND DEVELOPMENT

UDC 352.075

Litvinenko R.V., Shvedov V.V. Theoretical foundations of strategic planning for public order provision at the municipal level

Теоретические основы стратегического планирования в сфере обеспечения общественного порядка на муниципальном уровне

Litvinenko Ruslan Valerievich,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Shvedov Vladislav Vitalievich,

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Литвиненко Руслан Валерьевич,
магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Шведов Владислав Витальевич,
кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Abstract. Strategic planning in the field of public order at the municipal level is a multifaceted process aimed at formulating long-term goals and objectives while considering the specifics of local territories, socio-economic conditions, and diverse societal interests. This endeavor involves not only legal regulation but also effective resource management, collaboration with regional and federal bodies, and the adaptation to evolving crime dynamics and community needs. With the expanding responsibilities of local self-government authorities and the increasing complexity of administrative tasks, the theoretical foundations of strategic planning have assumed critical importance. These foundations include substantiating principles and methods for analyzing current situations, forecasting threats and risks, and selecting optimal scenarios for the development of public security systems. A central component of successful strategy implementation is the involvement of key stakeholders – law enforcement agencies, civil society, and businesses – whose resources and expertise can help create favorable conditions for maintaining law and order. This article examines methodological approaches to developing strategic plans in the public security domain, analyzes the factors influencing the effectiveness of planning, and proposes mechanisms to enhance coordination at the municipal level. The findings may be of interest to local self-government bodies and experts involved in designing and updating municipal programs aimed at strengthening public order.

Keywords: strategy, municipality, planning, security, resources, partnership, coordination

Аннотация. Стратегическое планирование в сфере обеспечения общественного порядка на муниципальном уровне представляет собой комплексный процесс, позволяющий формировать долгосрочные цели и задачи, учитывая специфику местной территории, социально-экономические условия и интересы различных групп населения. Данная деятельность связана не только с правовым регулированием, но и с эффективной организацией ресурсов, партнерством с региональными и федеральными структурами, а также с учетом динамики криминогенной обстановки и потребностей общества. В условиях расширяющихся полномочий органов местного самоуправления и возрастающей сложности управленческих задач особое значение приобретают теоретические основы стратегического планирования. Они включают обоснование принципов и методов анализа текущей ситуации, прогнозирование угроз и рисков, выбор оптимальных сценариев развития системы общественной безопасности. Ключевым элементом успешной реализации стратегий является участие заинтересованных сторон

– правоохранительных органов, представителей гражданского общества и бизнеса, чьи ресурсы и экспертиза позволяют создавать благоприятные условия для поддержания правопорядка. В статье рассматриваются методологические подходы к разработке стратегических планов в сфере общественной безопасности, анализируются факторы, влияющие на результативность планирования, и предлагаются механизмы совершенствования координации на муниципальном уровне. Полученные выводы могут быть востребованы органами местного самоуправления и экспертами при разработке и актуализации муниципальных программ по укреплению общественного порядка.

Ключевые слова: стратегия, муниципалитет, планирование, безопасность, ресурсы, партнерство, координация.

Рецензент: Тимчук Оксана Григорьевна – к.э.н., доцент кафедры «Экономики и цифровых бизнес-технологий». Иркутский национальный исследовательский технический университет

Стратегическое планирование в сфере обеспечения общественного порядка на муниципальном уровне занимает особое место в современной системе местного самоуправления. Это объясняется ростом значимости муниципалитетов в решении вопросов безопасности, социальной стабильности и улучшения качества жизни населения. Несмотря на то что правоохранительная деятельность во многом связана с работой государственных структур, именно на муниципальную власть возложен ряд функций, способствующих созданию благоприятных условий для профилактики правонарушений и поддержания правопорядка.

В последние десятилетия стремительные изменения в социально-экономической среде, урбанистические процессы, цифровизация и глобализация оказывают влияние на характер преступлений и угроз общественной безопасности. Муниципалитеты сталкиваются с новыми вызовами: от роста миграционных потоков и возникновения маргинализированных сообществ до киберпреступности и террористических угроз. В таких условиях актуальность стратегического планирования значительно возрастает, поскольку только скоординированный подход и долгосрочное видение позволяют предусмотреть сценарии развития и своевременно реагировать на меняющиеся реалии.

Важно отметить, что планирование в сфере общественного порядка на муниципальном уровне выходит за рамки традиционных правоохранительных мер. Оно затрагивает широкий круг вопросов: устойчивое развитие территории, гармонизацию инфраструктуры, социальную политику, взаимодействие с гражданским обществом, общественными объединениями, частным сектором. Все это требует комплексного подхода, где стратегические документы должны отражать реальные проблемы и учитывать возможности каждой конкретной территории.

Кроме того, существенным моментом является формирование партнерств и сетевых структур между органами власти разных уровней, бизнесом и населением. Муниципалитет не всегда обладает достаточными ресурсами и полномочиями для

решения серьезных вызовов в сфере безопасности. В этой связи важна роль межмуниципального сотрудничества, когда несколько соседствующих территорий координируют усилия и формируют общие планы на основе взаимных интересов.

Однако реализация стратегических планов нередко сталкивается с рядом трудностей. К ним относятся недостаточное финансирование, отсутствие квалифицированных кадров, противоречия в правовом поле и разногласия между органами власти различных уровней. В силу этого одно из центральных мест в теории стратегического планирования занимает вопрос о механизмах согласования интересов и эффективного распределения ресурсов. Система стимулирования, мониторинга и контроля исполнения таких планов должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро адаптироваться к новым вызовам и корректировать приоритеты.

Теоретические основы стратегического планирования опираются на принципы системности, комплексности, прогнозирования и участия заинтересованных сторон. Системный характер проявляется в необходимости учитывать разнообразные факторы, влияющие на безопасность: от социокультурных и экономических до инфраструктурных и демографических. Комплексность подразумевает учет всех аспектов развития муниципального образования, которые могут влиять на состояние правопорядка. Прогнозирование требует применения научных методов и анализа тенденций, позволяющих выявить потенциальные угрозы. Участие заинтересованных сторон означает диалог и взаимодействие между гражданами, правоохранительными структурами, бизнесом и органами местного самоуправления.

Исследователи, обращаясь к проблеме стратегического планирования в муниципальной сфере, выделяют различные аспекты. Так, Э. Р. Кузнецова [4] указывает на необходимость качественного анализа социально-экономического состояния территории, подчеркивая значимость мониторинга в процессе подготовки планов. В свою очередь, А. И. Сорокина [11] ставит акцент на особенностях планирования именно на местном уровне, учитывая сложность согласования интересов разных групп. В контексте правовых ограничений и потенциала развития тему рассматривает Л. П. Вареникова [1], утверждая, что существуют сдерживающие факторы, связанные с несовершенством механизмов реализации. Между тем, Т. М. Тишкина [12] описывает конкретный опыт Республики Мордовия, демонстрируя, как методическое обеспечение повышает эффективность стратегических документов. При этом Н. А. Комаровский [3] затрагивает идею партнерства публичного и частного секторов, что актуально для муниципальной сферы, где взаимодействие с бизнесом зачастую недостаточно формализовано. Отдельные авторы рассматривают стратегическое планирование с позиций глобальных вызовов. Так, С. М. Мильштейн [8] подчёркивает новые подходы,

связанные с постиндустриальной эпохой и цифровизацией, указывая, что органы местного самоуправления нуждаются в пересмотре традиционных управленческих инструментов. Интересно, что В. В. Сулимин (вместе с Н. А. Комаровским) [3] говорит о продвижении устойчивого развития, где обеспечение правопорядка становится одним из ключевых элементов. Практические трудности и организационные вопросы анализирует М. Н. Павленков [10], рассматривая стратегический менеджмент в муниципальной экономике и акцентируя необходимость учета региональных особенностей. В то же время Е. В. Любимова [5] описывает проблемы и решения, возникающие при внедрении стратегического планирования на муниципальном уровне, в частности вопросы финансирования и систематического контроля. Не обходится без внимания и роль местного самоуправления, о чем говорит А. М. Магомедов [6], отмечая, что именно муниципалитеты чаще всего сталкиваются с реальной проблематикой общественного порядка на «первой линии» взаимодействия с населением. Дискуссию о методиках углубляет С. В. Нарутто [9], обращаясь к конституционному взгляду на муниципальное планирование и делая акцент на необходимости законодательного закрепления основных принципов. Аналитические аспекты глобальных изменений в структуре кадров, хоть и в другом контексте, затрагивает Р. Р. Манафов [7], что может быть релевантно при рассмотрении кадрового потенциала муниципальных образований. Наконец, Е. Н. Захарова [2] выделяет специфику организации процедуры планирования, указывая на дефицит проработанных методических рекомендаций, которые могли бы упростить процесс согласования интересов различных органов власти.

Стратегическое планирование в сфере обеспечения общественного порядка на муниципальном уровне базируется на совокупности управленческих подходов, правовых норм и ресурсов, взаимодействующих внутри локальной среды. В силу своей природы данное направление охватывает не только правоохранные аспекты, но и социально-экономические, инфраструктурные и культурные факторы, которые напрямую или косвенно влияют на состояние правопорядка.

1. Принципы и задачи стратегического планирования

Ключевые принципы, лежащие в основе планирования, можно сформулировать следующим образом:

- Системность: учет взаимосвязи различных сфер муниципальной жизни (экономики, социальной сферы, инфраструктуры, экологии), которая формирует фон для поддержания правопорядка.
- Долгосрочность: ориентация на перспективу развития, позволяющую сформировать образ будущего и заложить фундамент профилактики правонарушений.

- Гибкость: готовность корректировать планы в ответ на меняющиеся условия (политические, социальные, технологические).
- Участие: привлечение к формированию стратегий заинтересованных сторон, включая граждан, бизнес и общественные объединения.
- Прозрачность: открытый характер планирования, подкрепленный общественным контролем и возможностью населения вносить предложения.

Задачи стратегического планирования, исходя из данных принципов, предполагают выявление потенциальных угроз общественному порядку, формирование целей по усилению безопасности, распределение ресурсов, разработку механизмов координации между органами местного самоуправления, правоохранительными структурами и другими партнерами.

2. Организационно-правовая среда

Муниципальный уровень, в рамках которого реализуется стратегическое планирование, подчинен нормативно-правовой базе федерального и регионального уровней. Законы и подзаконные акты регламентируют компетенцию местных органов власти в вопросах правопорядка, определяют источники финансирования и способы взаимодействия с правоохранительными органами. Большое значение имеет наличие (или отсутствие) целевых программ, регулирующих распределение бюджетных средств на мероприятия в сфере безопасности.

Муниципалитеты вправе принимать локальные нормативные акты, конкретизирующие общие положения. К примеру, могут разрабатываться регламенты по порядку взаимодействия с общественными формированиями или схемы обучения сотрудников администрации основам мониторинга криминогенной обстановки. В совокупности такие документы помогают создать устойчивую инфраструктуру, позволяющую оперативно реагировать на изменяющуюся ситуацию.

3. Методология прогнозирования и анализа

Для качественной подготовки стратегических планов необходимо применять научно обоснованные методы анализа и прогнозирования. На муниципальном уровне особое распространение получили:

- SWOT-анализ: позволяет выявить сильные и слабые стороны муниципального образования, а также оценить возможности и угрозы, связанные с криминогенным фоном и социально-экономическими тенденциями.
- Методы статистической обработки: сбор и анализ данных о динамике правонарушений, числе раскрытых преступлений, уровнях безработицы, миграционных потоках и других параметров, способных влиять на правопорядок.

- Экспертные опросы: привлечение экспертов — правоохранителей, общественных деятелей, предпринимателей — для формирования целостного взгляда на проблемы и приоритеты.

- Сценарное моделирование: рассмотрение нескольких потенциальных сценариев развития, в том числе пессимистического и оптимистического, что позволяет заранее готовиться к неблагоприятным ситуациям.

На основе таких подходов создается база данных, служащая отправной точкой при выработке конкретных мероприятий и при определении показателей эффективности в сфере охраны общественного порядка.

4. Ресурсное обеспечение

Говоря о стратегическом планировании, невозможно обойти вопрос ресурсов. Среди них:

- Финансовые: бюджетные и внебюджетные средства, выделяемые на организацию муниципальной полиции (если предусмотрено законодательством), установку систем видеонаблюдения, реализацию профилактических программ и т. п.

- Кадровые: специалисты органов местного самоуправления, правоохранительных структур, общественных организаций, способные выполнять функции планирования, контроля и координации.

- Материально-технические: инфраструктура, транспорт, оборудование, технологические решения (например, цифровые платформы для мониторинга).

- Информационные: статистические и аналитические данные, материалы исследований, результаты социальных опросов и т. д.

Успешная реализация стратегии требует баланса между имеющимися ресурсами и поставленными целями. При недостатке финансовых или кадровых резервов планирование рискует превратиться в формальность. Поэтому задачей муниципалитета становится поиск партнеров — региональных и федеральных органов власти, частного сектора, некоммерческих организаций, заинтересованных в укреплении общественного порядка.

5. Координация участников

Одним из наиболее сложных аспектов является координация различных участников процесса, включая органы правопорядка, общественные формирования, бизнес и население. Процессы стратегического планирования должны предусматривать механизм горизонтальной и вертикальной связи: взаимодействие муниципалитетов с органами региона и федерации, а также межмуниципальное сотрудничество.

Результативность планов повышается при создании постоянных консультативных советов, рабочих групп или комиссий, куда входят представители всех заинтересованных сторон. Такое сотрудничество позволяет согласовать приоритеты и распределение ресурсов. Внедрение современных инструментов коммуникации (электронные платформы, онлайн-обсуждения проектов) дополнительно упрощает процесс выработки согласованных решений.

6. Мониторинг и оценка эффективности

Стратегическое планирование невозможно без системы мониторинга и контроля, которая позволяет своевременно выявлять отклонения и корректировать выбранный курс. Основные элементы мониторинга включают:

- Установление показателей результативности (количество правонарушений, уровень удовлетворенности граждан безопасностью, динамика обращений в административные органы).
- Регулярные отчеты ответственных исполнителей по выполнению пунктов плана.
- Публичное обсуждение достигнутых результатов, в том числе с участием местных СМИ и общественных советов.
- Механизмы оперативной корректировки планов в случае изменения обстановки или выявления новых рисков.

С помощью мониторинга можно также оценить целесообразность использования бюджетных средств и степень вовлеченности различных структур и организаций.

Таблица 1

Основные факторы, влияющие на эффективность стратегического планирования в сфере общественного порядка

Фактор	Содержание	Возможные эффекты
Организационно-правовые	Наличие правовых механизмов, регулирующих компетенцию и полномочия муниципалитета	Повышение легитимности принятия решений, четкая регламентация действий
Ресурсные	Финансы, кадры, инфраструктура, информационные материалы	Обеспечение реальности и выполнимости стратегических целей и задач
Методические	Методы анализа и прогнозирования, мониторинг и контроль	Повышение точности планирования, оперативная реакция на изменения
Координационные	Взаимодействие между органами власти, бизнесом, общественностью	Устранение дублирования усилий, синергетический эффект в реализации
Участие населения	Привлечение граждан к выявлению проблем, обсуждению планов и контролю их исполнения	Рост доверия к власти, улучшение качества принимаемых решений
Гибкость и адаптивность	Способность корректировать стратегию при изменении обстановки	Устойчивость к внешним вызовам, снижение рисков неэффективности мероприятий

Таким образом, главная задача стратегического планирования в сфере общественного порядка на муниципальном уровне — обеспечить синергию всех указанных факторов. Разработка планов становится лишь отправным пунктом; их успех в значительной степени зависит от систематической реализации, непрерывного мониторинга и готовности к корректировкам с учетом динамики социальной, экономической и правовой среды.

Стратегическое планирование в сфере обеспечения общественного порядка на муниципальном уровне играет важную роль в формировании безопасной среды для населения и создает предпосылки для устойчивого развития территории. Теоретические основы данного процесса позволяют рассматривать безопасность не как изолированную функцию правоохранительных органов, а как комплексную задачу, требующую участия множества субъектов: органов местного самоуправления, бизнеса, общественных организаций и граждан.

Ключевые принципы (системность, долгосрочность, гибкость, участие, прозрачность) задают общую рамку, в пределах которой разрабатываются и реализуются конкретные стратегии. Особое значение приобретает методология прогнозирования, основанная на научных подходах к анализу данных, сценарном моделировании и экспертных опросах. Именно она обеспечивает адекватность оценки рисков и угроз, что важно в условиях постоянного усложнения социальной и технологической среды.

Для достижения поставленных целей в сфере общественного порядка муниципальные образования должны активно использовать разнообразные ресурсы: финансовые, кадровые, информационные, инфраструктурные. При этом не менее значима координация усилий, так как межведомственное взаимодействие и партнерство с заинтересованными сторонами нередко становятся решающим фактором успеха. Реализация стратегических планов предполагает постоянный мониторинг, оценку эффективности и готовность вносить изменения при появлении новых вызовов или корректировок в социальной политике.

Таким образом, теоретическая проработка основ стратегического планирования создает благоприятную основу для практического выстраивания долгосрочных сценариев укрепления общественного порядка. Разработанные планы помогают муниципалитетам целенаправленно распределять ресурсы, вовлекать население в решение актуальных проблем и выстраивать партнерства, что в совокупности повышает уровень безопасности и качество жизни на местах.

References

1. Байдаев, М. М. Подготовка кадров для органов внутренних дел Российской Федерации в условиях цифровой трансформации / М. М. Байдаев // Прикладная психология и педагогика. – 2022. – Т. 7, № 4. – С. 203-214. – DOI 10.12737/2500-0543-2022-7-4-203-214. – EDN CXGAUR.
2. Калицкая, В. В. Экономическая и информационная безопасность в условиях цифровизации / В. В. Калицкая, Р. Т. Шахбазян, Е. К. Каргополова // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 21 марта 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 193-197. – EDN ITRGRT.
3. Конуров, А. Г. О необходимости формирования у сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации навыков по применению специальной техники в едином цифровом пространстве МВД России / А. Г. Конуров, И. А. Кубасов, Ю. В. Синютин // Вестник Всероссийского института повышения квалификации сотрудников Министерства внутренних дел Российской Федерации. – 2021. – № 4(60). – С. 96-101. – EDN HUFPIJ.
4. Кочергин, Д. А. Информационные технологии в кадровом делопроизводстве уголовно-исполнительной системы / Д. А. Кочергин // Актуальные проблемы пенитенциарной науки и практики. – 2018. – № 2(10). – С. 42-43. – EDN XNQNEB.
5. Лысенко, Е. С. Особенности управления органами внутренних дел в условиях некомплекта кадрового состава / Е. С. Лысенко // Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина. – 2020. – № 1. – С. 364-367. – EDN ZPMMDF.
6. Морсакова, Ю. В. Совершенствование методик подготовки кадров с использованием информационно-телекоммуникационных технологий / Ю. В. Морсакова // Вестник Рязанского филиала Московского университета МВД России. – 2021. – № 15. – С. 216-217. – EDN BGTIES.
7. Мыльников, М. А. К вопросу о применении кадровой технологии "перевод сотрудника" в органах внутренних дел Российской Федерации: правовой и организационный аспект / М. А. Мыльников // Юрист-Правоведъ. – 2021. – № 3(98). – С. 53-58. – EDN NSZGSP.
8. Наумов, Ю. Г. Цифровая трансформация информационных ресурсов в деятельности органов внутренних дел Российской Федерации / Ю. Г. Наумов, Э. А.

Стенюшкина // На страже экономики. – 2024. – № 3(30). – С. 61-70. – DOI 10.36511/2588-0071-2024-3-61-70. – EDN JIMDOM.

9. Ольшевский, А. В. Цифровизация кадровой работы в органах внутренних дел / А. В. Ольшевский // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2022. – № 1(57). – С. 81-86. – DOI 10.36511/2078-5356-2022-1-81-86. – EDN VLEJYU.

10. Серебренникова, М. А. Аспекты цифровизации кадровой работы на государственной службе / М. А. Серебренникова, Е. С. Куликова // Столыпинский вестник. – 2022. – Т. 4, № 6. – EDN UPRMXF.

11. Сулимин, В. В. Цифровая трансформация экономики: возможности, вызовы и перспективы в эпоху постпандемии / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 6. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_6_298. – EDN AVIGQS.

12. Челубеева, Н. Н. Цифровая трансформация профессиональной подготовки сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: проблемы и перспективы / Н. Н. Челубеева, М. М. Байдаев // Научный дайджест Восточно-Сибирского института МВД России. – 2022. – № 1(15). – С. 227-234. – EDN RZXDRP.

13. Чемарина, Ю. В. Взаимодействие ФСИН России и гражданских вузов: опыт профильной кафедры по подготовке IT-специалистов / Ю. В. Чемарина, И. А. Шаповалова, Е. Г. Царькова // Образование и право. – 2023. – № 11. – С. 500-503. – DOI 10.24412/2076-1503-2023-11-500-503. – EDN JGULFS.

UDC 640.4

Shurtabayeva A. The evolution of the hospitality industry in the post-pandemic period

Shurtabayeva Aktoty,

bachelor's degree, Atyrau University of Oil and Gas, Kazakhstan, Atyrau

Abstract. *This article addresses the evolution of the hospitality industry in the post-pandemic period with particular reference to new marketing, sales, and management strategies. It examines COVID-19-driven changes that required the industry to adapt to new economic, sanitary, and technological realities. Trends such as the introduction of dynamic pricing, use of analytical tools to personalize services, and developing flexible booking and subscription models are explored. Evolution of the hotel chain's marketing strategies, including the use of digital technologies, the formation of social responsibility, and using omnichannel platforms for interacting with customers, is also examined. Particular attention is given to new management approaches, including the deployment of contactless technologies, process automation, and increased focus on sustainable development.*

Keywords: *hospitality industry, post-pandemic period, service sales, marketing, management.*

Рецензент: Кулаченко Марина Петровна - кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры психологии и педагогики. ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»

Introduction

The pandemic of COVID-19 became a major problem for the hospitality industry, forcing the industry to accept new realities and adopt innovative solutions. During this period, tourist traffic declined significantly, there was a massive number of hotel closures and massive economic losses. The recovery of the industry came with the accelerated digitalization, changing consumer behavior patterns, and increased competition.

In these conditions, the hospitality industry is transforming from traditional management and promotion methods to more dynamic and technology-based ones. The focus is placed on analytical software, demand forecasting, and omnichannel customer engagement strategies. Sustainable development is also an important aspect, making hotels more attractive to modern guests. The aim of this study is to analyze the evolution of the hospitality industry after the COVID-19 pandemic, unveil modern methods of sales, marketing, and management.

Main part. Sales in the hospitality industry in the post-pandemic period

The COVID-19 pandemic greatly impacted the hospitality industry, with a sudden drop in tourist service demand. From 2020 to 2021, hotel occupancy reached all-time lows, and hotel proprietors had to adapt to new realities by implementing strict sanitation practices and altering business models. The industry was, however, experiencing dynamic recovery by 2023, as measures were relaxed and practice in revenue management evolved (fig. 1).

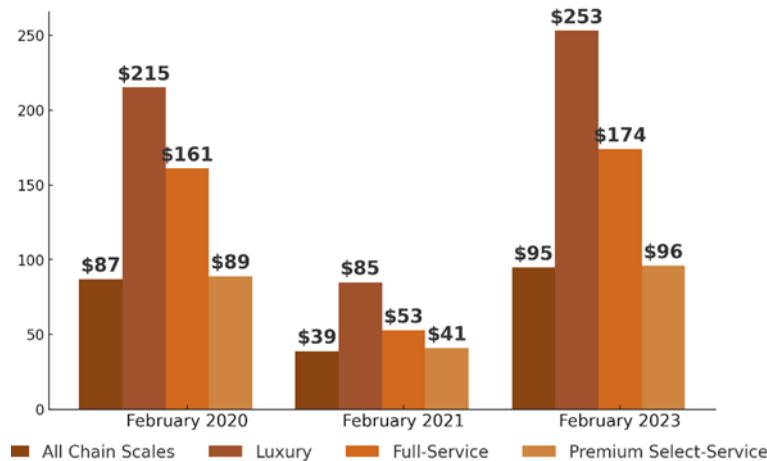


Figure 1. Revenue report in the hospitality industry by segments, overall RevPAR indicator [1]

In the recovery phase, changes in consumer behavior also played an important role. One of the causes of the demand growth was international tourism rebounding. After two years of strict restrictions, travelers were ready to make up for lost ground on recreation opportunities, and reservations picked up dramatically. No less important in the industry's recovery was the strengthening of domestic tourism.

In the post-pandemic period, there is also a special focus on revenue management techniques and price flexibility. Models based on fixed rate and seasonality are outdated, replaced by **dynamic**. This allows hotels to respond quickly to changes in demand and competition. One of the most valuable tools in this area is **Revenue Management**, where predictive analytical solutions and automated rates are derived from data inputs of hotel occupancy, season, consumer demand patterns, and macroeconomic factors. Large hotel chains have employed artificial intelligence (AI) and big data solutions to more accurately predict the direction in price and control their rates. Use of these technologies allows not only the response to tendencies in the market in real time but also the offering of personal prices for different groups of customers. For example, depending on machine learning algorithms, the system can examine past reservations of guests and offer personal discounts or additional services, thereby guaranteeing customer loyalty and profitability for the company [2].

Another important trend in the hospitality industry since the pandemic has been **the proliferation of subscription schemes and regulated tariffs**. There are hotels that offer guests the possibility of a monthly subscription for accommodation, which is especially convenient for remote employees and corporate clients. These schemes allow flexible budget planning and ensure constant hotel occupancy during periods of fluctuating demand.

Development of digital technologies and the change in consumer behavior led to the extinction of traditional sales channels, such as phone booking and agency networks, and they have been replaced by an **omnichannel**. Hotel chains are making more investments in the establishment of direct sale channels like websites and mobile apps. Through this manner, they can reduce reliance on intermediaries and lower commission outlays. Booking.com, Expedia, and Google Hotel Ads remain important drivers of traffic and conversion for hotels, especially within the independent hotel category with poor brands.

Another important trend after the pandemic is the **emergence of new types of housing**. Hybrid hotels that combine elements of coworking, long-term rental housing and traditional hotel services are gaining momentum. They are more popular in urban areas, where high demand for medium- and short-term rental housing reduces the applicability of traditional hotel models. In addition, serviced apartments are becoming more and more in demand, which provide travelers with the opportunity to stay longer, as well as the opportunity to cook their own meals and use additional amenities [3].

Thus, the evolution of hospitality sales in the post-pandemic period is linked to the emergence of modern technologies, dynamic pricing, and changes in distribution channels. Under the conditions of intense competition and changing demand, hotels must adapt to the new reality of the market by offering customers personalized solutions, automated services, and new models of interaction.

The evolution of marketing strategies in the hospitality industry in the post-pandemic period

The post-crisis period has changed solutions to the issue of marketing strategy and customer relationship in the hospitality industry. Ecological tourism, safety, personalized services, and the application of interactive technologies became the conditions of competitiveness. Development of digital marketing has also undergone changes: video, social networks, and blogs have become obligatory advertising tools, and AI has made the ads more aimed and personalized. Table 1 gives a compilation of major changes in marketing strategies in the hospitality industry in the post-pandemic period and discusses their impact on the industry.

Table 1

The evolution of marketing strategies in the hospitality industry [4, 5]

Direction of change	Description of the changes	Impact on the hotel industry
Environmental and social responsibility	Implementation of «green» standards, reduction of plastic waste, use of renewable energy sources.	The growing popularity of environmentally responsible hotels, reducing operating costs, and attracting conscious travelers.
Digital marketing	Using Internet platforms to personalize advertising campaigns and target customers.	Increasing audience reach, strengthening competitive advantages, and increasing the effectiveness of marketing investments.
Interactive technologies and new advertising channels	Development of virtual tours, AI recommendations, enhancement of video content, collaboration with bloggers and opinion leaders.	Increased user engagement, improved customer experience, and increased direct sales.
Customer loyalty and omnichannel communications	Flexible loyalty programs, cumulative bonus systems, integration with chatbots, social networks and mobile applications. Development of subscription accommodation models.	An increase in the number of regular customers, speeding up the booking process, and improving the usability of services.

These technologies have become the primary change drivers in the marketing industry. Through them, new standards of customer engagement are being developed, enhancing the competitiveness of the hospitality industry. **Hilton Hotels & Resorts** is one such company that has brought about evolutionary marketing strategies. It launched a program that increased sanitary safety standards, as well as demonstrating the active use of AI in creating promotional campaigns. These initiatives helped the chain build customer trust, increase bookings, and solidify its competitive advantage [6].

New approaches to hotel business management

In the post-pandemic period, the hospitality industry is witnessing transformations that demand a complete restructuring of guest services and management methodologies. The most important among them was the universal **implementation of contactless technologies** that reduced contact between staff and visitors to an all-time low. Mobile and digital check-in have become the industry standard for a majority of hotel chains. By the check-in procedure, visitors are able to use the app on their mobile phone and then use their phones to open the doors, thereby not only saving time but also avoiding queues at reception [7].

An important part of the technology shift has been the **development of the «smart room»** technology, which entails Internet of Things technologies. Climate control, lighting, and multimedia systems can be controlled by the visitors using voice commands or intelligent devices. The hospitality industry is also actively adopting **robotics and process automation**.

The COVID-19 pandemic caused a complete revamp of safety procedures and sanitary standards in the hospitality sector. **Compliance with rigorous hygiene** measures is now a key factor in guests' decisions when selecting a hotel, and transparent disclosure of the security procedures being implemented boosts confidence in the brand. New sanitary protocols, including increased disinfection of properties and the use of antimicrobial coatings, have been developed and implemented by hotel chains [8]. Most of them have invested in automatic hand sanitizer dispensers and disinfection systems that provide instant sanitization of public areas and bedrooms.

Employee training on **new security procedures** has been made mandatory, including routine training on hygiene rules, proper use of personal protective equipment, and contact reducing measures for visitors. Some hotels have incorporated monitoring of employees' health through digital means, reducing the viral transmission risk. In addition, hotels use quick response codes and electronic dashboards, through which the travelers are able to view information on hygiene measures taken, latest cleaning dates and safety protocols. All these technologies enhance the openness of the service and provide safety to the guests while they stay.

The pandemic pushed the hospitality industry to be innovative within the face of changing economic realities, compelling a **re-examination of current business models and a focus on operational effectiveness**. Cost optimization and digital solution adoption helped hotels reduce costs without compromising on service levels. One of the main directions has been the **introduction of cross-functional duties for staff**. In smaller hotels, receptionists now combine the functions of concierges, and housekeeping staff work according to an optimized schedule that aligns with the hotel's occupancy.

Special attention is given to **inventory and supply chain management**. Predictive logistics based on AI are being implemented within hotels to produce accurate predictions of material and product demands. Hotels may opt to utilize local suppliers in certain instances, providing a more agile, lower-cost, and safer procurement method. Hotels are also investing more in **energy-efficient solutions**. The applications of water recycling units, motion sensors, and programmable thermostats not only conserve money but are simpler to operate earth-friendly programs.

The pandemic's issues that the hospitality industry faced created manpower reductions, which were detrimental to the industry's recovery. It was hard for most of the hotels to retain and hire skilled staff, and this had them **adopting new methods of dealing with employees and company culture**. Hybrid work models were one of the solutions implemented. In large hotel chains, customer service staff can now work remotely, and booking and call centers are partially automated with AI chatbots. Changes in business

processes also led to new qualifications requirements for employees. Companies have started actively investing in staff training, including digital technologies, customer service, and data management training. Additionally, employee support programs and corporate culture strengthening are being developed.

Hotel business management after a pandemic requires an overall response through various means like digitalization of business, application of new cleanliness norms, and adaptability of the management towards handling people. Hotels that actively adopt innovative practices and adapt to evolving consumer trends gain a significant competitive advantage within the transformed economic landscape.

Conclusion

The post-pandemic period was a period of revolutionary changes for the hospitality industry, and it had to rethink a variety of traditional management, marketing, and sales approaches. Adaptations to new economic and sanitary conditions, innovations of digital technologies, and price adaptability are the main drivers of the recovery process. Hotel executives who successfully utilize such strategies demonstrate profitable expansion in the face of unstable demand and intense competition. Notably, innovations in services and marketing allow for a more tailored and secure experience for visitors.

References

1. The Pandemic and the Hospitality Industry: From Impact to Recovery / The Plasencia Group // URL: <https://tpghotels.com/the-pandemic-and-the-hospitality-industry-from-impact-to-recovery/> (date of application 10.02.2025).
2. Moroz K. Using key performance indicators (KPI) for developing growth strategies and managing company performance // Znanstvena misel journal. 2024. № 96. P. 27-29. DOI: 10.5281/zenodo.14242184 EDN: LWQEAY
3. Yudha A. T. R. C., Basya M. M. Adaptive Business Model in the Post-Pandemic Era of Covid-19: Evidence in Greensa Inn // Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE). 2024. Vol. 7. №. 1. P. 15-32.
4. Vanegas-López J. G., López-Cadavid D. A., Mathew M., Vo-Thanh T., Restrepo-Morales J. A., Sthapit E. Bounce-back strategies: Revitalizing the hotel industry post-pandemic // Tourism and Hospitality Research. 2024. P. 14673584241277019.
5. Nazarova Ye.K. THE IMPACT OF MENTAL HEALTH ON WORK PRODUCTIVITY // Universum: Psychology and Education: Electronic scientific journal. 2024. No. 7(121). URL: <https://7universum.com/ru/psy/archive/item/17860> EDN: WOSGLE
6. Fachada B. C. Business adaptive strategies in crisis: the case of Hilton Hotels Worldwide: – 2023.
7. Prentice C., Tracogna A., Akbar Y. H. The Paths to an Enhanced Ecosystem for International Hotel Chains // Journal of the Knowledge Economy. 2024. P.1-25. DOI: 10.1007/s13132-024-02579-4 EDN: ZPENAM
8. Kidassova M. Business scaling strategies in international markets: Analysis of expansion and localization models // Cold Science. 2024. № 10. P. 7-14. EDN: LMKFML

CONCLUSION

Issue 4(1) of the International Journal of Professional Science has become a platform for studying the most important aspects that are important for many areas of life and professional activity. The presented works demonstrate high scientific significance and relevance of the topic, promoting interaction between various disciplines and the application of acquired knowledge in practice. Joint efforts of researchers, practitioners and educational institutions are necessary for the further implementation of innovations and improvement of existing practices.

We hope that each publication will inspire readers to think and do further research, helping to deepen their knowledge and implement best practices in their fields of activity. The high level of the works discussed confirms that despite the complications that our society faces, science and education remain the main factors contributing to development and prosperity. By paying attention to our publication, you take a step into the world of modern professional experience, opening up new horizons and prospects for future discoveries.

With best wishes and warm regards,
Editor-in-Chief
International Journal of Professional Science
Krasnova N.A.

Electronic scientific editions

International journal of Professional Science

international scientific journal
№4(1)/2025

Please address for questions and comments for publication as well as suggestions
for cooperation to e-mail address mail@scipro.ru



Format 60x84/16. Conventional printed
sheets 6,6
Circulation 100 copies
Scientific public organization
“Professional science”