

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ: СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Материалы всероссийской
научно-практической конференции
с международным участием

(4 февраля 2026)

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

Ц75

Редакционная коллегия:

Балташев Ж.М., кандидат экономических наук (PhD),
Вафоева Д.И., кандидат экономических наук (PhD),
Ганиев Д.Г., кандидат педагогических наук (PhD), доцент,
Гапаров К.Г. — PhD по техническим наукам,
Исмаилова Н.Я. — PhD по экономическим наукам,
Исраилова Д.К., доктор экономических наук (DSc), доцент,
Кадирова Д.Н., кандидат биологических наук, доцент,
Махмудов О.Х., доктор экономических наук, профессор,
Сабитов А.У., кандидат технических наук,
Тураев К.Т., кандидат географических наук,

Ц75 ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ:
СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ:
материалы всероссийской научно-практической конференции (4 февраля 2026г.,
Волгоград) Отв. ред. Смирнова Т.В. – Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса»,
Саратов 2026. - 73с.

Сборник содержит научные статьи и тезисы ученых Российской Федерации и других стран. Излагается теория, методология и практика научных исследований в области информационных технологий, экономики, образования, социологии.

Для специалистов в сфере управления, научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов вузов и всех лиц, интересующихся рассматриваемыми проблемами.

Материалы сборника размещаются в научной электронной библиотеке с постатейной разметкой на основании договора № 1412-11/2013К от 14.11.2013.

ISBN 978-5-6055835-0-9

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

© *Институт управления и социально-экономического развития*, 2026

© *Саратовский государственный технический университет*, 2026

© *Автономная некоммерческая организация "Центр развития туристических проектов и молодежных инициатив "ВОКРУГ ВОЛГИ"*, 2026

УДК 336.77

Исаева А. Б.

студент магистратуры

Кыргызский государственный технический

университет им. И. Раззакова

Научный руководитель: Омурбекова М. О., кандидат

экономических наук, доцент

кафедра «экономическая безопасность и маркетинг»

Кыргызстан, г. Бишкек

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ
КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ КЛИЕНТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «О!БАНК»)**

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы совершенствования методов оценки кредитоспособности клиентов коммерческого банка в условиях усиления требований к управлению кредитными рисками. Анализируется взаимосвязь оценки кредитоспособности заемщиков с качеством кредитного портфеля и финансовой устойчивостью банка. Проведена систематизация основных методов оценки кредитоспособности, применяемых в банковской практике, включая коэффициентный анализ, скоринговые модели и элементы риск-ориентированного подхода. На примере ОАО «О!Банк» выявлены преимущества и ограничения действующих подходов и обоснованы направления их совершенствования с учетом регуляторных требований.

Ключевые слова: кредитоспособность, оценка кредитоспособности, коммерческий банк, кредитный риск, заемщики, кредитный портфель, методы оценки.

Isaeva A. B.

master's student

Kyrgyz State Technical University

named after I. Razzakov

Supervisor: Omurbekova M. O., PhD (Economics),

Associate Professor

Department of Economic Security and Marketing

Bishkek, Kyrgyzstan

**IMPROVING METHODS FOR ASSESSING THE
CREDITWORTHINESS OF COMMERCIAL BANK CLIENTS (USING
THE EXAMPLE OF O!BANK)**

***Abstract:** The article examines issues related to improving methods for assessing the creditworthiness of commercial bank clients in the context of increasing requirements for credit risk management. The relationship between borrowers' creditworthiness assessment and the quality of the loan portfolio as well as the financial stability of the bank is - analyzed. The main methods of creditworthiness assessment used in banking practice are - systematized, including ratio analysis, scoring models, and elements of a risk-oriented approach. Using the example of OJSC "O!Bank," the advantages and limitations of existing approaches are identified, and directions for their improvement are substantiated in line with regulatory requirements.*

***Keywords:** creditworthiness, creditworthiness assessment, commercial bank, credit risk, borrowers, loan portfolio, assessment methods.*

Современные изменения в экономике и активное развитие цифровых технологий обуславливают необходимость совершенствования методов

оценки кредитоспособности клиентов коммерческих банков. В условиях усиления конкуренции и нестабильности макроэкономической среды качество оценки платежеспособности заемщиков становится одним из ключевых факторов устойчивости банковской системы и эффективности кредитной деятельности. [1]

Целью настоящего исследования является анализ действующих методов оценки кредитоспособности клиентов коммерческого банка на примере ОАО «О!Банк», а также разработка направлений их совершенствования с учетом применения современных аналитических и цифровых инструментов. Объектом исследования выступает система оценки кредитоспособности клиентов в коммерческом банке. Предметом исследования являются методы и подходы к оценке кредитоспособности клиентов, используемые в практике ОАО «О!Банк».

Оценка кредитоспособности клиентов является важнейшим элементом управления кредитными рисками банка, поскольку позволяет прогнозировать вероятность неисполнения заемщиком своих обязательств и принимать обоснованные кредитные решения.

Основные методы оценки кредитоспособности заемщиков

В банковской практике применяются следующие основные методы оценки кредитоспособности клиентов:

1. Финансово-коэффициентный анализ, основанный на расчете показателей ликвидности, платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости заемщика. Данный метод широко используется при кредитовании юридических лиц и отличается прозрачностью и интерпретируемостью результатов. [6]

2. Кредитный скоринг, представляющий собой автоматизированную систему оценки заемщиков на основе совокупности количественных и

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ: СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

качественных параметров, включая кредитную историю, уровень доходов и социально-экономические характеристики. [7]

3. Экспертная оценка, применяемая при рассмотрении нестандартных или крупных кредитных сделок, позволяющая учитывать индивидуальные особенности заемщика, которые не всегда отражаются в формализованных моделях. [8]

Таким образом, в практике коммерческих банков наблюдается переход от использования исключительно традиционных методов к комбинированным моделям оценки кредитоспособности, сочетающим количественные и качественные инструменты анализа. (см. табл. 1).

Таблица 1.

Основные методы оценки кредитоспособности заемщиков

Метод оценки	Содержание метода	Преимущества	Ограничения
Финансово-коэффициентный анализ	Оценка ликвидности, платежеспособности, рентабельности	Прозрачность, простота интерпретации	Не учитывает поведенческие факторы
Кредитный скоринг	Автоматизированная оценка на основе балльной системы	Быстрота принятия решений	Ограниченная гибкость
Экспертная оценка	Профессиональное суждение кредитного специалиста	Учет индивидуальных особенностей	Субъективность
Комплексный подход	Комбинация количественных и качественных методов	Повышение точности оценки	Требует методической проработки

Оценка кредитоспособности заемщика является составной частью системы управления кредитными рисками банка, однако данные понятия не

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ: СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

являются тождественными. Оценка кредитоспособности направлена на анализ индивидуального заемщика и принятие решения о выдаче кредита, тогда как управление кредитным риском ориентировано на контроль совокупных рисков кредитного портфеля.

Связь между указанными процессами заключается в том, что результаты оценки кредитоспособности используются при формировании кредитного портфеля, установлении лимитов кредитования и расчете резервов на возможные потери по кредитам. Следовательно, повышение качества оценки кредитоспособности способствует снижению уровня кредитного риска в целом. (см. табл. 2).

Таблица 2.

Сравнение оценки кредитоспособности и управления кредитным риском

Критерий	Оценка кредитоспособности	Управление кредитным риском
Объект анализа	Отдельный заемщик	Кредитный портфель
Основная цель	Принятие решения о выдаче кредита	Минимизация потерь
Методы	Анализ отчетности, скоринг, экспертиза	Лимиты, резервы, диверсификация
Результат	Кредитное решение	Финансовая устойчивость банка

Рост доли классифицированных кредитов в совокупном портфеле ОАО «О!Банк» с 10,9% до 12,1% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года указывает на необходимость пересмотра стратегий кредитного риска и усиления контроля за качеством кредитования. Такая тенденция может быть связана как с ухудшением платёжеспособности отдельных категорий

клиентов, так и с недостаточной точностью существующих моделей оценки кредитоспособности.

В связи с этим особое значение приобретает внедрение современных инструментов анализа кредитного риска, способных учитывать широкий спектр факторов, включая финансовое состояние заемщика, историю обслуживания кредитов, макроэкономические условия и поведенческие характеристики клиентов. Использование методов градиентного бафтинга, глубоких нейронных сетей и альтернативных источников данных позволяет более точно прогнозировать вероятность дефолта и своевременно принимать меры по снижению риска.

Важно отметить, что повышение качества кредитного портфеля требует комплексного подхода: сочетания автоматизированных систем скоринга с экспертной оценкой кредитного специалиста, регулярного мониторинга состояния заемщиков и своевременной корректировки кредитной политики банка. Такой подход обеспечивает баланс между точностью прогнозов и интерпретируемостью решений, что особенно критично для соблюдения внутренних регламентов банка и требований регулятора.

Помимо этого, анализ динамики кредитного портфеля демонстрирует необходимость усиления профилактических мер по работе с проблемными кредитами, включая реструктуризацию задолженности, пересмотр условий кредитных договоров и активное взаимодействие с заемщиками, что позволяет снижать уровень просроченной задолженности и повышать устойчивость финансовой системы банка.

Проведенный анализ действующих методов оценки кредитоспособности заемщиков, а также выявленные проблемы в системе оценки кредитоспособности клиентов ОАО «О!Банк» свидетельствуют о необходимости их дальнейшего совершенствования. Рост доли классифицированных кредитов и ограниченность традиционных методов

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ: СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

анализа, ориентированных преимущественно на ретроспективные финансовые показатели, обуславливают целесообразность внедрения более гибких и проективных инструментов оценки. В этой связи представляется обоснованным рассмотрение предлагаемых методов совершенствования оценки кредитоспособности заемщиков, направленных на повышение точности прогнозирования кредитных рисков и улучшение качества кредитного портфеля банка. (см. табл. 3).

Таблица 3.

Предлагаемые методы совершенствования оценки кредитоспособности заемщиков в ОАО «О!Банк»

Предлагаемый метод	Краткая характеристика	Используемые данные	Ожидаемый эффект
Автоматизированный скоринг на основе машинного обучения	Применение алгоритмов градиентного бустинга и нейронных сетей для прогнозирования вероятности дефолта	Финансовая отчетность, кредитная история, транзакционные данные	Повышение точности оценки кредитоспособности, снижение доли проблемных кредитов
Поведенческий скоринг	Анализ платежной дисциплины, активности по счетам и клиентского поведения	История платежей, движение по счетам, использование банковских продуктов	Раннее выявление потенциально проблемных заемщиков
Интеграция макроэкономических факторов	Учет отраслевых и макроэкономических	Макроэкономические показатели, отраслевые данные	Повышение устойчивости

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ: СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

	их индикаторов при оценке заемщика		кредитных решений к внешним шокам
Комбинированная модель оценки	Сочетание автоматизированных моделей и экспертного суждения	Количественные и качественные показатели	Баланс между точностью прогнозов и интерпретируемостью решений

Таким образом, применение предлагаемых методов оценки кредитоспособности заемщиков позволяет повысить точность прогнозирования кредитных рисков и обеспечить более раннее выявление проблемных клиентов. Использование комбинированных моделей, основанных на интеграции автоматизированных коринковых систем и экспертной оценки, способствует снижению доли классифицированных кредитов и повышению устойчивости кредитного портфеля коммерческого банка.

Дополнительно следует подчеркнуть, что выявленные тенденции роста доли классифицированных кредитов подтверждают необходимость перехода ОАО «О!Банк» от преимущественно ретроспективной оценки кредитоспособности к проективной модели управления кредитным риском. Такая модель должна быть ориентирована не только на анализ текущего финансового состояния заемщика, но и на прогнозирование его будущей платежеспособности с учетом поведенческих, отраслевых и макроэкономических факторов. Внедрение адаптивных и динамических методов оценки кредитоспособности позволит банку своевременно выявлять потенциальные риски, повышать качество кредитных решений и обеспечивать устойчивое развитие кредитного портфеля в условиях меняющейся экономической среды.

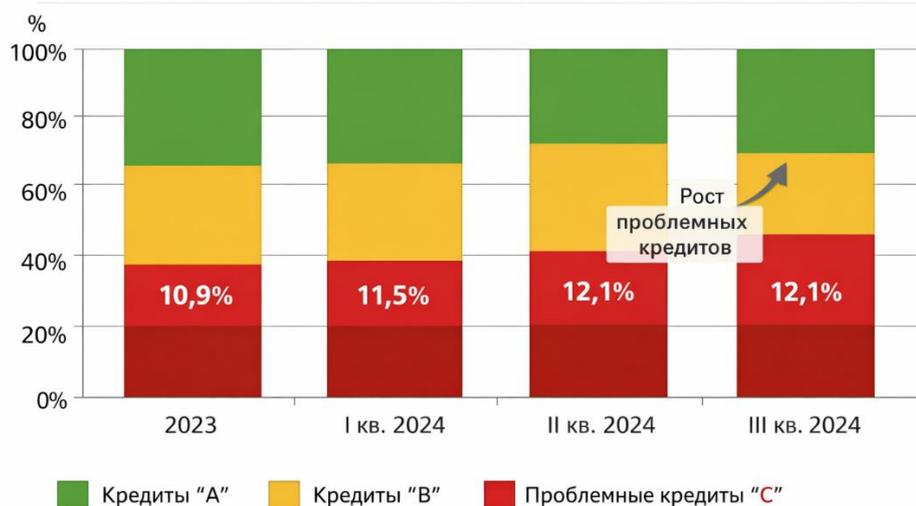


Рис.1. Структура кредитного портфеля по категориям качества ОАО «О!Банк»[6]

Анализ структуры кредитного портфеля ОАО «О!Банк» по категориям качества показывает, что наибольший прирост наблюдается в сегменте проблемных кредитов (кредиты категории «В» и «С»), что совпадает с ростом доли классифицированных кредитов с 10,9% до 12,1%. В то же время доля кредитов высокого качества («А») снизилась, что указывает на увеличение рисков в портфеле.

График демонстрирует следующие тенденции:

1. Рост проблемных кредитов – сигнал к усилению мониторинга и внедрению инструментов раннего предупреждения дефолта.
2. Стабильность среднего сегмента – свидетельствует о сохранении платежеспособности значительной части клиентов.
3. Снижение доли качественных кредитов – требует пересмотра кредитной политики и более строгого скоринга новых заемщиков.

Данная визуализация позволяет наглядно оценить динамику качества кредитного портфеля и служит основой для принятия управленческих

решений по снижению кредитного риска. Использование современных аналитических методов и технологий позволит не только отслеживать текущие тенденции, но и прогнозировать будущие изменения структуры портфеля, своевременно корректируя стратегию банка.

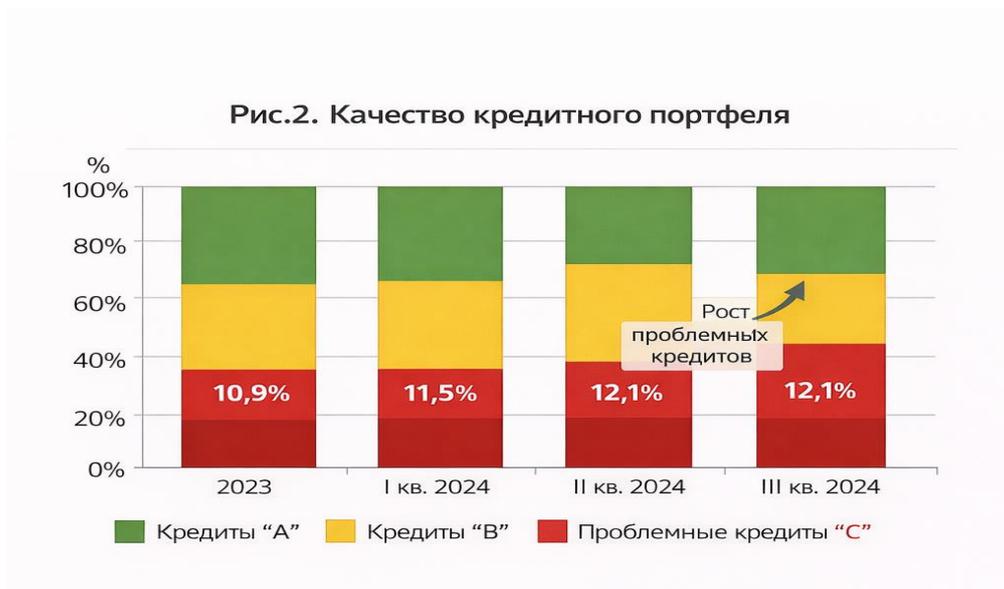


Рис.2. Качество кредитного портфеля ОАО «О!Банк» [6]

Рисунок демонстрирует структуру кредитного портфеля ОАО «О!Банк» по категориям качества за 2023 год и три квартала 2024 года. Категории:

- Кредиты "А" (зеленый) - качественные кредиты;
- Кредиты "В" (оранжевый) - кредиты средней категории;
- Проблемные кредиты "С" (красный) — кредиты с повышенным риском невозврата.

На графике видно, что доля проблемных кредитов ("С") постепенно увеличивается: с 10,9% в 2023 году до 12,1% в III квартале 2024 года. Доля качественных кредитов ("А") остаётся относительно стабильной, но наблюдается небольшой спад, в то время как кредиты категории "В" демонстрируют умеренную динамику.

График также подчеркивает тревожную тенденцию роста проблемных кредитов и одновременно свидетельствует о расширении кредитования банка

в первом полугодии 2024 года, что потребовало более тщательного управления кредитными рисками.



Рис.3. Показатели качества кредитного портфеля ОАО «О!Банк» [6]

Рисунок отображает ключевые показатели качества кредитного портфеля банка, включая:

1. Объем резервов на возможные потери (зеленые столбцы, млрд сомов) - суммарные резервы, созданные банком для покрытия потенциальных убытков по кредитам;
2. Риск непогашения активов (красная линия, %) - соотношение специального резерва на покрытие потенциальных убытков (РППУ) к общему объему кредитного портфеля.

На графике показано:

- В первом полугодии 2024 года риск непогашения активов снизился на 1,3 п.п., достигнув 6,2%, что свидетельствует о повышении надежности кредитного портфеля;
- Суммарный объем резервов увеличился до 7,8% от кредитного портфеля (22,0 млрд сомов) в III квартале 2024 года, демонстрируя стратегически выверенный подход банка к управлению кредитными рисками;

- Объем резервов динамично растет параллельно с увеличением общего кредитного портфеля, что позволяет банку минимизировать негативные последствия невозврата кредитов.

Суммарный объем резервов, созданных банком для компенсации возможных потерь, достиг 7,8% от общего кредитного портфеля, что свидетельствует о стратегически выверенном подходе к управлению кредитными рисками и позволяет банку сохранять устойчивость даже в условиях потенциальных экономических потрясений.

Современные условия кредитования требуют от коммерческих банков комплексного подхода к оценке кредитоспособности клиентов, что напрямую влияет на качество кредитного портфеля, финансовую устойчивость и прибыльность банка. В ОАО «О!Банк» оценка платежеспособности заемщиков сталкивается с рядом проблем, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами.

Внедрение интеллектуальных моделей анализа кредитоспособности способствует переходу от реактивного управления кредитными рисками к преактивному, ориентированному на раннее выявление потенциальных проблемных заемщиков. Использование динамического скоринга, альтернативных данных и адаптивных моделей позволяет учитывать не только текущее финансовое состояние клиентов, но и прогнозировать изменения их платежеспособности под воздействием макроэкономических и отраслевых факторов. Это повышает обоснованность принимаемых решений и снижает уровень неопределенности при кредитовании.

Современная практика управления кредитными рисками в коммерческих банках, в том числе в ОАО «О!Банк», требует комплексного и адаптивного подхода к оценке кредитоспособности клиентов. Сочетание традиционных методов анализа заемщиков с современными цифровыми технологиями, включая машинное обучение, анализ больших данных и

использование альтернативных источников информации, становится ключевым фактором повышения качества кредитных решений. Усиление регуляторных требований, динамичные изменения макроэкономической среды и цифровизация финансового сектора обуславливают необходимость постоянного совершенствования моделей оценки кредитного риска.

Использованные источники:

1. Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy. Wiley, 2017. – 453 с.
2. Binns, R. Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy // Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 2018. – С. 149–159.
3. BIS. Basel Committee on Banking Supervision: Basel III: Finalising post-crisis reforms, 2020. – 85 с.
4. Lessmann, S., Baesens, B., Seow, H., & Thomas, L. C. Benchmarking State-of-the-Art Classification Algorithms for Credit Scoring // Journal of the Operational Research Society, 2015.–С.627–641.
5. Отчет о стабильности финансового сектора Кыргызской Республики, 2 полугодие 2026 год [Электронный ресурс] (дата обращения: 29.01.2026).
6. ОАО «О!Банк». Официальный сайт. – Дата обращения: 30.01.2026.
7. Национальный банк Кыргызской Республики. Официальный сайт. – Дата обращения: 30.01.2026.

DOI 10.5281/zenodo.18612004

УДК 316.334.3

Кузнецова С. А.

председатель

Центральный совет, общественное движение «Мы есть русские»

Калмыков Н. Н., кандидат социологических наук

Россия, Москва

ОБРАЗ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ ЗА РУБЕЖОМ: ЭМПИРИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА И АНАЛИТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГУМАНИТАРНОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация: Образ современной России за рубежом формируется в пересечении медийных потоков, образовательных и научных контактов, деловых связей и деятельности диаспор. В условиях санкций и информационных ограничений возрастает значение устойчивых каналов гуманитарного взаимодействия, опирающихся на долгосрочные формы сотрудничества. В статье на основе сопоставления международных индексов мягкой силы и инноваций, данных опросов общественного мнения, статистики международного образования и анализа нормативных документов Российской Федерации выявляется неоднородный и поляризованный характер восприятия России за рубежом. Предлагается методологическая модель «воронки показателей», позволяющая связать агрегированные индикаторы, институциональную среду и индивидуальные практики. На основе проведённой диагностики обоснованы ключевые направления гуманитарной политики, ориентированные на академическое сотрудничество, культурно-цифровые форматы, профессиональные сети и регионально дифференцированный подход.

Ключевые слова: мягкая сила; образ России; гуманитарная политика; публичная дипломатия; международное образование; глобальные индексы; международное научно-техническое сотрудничество.

Kuznetsova S. A.

chair

Central Council, Public movement “We Are Russians”

Kalmykov N. N., PhD (sociology)

Russia, Moscow

**THE IMAGE OF CONTEMPORARY RUSSIA ABROAD:
EMPIRICAL DIAGNOSTICS AND ANALYTICAL DIRECTIONS OF
HUMANITARIAN POLICY**

Abstract: The image of contemporary Russia abroad is shaped at the intersection of media flows, educational and scientific exchanges, business relations, and diaspora activities. Under conditions of sanctions and information constraints, the role of sustainable humanitarian interaction channels based on long-term cooperation is increasing. Based on a comparative analysis of international soft power and innovation indices, public opinion surveys, international education statistics, and official strategic documents of the Russian Federation, the article reveals the heterogeneous and polarized nature of Russia’s perception abroad. A methodological “indicator funnel” model is proposed, linking aggregated indicators, institutional environments, and individual practices. The study substantiates analytical directions of humanitarian policy focused on academic co-production, cultural-digital formats, professional networks, and a regionally differentiated approach.

Keywords: soft power; image of Russia; humanitarian policy; public diplomacy; international education; global indices; international scientific and technological cooperation.

Введение

Актуальность исследования

Внешний образ государства выступает значимым нематериальным ресурсом, влияющим на доступ к рынкам, технологиям, человеческому капиталу и институциональному доверию. В современных условиях образ России за рубежом формируется на фоне санкционных режимов, ограничений трансграничных коммуникаций и высокой конфликтности международной повестки. Это придаёт проблеме его анализа не только символическое, но и прикладное значение, поскольку восприятие страны зарубежными аудиториями непосредственно влияет на характер и глубину международных взаимодействий.

Проблематика и научный разрыв

Несмотря на наличие значительного массива исследований, посвящённых мягкой силе и публичной дипломатии, анализ образа России за рубежом зачастую носит фрагментарный характер. Отдельно рассматриваются позиции страны в международных рейтингах, медиадискурсы или нормативные установки гуманитарной политики. Недостаточно разработанным остаётся вопрос интеграции различных уровней показателей в единую диагностическую модель, позволяющую связать эмпирические данные с практико-ориентированными направлениями гуманитарной политики.

Цель и задачи исследования

Целью статьи является выявление структурных параметров образа современной России за рубежом на основе анализа международных индексов,

опросов общественного мнения, образовательной статистики и нормативной рамки Российской Федерации, а также определение аналитически обоснованных направлений гуманитарной политики.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать позиции России в ключевых международных индексах мягкой силы и инноваций;
- охарактеризовать данные международных опросов общественного мнения о России;
- оценить роль международного образования и гуманитарной инфраструктуры в формировании образа страны;
- сформулировать пакеты решений в сфере гуманитарной политики, логически вытекающие из проведённой диагностики.

Научная новизна

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- предложена и операционализована методологическая модель «воронки показателей» применительно к анализу образа России за рубежом;
- разработана аналитическая связка диагностических индикаторов (международные индексы, опросные данные, образовательная статистика) и пакетов решений в гуманитарной политике;
- обоснована необходимость регионально дифференцированного подхода к инструментам гуманитарной политики с учётом асимметрии восприятия России в различных группах стран.

Методы и источниковая база

В работе используются методы сравнительного и структурно-функционального анализа, вторичный анализ статистических и социологических данных, а также анализ нормативных правовых актов и документов стратегического планирования. Применены процедуры

сопоставления международных индексов, вторичного анализа опросных данных, контент-аналитического чтения стратегических документов и триангуляции источников.

Источниковую базу составляют материалы международных рейтингов и индексов, данные опросов Pew Research Center, официальная статистика по международному образованию и документы стратегического планирования Российской Федерации. Ограничения исследования связаны с зависимостью выводов от методик формирования индексов, неоднородностью географии доступных эмпирических данных и использованием преимущественно открытых источников, что задаёт направления для дальнейших эмпирических уточнений.

Методы исследования

Концепция мягкой силы и проблема измерения восприятия

Понятие мягкой силы, введённое Дж. Наем, описывает способность государства добиваться внешнеполитических целей за счёт привлекательности своей культуры, ценностей и модели развития. Существенным методологическим моментом является различие между наличием ресурсов мягкой силы и фактическим восприятием страны зарубежными аудиториями. Это различие обуславливает необходимость опоры не только на качественный анализ дискурсов, но и на количественные эмпирические индикаторы.

Методологическая модель «воронки показателей»

Для системного анализа образа государства в статье используется модель «воронки показателей», включающая три уровня. На верхнем уровне располагаются агрегированные международные индексы, фиксирующие обобщённое положение страны в глобальном сравнении. Средний уровень представлен характеристиками институциональной и коммуникативной среды — образовательными и научными связями, инфраструктурой

публичной дипломатии. Нижний уровень отражает установки и практики конкретных людей и организаций, выявляемые через опросы и данные образовательной миграции. Такая модель позволяет связать макро- и микроуровни анализа.

Результаты исследования

Позиции России в международных индексах мягкой силы и инноваций

Согласно данным Global Soft Power Index компании Brand Finance, Россия в 2024–2025 гг. занимает 16-е место в мировом рейтинге, набирая около 58 баллов из 100 возможных [2; 3]. Такая позиция отражает сочетание высокой глобальной узнаваемости страны с относительно низкими показателями доверия и репутации. Иными словами, Россия остаётся заметным актором международных отношений, однако узнаваемость не трансформируется автоматически в устойчиво позитивное восприятие.

В рамках методологии индекса репутационный профиль формируется через совокупность параметров, отражающих доверие, общую репутацию и воспринимаемую привлекательность. Наиболее уязвимыми оказываются именно эти компоненты, тогда как параметры, связанные с культурным наследием и образовательным потенциалом, сохраняют относительно устойчивые значения. Это указывает на разрыв между наличием культурно-цивилизационных ресурсов и их актуальной интерпретацией в международной информационной и политической среде.

В Global Innovation Index Россия занимала 59-е место в 2024 г. и 60-е место в 2025 г. [4]. При этом фиксируется выраженная внутренняя асимметрия показателей: сильные позиции в области человеческого капитала, охвата высшим образованием и масштабов научной инфраструктуры сочетаются с более слабыми институциональными параметрами — качеством регулирования, развитостью рынков и инновационной среды.

В совокупности данные международных индексов формируют образ России как государства с высоким научно-образовательным потенциалом, реализация которого сдерживается институциональными и репутационными факторами.

Международные опросы общественного мнения о России

Результаты международных опросов общественного мнения, проводимых Pew Research Center, фиксируют устойчиво неблагоприятный медианный фон восприятия России в странах коллективного Запада. По данным исследований 2024–2025 гг., медиана по 25 странам составляет около 79 % респондентов с неблагоприятным мнением и около 19 % — с благоприятным [5; 6]. Этот фон связан с длительной конфликтной повесткой и доминирующими медиадискурсами.

При этом сопоставимые опросные данные охватывают ограниченный набор стран и регионов и не могут рассматриваться как универсальная характеристика всех мировых аудиторий. В ряде стран глобального Юга, включая Индонезию, Турцию и Мексику, отношение к России оказывается более нейтральным или смешанным [5]. Данные наблюдения указывают на наличие альтернативных траекторий формирования образа страны, менее жёстко привязанных к западному информационному контексту.

Дополнительное измерение поляризации связано с социально-демографическими и идеологическими факторами. Молодёжные группы обычно демонстрируют менее жёстко негативные оценки, а в ряде стран фиксируются различия между ценностными и электоральными сегментами общества [6]. В совокупности это подтверждает, что восприятие России носит поляризованный характер и включает сегменты аудитории, потенциально восприимчивые к долгосрочным гуманитарным форматам взаимодействия.

Международное образование как канал формирования образа

Международное образование представляет собой один из наиболее устойчивых и наименее конъюнктурных каналов формирования образа России за рубежом. По данным статистического сборника «Индикаторы образования: 2025», в 2023/24 учебном году в российских образовательных организациях обучались порядка 350–380 тыс. иностранных студентов, что составляет около 8–9 % от общей численности обучающихся [7].

В стратегических документах и публичных материалах Минобрнауки России в качестве целевых ориентиров обозначено увеличение численности иностранных студентов до 410 тыс. в среднесрочной перспективе и до 500 тыс. к 2030 г. [7]. География контингента смещена в сторону стран СНГ, Азии, Ближнего Востока и Африки. К числу крупнейших стран-доноров относятся Казахстан, Туркменистан, Китай, Узбекистан и Индия; при этом отмечается рост числа студентов из Египта, Ирана и ряда африканских государств.

Для значительной части иностранных студентов Россия воспринимается как относительно доступное направление с сильными традициями инженерного, медицинского и естественно-научного образования. Выпускники российских вузов нередко интегрируются в профессиональные и управленческие элиты стран происхождения, сохраняя академические и деловые связи с Россией. Тем самым международное образование выступает не только инструментом подготовки кадров, но и механизмом формирования гуманитарных и профессиональных сетей, влияющих на образ страны за пределами текущей политической конъюнктуры.

Институциональная рамка гуманитарной политики Российской Федерации

Нормативно-стратегические основания гуманитарной политики

Институциональная рамка гуманитарной политики Российской Федерации в последние годы была обновлена и формализована в ряде стратегических документов. Ключевое значение имеет Концепция гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом, в которой гуманитарное взаимодействие рассматривается как самостоятельное направление внешней деятельности, включающее развитие международного культурного, образовательного и научного сотрудничества.

Концепция внешней политики Российской Федерации задаёт общую рамку международных приоритетов и фиксирует значение гуманитарного измерения как элемента долгосрочного взаимодействия со странами и регионами, где сохраняется потенциал устойчивых связей. Дополняющим элементом нормативной базы выступает Концепция международного научно-технического сотрудничества Российской Федерации, в которой научное и образовательное взаимодействие рассматривается как фактор формирования профессиональных сетей и доверия.

Таким образом, нормативные документы фиксируют институциональную увязку гуманитарной политики и внешнеполитических целей, а также расширяют набор инструментов за счёт образовательного и научно-технического сотрудничества.

Инфраструктура гуманитарного присутствия за рубежом

Реализация гуманитарной политики России за рубежом опирается на институциональную инфраструктуру, ключевым элементом которой является Федеральное агентство по делам СНГ, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству (Россотрудничество). Агентство координирует деятельность сети российских

центров науки и культуры («Русские дома»), действующих в десятках стран и обеспечивающих проведение образовательных, культурных и общественных программ [12].

Существенную роль играет публичная дипломатия регионов Российской Федерации, формирующая горизонтальные связи через форматы городов-побратимов, культурные инициативы, академические обмены и экспертные мероприятия. Масштаб и разнообразие таких практик систематизированы в докладе Российского совета по международным делам и Центра «Креативная дипломатия», где представлены сотни региональных кейсов гуманитарного взаимодействия [11].

Дополняющую роль играют негосударственные и смешанные форматы взаимодействия, включая университетские консорциумы, профессиональные ассоциации и общественные организации, что повышает разнообразие каналов гуманитарного сотрудничества и снижает зависимость от отдельных институциональных контуров.

Внешние ограничения и трансформация каналов гуманитарного взаимодействия

Существенным фактором трансформации гуманитарных каналов стали внешние ограничения, затронувшие традиционные медиаплатформы. В частности, в мае 2024 г. Совет Европейского союза принял решение о приостановке вещания и распространения ряда российских медиа на территории ЕС, что дополнительно сузило возможности использования массовых информационных каналов [13].

В этих условиях возрастает относительное значение форм гуманитарного взаимодействия, основанных на прямом образовательном и профессиональном опыте: образовательных и научных обменов, совместных проектов и профессиональных сетей. Их устойчивость обусловлена ориентацией на долгосрочное взаимодействие и практическую взаимную

выгоду, что способствует формированию более дифференцированного образа страны.

При этом рост роли указанных каналов носит контекстный характер и требует дальнейшей оценки эффективности — как с точки зрения охвата, так и с точки зрения влияния на установки и практики зарубежных аудиторий.

Обсуждение результатов

Академическое сопроизводство и международное научно-техническое сотрудничество

Одним из ключевых направлений гуманитарной политики, логически вытекающих из проведённой диагностики, является развитие форм академического сопроизводства. В отличие от модели «экспортного» образования, академическое сопроизводство предполагает совместное создание знаний, образовательных программ и исследовательских результатов с участием российских и зарубежных партнёров.

К числу устойчивых форматов относятся программы двойных дипломов, международные магистерские и аспирантские треки, совместные исследовательские лаборатории и научные консорциумы. Дополнительное значение имеют практики совместных публикаций, научных школ и конференционных серий, формирующие профессиональные стандарты взаимодействия.

С точки зрения формирования внешнего образа страны академическое сопроизводство обладает долгосрочным эффектом: оно опирается на проверяемые результаты, институциональные связи и профессиональные сообщества, менее зависимые от краткосрочной политической конъюнктуры.

Культурно-цифровые форматы и гуманитарные сети

Вторым направлением является развитие культурно-цифровых форматов гуманитарного взаимодействия. В условиях ограниченного доступа

к традиционным медиаканалам возрастает роль цифровых платформ, сетевых сообществ и совместно создаваемого контента.

К таким форматам относятся совместные онлайн-курсы и открытые образовательные модули, мультимедийные просветительские продукты, цифровые выставки и фестивальные программы, переводные издательские серии и тематические цифровые архивы. Принципиально важным является не односторонний экспорт культурного продукта, а копродукция с участием зарубежных партнёров, повышающая доверие и релевантность гуманитарного контента для локальных аудиторий.

Отдельной задачей выступает цифровая локализация инициатив — адаптация языков, форматов и каналов распространения к культурным кодам конкретных стран и регионов, включая работу с локальными платформами и форматами коротких видео для молодёжной аудитории.

Профессиональные «мосты доверия» и трек II

Третье направление связано с развитием профессиональных «мостов доверия», относящихся к сфере трек II-дипломатии. Данные форматы предполагают взаимодействие на уровне экспертов, отраслевых ассоциаций, профессиональных сообществ и городских инициатив вне рамок официальных межгосударственных переговоров.

Тематиками таких форматов могут выступать образование, здравоохранение, городское развитие, климатическая и экологическая повестка, цифровая экономика и социальные инновации. Ключевым фактором эффективности является практическая направленность: совместная разработка решений, обмен лучшими практиками, подготовка кадров и реализация пилотных проектов (например, совместные программы повышения квалификации, экспертные рабочие группы, отраслевые форумы и прикладные пилоты на уровне городов и регионов).

Для формирования образа России данные форматы важны тем, что переводят фокус восприятия с абстрактных политических оценок на конкретный опыт профессионального сотрудничества.

Региональная приоритизация гуманитарной политики

Результаты диагностики указывают на необходимость регионально дифференцированного подхода. В странах глобального большинства — прежде всего в Евразии, Азии, Африке и Латинской Америке — сохраняется потенциал расширения образовательного, научного и культурного присутствия России на основе взаимной заинтересованности и совместного развития. Устойчивыми инструментами здесь выступают университетские партнёрства, совместные культурные программы и профессиональные сети.

В отношениях со странами Европы и Северной Америки, где медианный фон восприятия России остаётся неблагоприятным, более продуктивной представляется нишевая стратегия, ориентированная на академические, экспертные и профессиональные сообщества, а также на проекты регионального и городского уровня. Такой подход позволяет поддерживать устойчивые каналы взаимодействия даже в условиях политических и информационных ограничений.

Заключение

Проведённое исследование показывает, что образ современной России за рубежом носит неоднородный и поляризованный характер. Сочетание высокого научно-образовательного и культурного потенциала с институциональными ограничениями и неблагоприятным информационным фоном формирует сложную конфигурацию внешнего восприятия страны.

Использование методологической модели «воронки показателей» позволило связать агрегированные международные индексы, данные опросов общественного мнения и статистику международного образования с анализом институциональной рамки гуманитарной политики. Такой подход

обеспечивает переход от описательной фиксации репутационных характеристик к аналитически выверенному выявлению управляемых направлений гуманитарного воздействия.

Сформулированные в статье пакеты решений — академическое сопроизводство, культурно-цифровые форматы, профессиональные сети и региональная приоритизация — рассматриваются не как нормативные рекомендации, а как аналитически выведенные направления, логически следующие из проведённой диагностики.

Ограничения исследования связаны с использованием преимущественно вторичных данных, зависимостью выводов от методик формирования международных индексов и неоднородностью географии опросных исследований. Перспективы дальнейших исследований включают углубление анализа региональных кейсов и отраслевых форм гуманитарного взаимодействия, а также разработку инструментов количественной оценки эффективности гуманитарной политики.

Использованные источники:

1. Nye J. S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs, 2004. 191 p.
2. Министерство экономического развития Российской Федерации. Аналитические материалы о международном позиционировании и репутационных факторах государств. М., 2024. URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Российский совет по международным делам. Репутация государств и гуманитарные факторы международного влияния: аналитический доклад. М., 2025. URL: <https://russiancouncil.ru> (дата обращения: 01.12.2025).
4. Высшая школа экономики. Индикаторы инновационного развития и научно-технологического потенциала стран. М., 2024. URL: <https://issek.hse.ru> (дата обращения: 01.12.2025).

5. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Отношение к России и международной повестке: данные социологических опросов. М., 2024–2025. URL: <https://wciom.ru> (дата обращения: 01.12.2025).
6. Фонд «Общественное мнение» (ФОМ). Международные представления о России и внешнеполитические установки: аналитические материалы. М., 2024–2025. URL: <https://fom.ru> (дата обращения: 01.12.2025).
7. Индикаторы образования: 2025 : статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2025. 412 с.
8. Об утверждении Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом: указ Президента Рос. Федерации от 05.09.2022 № 611. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202209050019> (дата обращения: 01.12.2025).
9. Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации: указ Президента Рос. Федерации от 31.03.2023 № 229. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202303310007> (дата обращения: 01.12.2025).
10. Об утверждении Концепции международного научно-технического сотрудничества Российской Федерации: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 16.05.2025 № 1218-р. URL: <https://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 01.12.2025).
11. Практики публичной дипломатии регионов России 2017–2021 гг. : доклад / Рос. совет по междунар. делам ; под ред. Е. О. Карпинской, Е. С. Швецовой. М. : НП РСМД, 2022. 176 с.

УДК 354

Моисеев И. С.

студент

Московский областной филиал РАНХиГС

Россия, г. Красногорск

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: Данная статья освещает важные аспекты обеспечения информационной безопасности систем государственного управления. При этом анализировалась также необходимость реформирования информационной инфраструктуры государственного управления. Электронное развитие общества приводит к возникновению нового облика государственного управления, которое строится на информационной политике. Ключевым в данном подходе является эффективное решение вопросов информационной безопасности органов государственной власти. Рассмотрены факторы риска в органах государственного управления включающие ограничения прав граждан в информационной деятельности, ограниченный доступ к информации и монополию на ее распространение, недостаточность информационных средств и квалифицированных кадров, недостаточную безопасность технологических аспектов информационных. Проанализировано, что существующая правовая система в области информационной безопасности и информатизации государственного управления не способствует достижению национальных интересов в сфере информации.

Ключевые слова: информационная безопасность, проблемы информационной безопасности, электронное общество, органы государственной власти, нормативно-правовая база.

Moiseev I. S.

student

Moscow Regional Branch of RANEPA

Russia, Krasnogorsk

IMPROVING INFORMATION SECURITY IN PUBLIC ADMINISTRATION

***Annotation:** This article highlights important aspects of ensuring information security of public administration systems. At the same time, the need to reform the information infrastructure of public administration was also analyzed. The electronic development of society leads to the emergence of a new image of public administration, which is based on information policy. The key to this approach is the effective solution of information security issues of public authorities. The risk factors in public administration bodies are considered, including restrictions on the rights of citizens in information activities, limited access to information and a monopoly on its dissemination, insufficient information resources and qualified personnel, insufficient security of technological aspects of information. It is analyzed that the existing legal system in the field of information security and informatization of public administration does not contribute to the achievement of national interests in the field of information.*

***Keywords:** information security, problems of information security, the electronic society, public authorities, regulatory framework.*

Введение

В настоящее время мировое сообщество пребывает в эпохе информационной революции, когда информационно-коммуникационные технологии проникают во все сферы жизни людей. Процессы

компьютеризации взяли верх над каждым аспектом человеческой деятельности. основополагающими элементами прогресса нашего современного общества являются знания и информационные технологии. Именно уровень развития последних определяет место страны в глобальной арене. Информационная революция сегодня - неотъемлемая составляющая нашей жизни. В современном обществе информация, знания и технологии играют важную роль в его развитии. Современное информационное поколение формируется в быстро меняющемся мире. В эпоху глобальной информатизации возникает новое электронное общество. Роль государства в данном процессе является крайне значимой. Взаимодействие между государством, гражданами и частным сектором становится ключевым в формировании новой парадигмы.

Одной из главных задач становится обеспечение информационной безопасности граждан и общества от внутренних и внешних угроз. Поэтому государство должно активно разрабатывать информационную политику и государственные программы в сфере информатизации. Россия отличается своими собственными особенностями в проведении данного процесса. Необходимо отметить, что хотя современное информационное общество является предметом обширного изучения, некоторые его проблемы остаются недостаточно исследованными. Одной из таких проблем, которая вызывает особую озабоченность и требует дальнейшего изучения, является информационная безопасность. Мы признаем, что любая политика должна быть опирается на нормативно-правовую базу, которая определяет эффективность ее реализации. Гипотеза данного исследования состоит в предположении о неэффективности государственной системы права в области информатизации и обеспечения информационной безопасности национальных интересов в информационной сфере. Цель данного исследования заключается в анализе проблем информационной безопасности

в органах государственного управления с учетом эффективности государственного управления на основе развития электронного общества в современных социально-экономических условиях России.

Основная часть

По мнению экспертов, многие базы данных сталкиваются с возможностью несанкционированного доступа, что негативно сказывается на конфиденциальной информации и нарушает режим информационной безопасности. Однако, факторы риска, связанные с обеспечением безопасности конфиденциальной информации в органах государственного управления, неоднозначны и не имеют четкого описания в различных источниках. В нашем исследовании мы определим факторы риска, изложенные в «Доктрине информационной безопасности»¹:

1. Угрозы конституционным правам и свободам человека и гражданина в области информационной деятельности и духовной жизни;
2. Угрозы информатизации управления развитием органов государственной власти;
3. Угрозы развития и становления местной индустрии информации, к которым можно отнести индустрию средств информатизации, связи и телекоммуникации, эффективность использования местных информационных ресурсов;
4. Угрозы безопасности информационных систем органов государственной власти.

Угрозы информационной безопасности социально-экономического развития в органах государственного управления заключаются в следующем:

1. Монополизация информационного пространства органов государственного управления ограниченным числом информационных

¹ Доктрина информационной безопасности Российской Федерации. Утверждена Указом Президента РФ от 5 декабря 2016 г. № 646 [Электронный ресурс] - https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/official_documents/1539546 (дата обращения: 30.01.2026).

структур, что приводит к ограниченному доступу к информации и исключению других источников информации.

2. Вмешательство в деятельность СМИ, которые информируют граждан, включая жителей территории образования. Это создает препятствия для свободного распространения информации и ограничивает право граждан на получение достоверной и объективной информации о работе органов государственного управления.

3. Недостаточное предоставление информационных средств органов государственного управления вследствие дефицита квалифицированных кадров, неспособных эффективно осуществлять местную информационную политику. Это приводит к недостаточному информированию граждан о деятельности органов государственного управления и ограничивает возможность граждан участвовать в процессе принятия решений.

Анализируя наиболее распространенные факторы, способствующие угрозам информационной безопасности, муниципальные органы власти отмечают недостаточную защищенность технологических аспектов информационных систем, разрабатываемых на территории муниципального образования.

Очень часто бюджеты государственных органов не могут обеспечить достаточную безопасность, а нерегулярное финансирование создает преграды для продуктивной информационной защиты. Причины возникновения угроз информационной безопасности в государственных органах связаны с неэффективностью управления экономическим развитием определенной территории. Недостаточная активность местных органов самоуправления в предоставлении информации, недоразвитие концепций доступа к информационным ресурсам сообщества способствуют созданию альтернативных методов сбора данных. В данном случае муниципальное управление не придерживается концепции информационной безопасности,

позволяя доступ к данным пользователям, что снижает уровень защищенности информационных данных.

Источники опасности для безопасности в органах государственного управления сложно категорировать, что создает трудности в их устранении. Указанные обстоятельства требуют организации защиты информации и данных в муниципальных информационных системах. Под безопасностью информационной системы мы понимаем ее способность гарантировать конфиденциальность и целостность информации реализацией соответствующих механизмов.

Угрозы информационным системам эффективно классифицируются следующим образом:

1) Угроза отказа от обслуживания – заключается в блокировке доступа к ресурсам вычислительной системы, в результате чего возникает недоступность данных и невозможность их использования.

2) Угроза нарушения целостности – представляет собой умышленные или неумышленные изменения баз данных, хранящихся в вычислительной системе. Это вмешательство может вызвать повреждение или потерю ценных данных, что негативно сказывается на функционировании системы.

3) Угроза раскрытия информации – возникает как спонтанно, так и в результате злонамеренных действий².

Условия, присущие системе власти на уровне местного самоуправления, являются предпосылками для угроз безопасности информационных систем. В связи с этим, муниципальная власть имеет ограниченные возможности по устранению этих угроз. В связи с этим, необходимо проводить общесистемные мероприятия на национальном уровне. Взаимосвязь частных и общественных сетей, а также совместное

² Указ Президента РФ от 12 апреля 2021 г. № 213 "Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области международной информационной безопасности" [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400473497> (дата обращения: 30.01.2026).

использование информационных ресурсов усложняют управление их доступом. Сфера нормативно-правового регулирования информационного обеспечения органов государственной власти должна охватывать весь жизненный цикл информационного обеспечения, включая этапы «проектирования, создания, эксплуатации и замены». Особое внимание следует уделять последнему этапу, а именно поддержанию информационного обеспечения в актуальном состоянии. В данной области возможны различные стратегии замены информационных систем, в том числе основанные на критерии интегральных эксплуатационных расходов или принципе переоценки.

Существуют различные факторы, которые прямо влияют на реализацию информационной безопасности. Одним из главных является присутствие неквалифицированного персонала, ответственного за обеспечение информационной безопасности. Этот фактор играет значительную роль в формировании и развитии данной сферы деятельности. Также, отсутствие достаточных экономических и информационных ресурсов, а также нехватка широкополосного интернета и других технических средств существенно влияют на выполнение задач по обеспечению информационной безопасности. Недостаток ресурсов также является значимым фактором, поскольку именно он определяет возможность закупки и модернизации информационно-коммуникационных технологий и программного обеспечения. Кроме того, изношенность оборудования и его обеспечение являются ключевыми факторами, которые необходимо учитывать при обеспечении информационной безопасности.

В ходе проведенного анализа реализации обеспечения информационной безопасности были выделены следующие аспекты:

- совершенствование нормативно-правовой базы в области информационной безопасности и формирование баз данных при взаимодействии муниципальных учреждений;
- модернизация организационно-управленческих методов управления информацией в администрации;
- развитие мероприятий по применению методов защиты при обработке как бумажного документооборота, так и электронных данных;
- эффективное управление системами и мероприятиями ответственности за возникновение информационных угроз в работе администрации.

С развитием информационных технологий отечественные органы государственной власти становятся все более активными в процессе информатизации. Однако, это также приводит к повышению рисков в области информационной безопасности. В связи с этим, разрабатываются и применяются различные методы противодействия киберугрозам, а также программно-технические средства для их нейтрализации. Кроме того, все большее внимание уделяется внедрению программных решений, основанных на свободном программном обеспечении³.

В наше современное время, когда информация становится все более доступной благодаря возможностям информационных технологий, наблюдается значительный рост обрабатываемой и передаваемой электронной информации. Однако это не означает полное отмирание бумажного документооборота. На сегодняшний день важные документы и драгоценные данные все еще хранятся и требуют архивного хранения в виде бумажных носителей. Необходимость сохранения таких документов является неотъемлемой частью нашей современной жизни. Кроме того, в административных структурах муниципалитета весьма распространены

³ Молодой учёный №5 (295) январь 2020 г. — С. 8-11. — URL: <https://moluch.ru/archive/295/67041/> (дата обращения: 30.01.2026).

документы, имеющие организационно-распорядительный характер, которые предусмотрено оформлять на бумажных носителях. Резолюции или управленческие решения государственных органов требуют особой защиты от незаконного доступа.

Результативные методы защиты информации в подразделениях администрации органов государственной власти могут быть успешно реализованы через активное внедрение систем электронного документооборота. Такая система позволяет настроить режим ограничения доступа, что обеспечивает безопасность и конфиденциальность передаваемых данных. В отличие от традиционного бумажного документооборота, электронные папки архива рекомендуется оснащать функцией назначения прав доступа, позволяющей редактировать документы только ответственным пользователям. При этом другим пользователям предоставляется возможность только чтения данных документов. Такой подход обеспечивает не только защиту информации от неправомерного распространения, но и от несанкционированного копирования. Можно сделать вывод, что упомянутые ранее меры по обеспечению информационной безопасности в муниципальной администрации связаны с разработкой современных информационных технологий, обладающих новыми методами защиты автоматизированных систем и программного обеспечения, с целью внедрения электронного документооборота⁴.

Необходимы механизмы личной ответственности и надзора за использование, распространение и несанкционированное копирование информации. Этот вид контроля обеспечивается техническими средствами, однако, на наш взгляд, эффективность может быть достигнута только при сочетании технических мер и административных механизмов надзора.

⁴ Кузнецов Н.В., Лесных Ю.Г. Цифровизация информационной поддержки принятия решений в сфере государственного управления // Общество. Политика. Экономика. Право (Научный журнал). - Краснодар, Издательский дом «ХОРС». - 2020. - 1 (78). - С. 30-35.

Ограничение доступа к функциям, связанным с конфиденциальными данными, поможет снизить риск утечки информации во внешнюю среду. Для повышения уровня защиты информации необходимо оптимизировать внутренние процессы и улучшить управление персоналом в администрациях муниципалитетов. Кроме того, для достижения эффективной организации информационной безопасности важно учитывать открытость информации в муниципалитетах и органах власти, так как это стимулирует инновационное развитие информатизации в управлении.

Выводы

После проведения исследования были получены следующие выводы: существующая законодательная база в Российской Федерации не отвечает требованиям эффективного регулирования информационной безопасности в области инновационного государственного управления. Отсутствие эффективных нормативных механизмов в сфере государственных информационных ресурсов и неопределенность требований и протоколов идентификации данных являются серьезной проблемой. На данный момент отсутствуют унифицированные требования к квалифицированной электронной подписи, что затрудняет использование новых технологий для сбора, хранения и обработки данных. Такие неопределенности требуют разработки эффективных нормативных механизмов и создания благоприятных условий для эффективного регулирования правовых отношений в этой области. Проведенный анализ показал, что государство акцентирует свое внимание на борьбе с конкретными нарушениями, пренебрегая теми факторами, которые являются источниками угрозы информационной безопасности. На сегодняшний день, государственные и муниципальные органы самостоятельно проводят тендеры для выбора аутсорсинговых компаний, специализирующихся на информационном управлении. Эти компании берут на себя ответственность за поддержку

информационной инфраструктуры органов власти. В результате, государство оказывается зависимым от множества подрядчиков и частных компаний, которые предоставляют свои услуги⁵.

В наши дни информационная безопасность граждан имеет относительный характер, поскольку ответственность за безопасность персональных данных лежит на физических и юридических лицах, обрабатывающих эти данные. Однако существующая правовая система, регулирующая государственное управление и обеспечение информационной безопасности, страдает от значительных недоработок, которые мешают обеспечению безопасности как для граждан, так и для национальных интересов государства. Улучшение информационно-аналитических и научно-технических аспектов функционирования системы обеспечения информационной безопасности также является ключевым направлением. Более того, взаимодействие государственных органов и организаций местного самоуправления с гражданами в рамках обеспечения информационной безопасности требует усиления взаимодействия и повышения эффективности. В результате этого государство сможет более эффективно использовать свои ресурсы и возможности.

Использованные источники:

1. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации. Утверждена Указом Президента РФ от 5 декабря 2016 г. № 646 [Электронный ресурс] – https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/official_documents/1539546 (дата обращения: 30.01.2026).
2. Указ Президента РФ от 12 апреля 2021 г. № 213 "Об утверждении Основ государственной политики Российской Федерации в области международной

⁵ Учебно-методическое пособие / И. Л. Морозов. Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021.

информационной безопасности" [Электронный ресурс] // Справочно-
правовая система «Гарант». –

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400473497> (дата обращения:
30.01.2026).

3. Молодой учёный №5 (295) январь 2020 г. — С. 8-11. — URL:

<https://moluch.ru/archive/295/67041/> (дата обращения: 30.01.2026).

4. Кузнецов Н.В., Лесных Ю.Г. Цифровизация информационной поддержки
принятия решений в сфере государственного управления // Общество.

Политика. Экономика. Право (Научный журнал). - Краснодар, Издательский
дом «ХОРС». - 2020. - 1 (78). - С. 30-35.

5. Учебно-методическое пособие / И. Л. Морозов. Волгоградский институт
управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы». – Волгоград: Изд-во Волгоградского
института управления – филиала РАНХиГС, 2021.

УДК 631.171:681.3

Псюкало С. С.

студент

Научный руководитель: Псюкало С. П., к.т.н.

доцент

АЧИИ Донской ГАУ

Россия, г. Зерноград

**РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ДЛЯ ОБРАБОТКИ ИЗНОСОВ ДЕТАЛЕЙ ШЛИЦЕВОГО
СОЕДИНЕНИЯ**

Аннотация: Разработана программа на языке программирования Python. Для проверки работоспособности разработанной программы использовались результаты измерений 48 шлицев восьми валиков, работающих в соединении с шестерней конического редуктора.

Ключевые слова: статистическая обработка, программное обеспечение, язык программирования Python. шлицевое соединение, износ.

Psyukalo S. S.

student

Scientific adviser: Psyukalo S. P., PhD,

associate professor

AChII Donskoy GAU

Russia, Zernograd

**DEVELOPMENT AND APPLICATION OF SOFTWARE FOR
PROCESSING WEAR OF PARTS SLIDING CONNECTION**

***Abstract:** A program has been developed in the Python programming language. To test the functionality of the developed program, the results of measurements of 48 splines of eight rollers working in connection with the gear of the bevel gearbox were used.*

***Keywords:** statistical processing, software, Python programming language, splined connection, wear.*

Для исследования сложного вероятностного процесса, каким является процесс изменения параметра и постепенного отказа элемента, наиболее целесообразно использование методов компьютерного статистического моделирования.

На рисунках 1.1 и 1.2 представлены сопрягаемые изношенные поверхности конического редуктора механизма привода масляного насоса КПП трактора «Кировец».

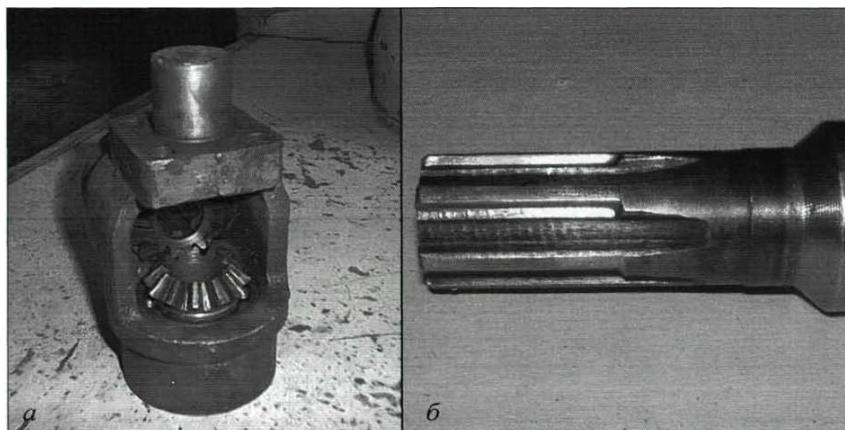
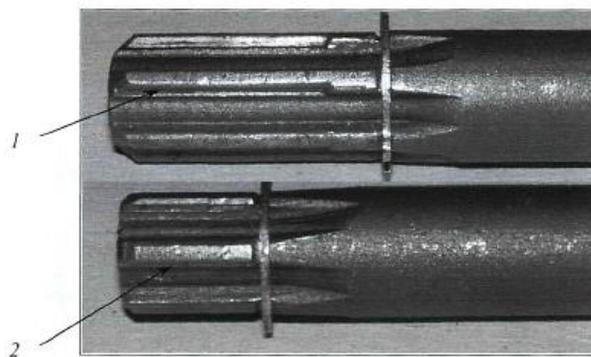


Рисунок 1.1 –Конический редуктор механизма привода масляного насоса в сборе 700А.17.01.290 (а) и шлицевая часть вала привода насоса 700А.17.01.191 (б)



1 – шлицевая часть вала, соединяемая с шестерней конического редуктора;

2 – шлицевая часть вала, соединяемая с втулкой привода насоса

Рисунок 1.2 – Изношенные поверхности шлицев валика 700А.17.00.038-3

Для изучения процесса износа шлицев валиков был составлен алгоритм, первая часть которого служит для статистической обработки полученных в результате эксперимента данных (рисунок 1.3). Данный алгоритм позволяет строить статистический ряд с разбиением его на интервалы, определением середины интервалов, опытной частоты m_i , опытной вероятности p_i и накопленной опытной вероятности Σp_i . В дальнейшем это позволит решать такие важные задачи, как прогнозирование технического состояния элементов трактора, определение оптимальной межконтрольной наработки, оптимального допустимого при контроле значения износа, а в ряде случаев и оптимального предельного значения износа, прогнозирование расхода запасных частей и т.д.

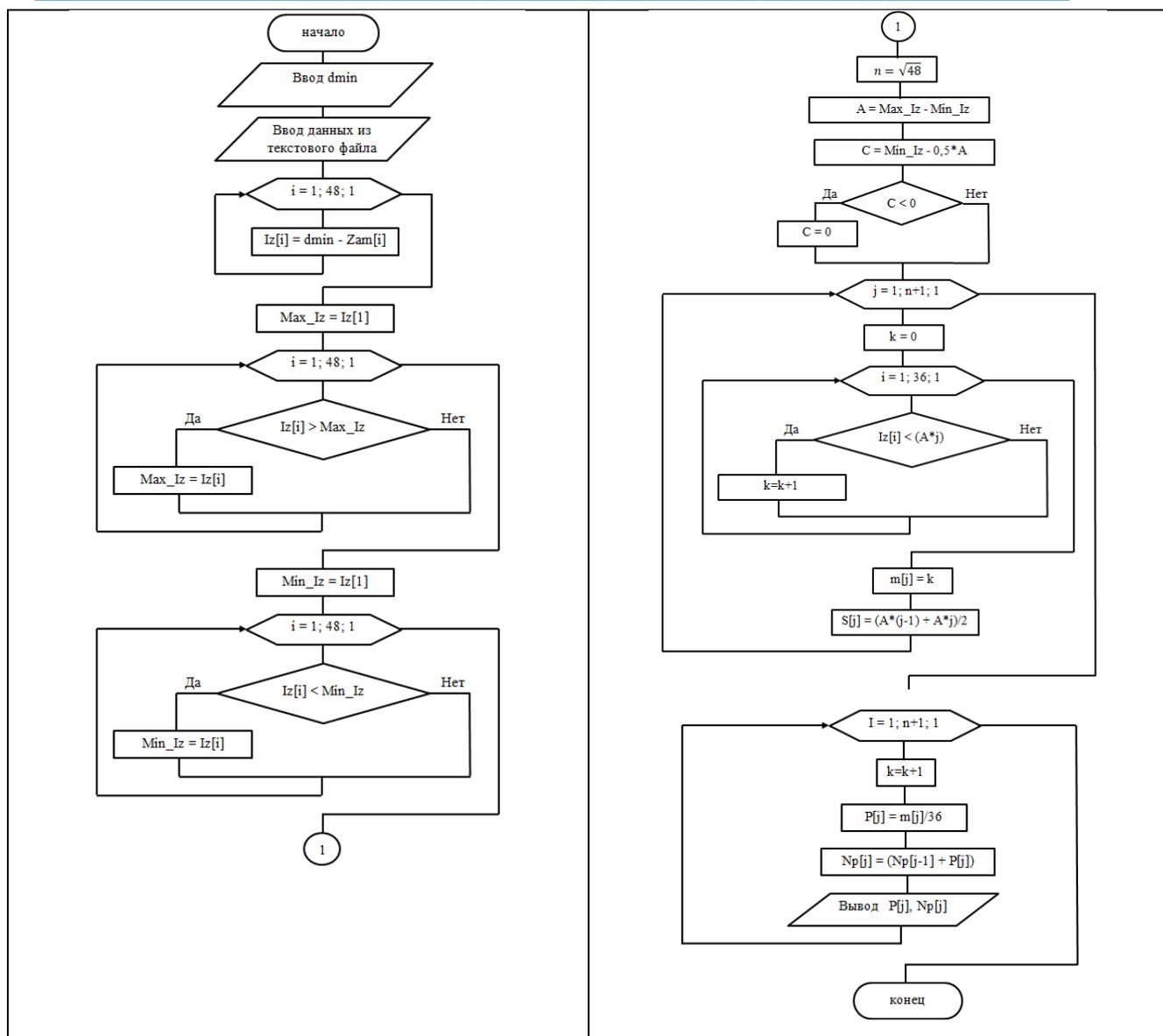


Рисунок 1.3 – Износ шлицев валика 700А.17.00.038-3

По представленному выше алгоритму разработана программа на языке программирования Python. Для проверки работоспособности разработанной программы использовались результаты измерений 48 шлицев восьми валиков, работающих в соединении с шестерней конического редуктора (таблица 1.1).

Таблица 1.1.

Результаты измерений износов шлицев (фрагмент)

Валик	Шлиц № п/п	Ср. толщина шлица, мм	Величина износа, мм
1	1	3,08	0,442
	2	3,07	0,458
	3	3,00	0,525
	4	3,03	0,500
	5	3,03	0,492
	6	3,03	0,500
2	1	3,11	0,417
	2	3,12	0,408
	3	3,13	0,392
	4	3,18	0,350
	5	3,20	0,325
	6	3,17	0,358
. . .			
8	1	2,09	1,433
	2	2,13	1,400
	3	2,13	1,400
	4	2,14	1,383
	5	2,13	1,400
	6	2,13	1,392

В программе выполнена статистическая обработка данных: получен вариационный ряд (рисунок 1.4), дающий первичную статистическую обработку экспериментальных данных. Вариационный ряд позволит, в дальнейшем, построить гистограмму частот, аккумулятивную кривую и выяснить закон распределения данных.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ: СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Таблица 1 - Статистический ряд

	Интервалы	Середина интервала, s_i	Опытная частота, m_i	Опытная вероятность, P_i	Накопленная опытная вероятность, Pr_i
1	0-0,15	0.075	2	0.04	0.04
2	0,15-0,30	0.225	3	0.06	0.1
3	0,30-0,45	0.375	4	0.08	0.18
4	0,45-0,60	0.525	14	0.28	0.46
5	0,60-0,75	0.675	19	0.38	0.84
6	0,75-0,90	0.825	6	0.12	0.96
7	0,90-1,05	0.975	2	0.04	1

Рисунок 1.4 – Результаты работы программы на языке Python

Для определения при контроле с установленной периодичностью оптимального допустимого значения параметра элементов трактора, когда известно предельное значение этого параметра, необходимо выполнять статистическую обработку износных данных. Разработанный алгоритм и на его основе компьютерная программа позволяют многократно выполнять обработку данных по износам шлицев валиков масляного насоса тракторов «Кировец» при выполнении первого этапа статистической обработки – составлении статистического ряда.

Использованные источники:

1. Белый В.И. Оценка качества обкатки шлицевых соединений и зубчатых передач при применении антифрикционной добавки по вибрационным параметрам / диссертация на соискание уч.степени канд.техн.наук – зерноград, 2009, 206 с.
2. Псюкало С.П. Использование программного обеспечения для обработки износов деталей шлицевого соединения путем составления статистического ряда / Вестник Брянской ГСХА. 2025. №5 (111). С. 57-61.
3. Псюкало С.П. Разработка и использование специализированного программного обеспечения для определения параметров вариационного ряда данных по линейному износу деталей шлицевых соединений / С.П. Псюкало,

Н.Н. Грачева, Н.Б. Руденко, С.С. Псюкало // Вестник Алтайского
государственного аграрного университета. 2025. № 6 (248). С. 89-96.

УДК 331

Сорокина О. Г., к.э.н.

доцент

Петелько В. С.

студент

ФГБОУ ВО РГУПС

Ростовский государственный университет путей сообщений

Россия, г. Ростов-на-Дону

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация: В статье рассматривается цифровая трансформация управления персоналом как ключевой фактор адаптации организаций к динамичным условиям современного рынка. Актуальность внедрения цифровых решений в кадровые процессы, которое позволяет не только автоматизировать рутинные задачи, но и кардинально повысить эффективность стратегических HR-функций: от найма и адаптации до обучения, мотивации и развития сотрудников. Статья затрагивает новые вызовы, связанные с цифровой трансформацией, такие как обеспечение безопасности данных и необходимость повышения цифровой грамотности сотрудников. Автор приходит к выводу, что интеграция цифровых инструментов трансформирует HR-службу из административной функции в стратегического партнера, способного напрямую влиять на достижение бизнес-целей и укрепление конкурентных позиций организации.

Ключевые слова: цифровизация, управление персоналом, внедрение, технологии, эффективность, кадровые процессы.

Sorokina O. G.

docent

Petelko V. S.

student

IN RSTU

Rostov state University of railway engineering

Russia, Rostov-on-don

DIGITAL TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT

***Abstract:** The article considers the digital transformation of personnel management as a key factor in the adaptation of organizations to the dynamic conditions of the modern market. The relevance of implementing digital solutions in HR processes, which allows not only automating routine tasks, but also dramatically improving the effectiveness of strategic HR functions: from hiring and adaptation to training, motivation and employee development. The article touches on new challenges related to digital transformation, such as ensuring data security and the need to improve digital literacy of employees. The author concludes that the integration of digital tools transforms the HR service from an administrative function into a strategic partner capable of directly influencing the achievement of business goals and strengthening the competitive position of the organization.*

***Key words:** digitalization, personnel management, implementation, technology, efficiency, HR processes.*

В современном мире цифровизация – это ключевой фактор трансформации всевозможных сфер деятельности, в том числе в области управления персоналом в организациях. Активное внедрение в кадровые процессы становится всё более востребованным на фоне постоянных

изменений рынка труда и появления новых технологий. Актуальность данной темы обусловлена тем, что цифровые решения могут повысить уровень управления за счёт оптимизации однотипных задач, улучшения программ обучения работников и использование сведений для принятия более эффективных планов. Это не только способствует росту активности кадров, но и повышает упругость рабочего движения, укрепляя позиции организации на рынке труда с конкурентами.

Развитие информационных технологий, ускорение потоков информации и широкое применение аналитических инструментов ведут к кардинальным изменениям в кадровом менеджменте. Эти изменения отражают как технический прогресс, так и адаптацию к новым обязанностям рынка, увеличение конкуренции и процессы глобализации [4]. В итоге традиционные методы постепенно уступает место цифровому и инновационному развитию.

Использование цифровых средств на всех этапах жизненного цикла персонала – это от найма и мотивации до открывает организациям новые возможности для повышения эффективности работы, а также от удержания и развития по ступеням до раскрытия кадрового потенциала. Анализ масштабного количества сведений позволяет более узконаправленно понимать поведение сотрудников, выявлять потенциальные риски и достигать наивысшую производительности, благодаря персонализированным проектам обучения и рост.

Цифровая трансформация совершенствует коммуникацию внутри компании. Использование корпоративных площадок, социальных сетей, которые способствуют эффективному взаимодействию между работниками и отделами, стимулирующими обмен знаниями и опытом, а также поддерживающий формирование корпоративной культуры. Это особенно

актуально в условиях удалённой или гибкой работы, где традиционные и обыденные методы управления теряют свою эффективность.

Преимущества цифровизации ставит перед предприятиями новые цели и задачи. Например: обеспечение безопасности сведений, учёт культурных и психологических акцентов внесение технологий в компанию, а также повышение цифровой грамотности работников и специалистов. Для успешного внедрения цифровых решений необходим системный подход, включающий перестройку бизнес-процессов, обучение персонала и применение инновационных методов управления.

Автоматизация постановки задач и оценки их выполнения повышает прозрачность, централизованность и эффективность управления [1]. Современные цифровые системы позволяют следить за развитием работников с момента его наступления на должность, снижая ошибки и уменьшая время совершенствования информации. Анализ данных способствует объективной оценке работы отдел и подразделений, а также оптимизации кадровой политики.

Освобождая работников от однотипных задач, цифровизация снижает риск ошибок и даёт возможность сосредоточиться на решении важных задач. Это усиливает эффективность использования знаний и навыков персонала для достижения бизнес-целей. Благодаря современным технологиям HR превращается в некую науку, выходя из зоны неэффективности, что становится источником прибыли, укрепляя связь между экономическими результатами компании [5].

Цифровая трансформация охватывает весь жизненный цикл сотрудника – от этапа найма до завершения сотрудничества. В ходе этого процесса меняются ключевые направления HR-трансформации, которые наглядно представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные направления цифровой трансформации HR-процессов

Подробный разбор основных направлений деятельности:

1. Современные технологии позволяют оптимизировать процесс найма с помощью систем отслеживания кандидатов и интеллектуальных рекомендаций, обеспечивающих первичное взаимодействие с соискателями [2]. Это существенно сокращает время поиска и повышает точность соответствия кандидатов требованиям компании.

2. Использование цифровых площадок помогает новым работникам быстро освоиться. Сотрудника с первого дня знакомят с основами работы, помогают с оформлением и сразу дают советы, адаптированные под его задачи. Такой старт позволяет легче влиться в коллектив и снижает нервозность, характерную для нового места.

3. Внедрение системы управления обучением обеспечивает непрерывное и адаптивное развитие персонала [3]. Для максимальной эффективности необходим комплексный подход, он включает создание образовательной стратегии, а также подбор специалистов и разработку актуального контента. Это позволяет формировать навыки, которые соответствуют реальным потребностям бизнеса.

4. Цифровые инструменты дают возможность следить за результатами сотрудников, организовывать обратную связь и четко сформировывать их KPI.

Это способствует прозрачности оценки и стимулирует повышение результативности персонала.

5. Анализ данных помогает прогнозировать текучесть кадров, выявлять эффективные практики удержания и строить обоснованные стратегии управления персоналом. Такая аналитика становится фундаментом для повышения эффективности HR-процессов и стратегического планирования. В результате автоматизация рутинных операций высвобождает время HR-специалистов, позволяя сосредоточиться на стратегических вопросах развития компании. Это способствует повышению вовлечённости сотрудников, улучшению климата в коллективе и росту общей производительности.

Таким образом, цифровая трансформация управления персоналом – это не просто технологическое течение. Это ключевой фактор устойчивого роста организаций на современном рынке. Он представляет собой важный элемент создания гибкой и интеллектуальной HR-системы, которая быстро адаптируется к изменениям и эффективно поддерживает общие бизнес-цели.

Использованные источники:

1. Воронина, А.В. Влияние цифровых технологий на рынок труда транспортной отрасли / А.В. Воронина // Транспорт: наука, образование, производство: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 23–25 апреля 2025 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2025. – С. 100-104.
2. Киященко, Т.А. Стратегия и управление изменениями в компании / Т.А. Киященко // Транспорт: наука, образование, производство: Материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 24–26 апреля 2024 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2024. – С. 279-282.

3. Полякова, И.А. Влияние цифровых технологий на развитие глобальной конкуренции / И.А. Полякова // Наука и общество: Материалы VII международной научной конференции, Ростов-на-Дону, 07 февраля 2025 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2025. – С. 320-324.
4. Сорокина, О.Г. Интеллектуальное лидерство в условиях цифровой трансформации / О. Г. Сорокина, М. М. Сулейманлы // Наука и общество: Материалы VII международной научной конференции, Ростов-на-Дону, 07 февраля 2025 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2025. – С. 386-394.
5. Эффективная организационно-управленческая технология: мотивация и стимулирование труда / А.В. Воронина, О. Г. Сорокина, И. А. Полякова, Е. Е. Оксенюк. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2024. – 95 с.

УДК 004.8:330

Фатеева Н. Л.

индивидуальный предприниматель

ДВА (РАНХиГС)

Россия, г. Москва

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР УПРАВЛЯЕМОСТИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация: В статье исследуется влияние искусственного интеллекта на управляемость бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики. Рассматриваются особенности внедрения ИИ в малом и среднем бизнесе, а также управленческие ограничения и риски, возникающие при фрагментарном использовании цифровых технологий. На основе анализа данных эмпирических исследований и практики управленческого консультирования обосновывается вывод о том, что искусственный интеллект в предпринимательской среде используется преимущественно как инструмент поддержки управленческих решений, а не как их замена. Показана роль диагностики управляемости бизнеса как необходимого условия эффективной и безопасной цифровизации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, искусственный интеллект, управляемость бизнеса, малый и средний бизнес, управленческие решения, цифровые риски.

Fateeva N. L.

individual entrepreneur

DBA (RANEPA)

Russia, Moscow

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF BUSINESS
MANAGEABILITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION**

***Abstract:** The article analyzes the impact of artificial intelligence on business manageability in the context of digital transformation. Particular attention is paid to AI adoption practices in small and medium-sized enterprises and to managerial risks arising from fragmented digital implementation. Based on empirical research data and professional consulting practice, the article substantiates the conclusion that artificial intelligence primarily serves as a decision-support tool rather than a substitute for managerial responsibility. The importance of preliminary diagnostics of business manageability as a prerequisite for effective digital transformation is demonstrated.*

***Keywords:** digital transformation, artificial intelligence, business manageability, small and medium-sized enterprises, managerial decision-making, digital risks.*

Введение

Цифровая трансформация в современной экономике все в большей степени выходит за рамки технологических изменений и приобретает системный управленческий характер. Если на ранних этапах цифровизация рассматривалась преимущественно как инструмент автоматизации отдельных функций и процессов, то в настоящее время она оказывает существенное влияние на архитектуру управления, механизмы принятия решений и распределение ответственности в организации.

Искусственный интеллект занимает в данном процессе особое место. Его использование связано не только с обработкой данных и оптимизацией

рутинных операций, но и с формированием аналитической основы управленческих решений. В этих условиях возрастает значимость управляемости бизнеса как способности собственника и управленческой команды сохранять контроль над ключевыми процессами и обеспечивать согласованность управленческих действий в условиях усложняющейся и цифровой среды.

Целью настоящего исследования является анализ влияния искусственного интеллекта на управляемость бизнеса в условиях цифровой трансформации, а также обоснование роли диагностики управляемости как условия эффективного внедрения ИИ-технологий в малом и среднем бизнесе.

Цифровая трансформация и управляемость бизнеса

С позиции экономики управления управляемость бизнеса может быть определена как совокупность характеристик, отражающих способность субъекта управления целенаправленно воздействовать на деятельность организации и достигать запланированных результатов. В условиях цифровой трансформации данная способность все в большей степени определяется качеством управленческой информации, механизмами ее интерпретации, а также степенью интеграции цифровых инструментов в систему принятия решений.

Мировая управленческая практика демонстрирует смещение акцента от простой автоматизации процессов к пересборке управленческих моделей. Однако в российской практике цифровизация нередко реализуется фрагментарно и не сопровождается пересмотром управленческой архитектуры. В результате цифровые решения могут усиливать отдельные функции, не приводя к росту управляемости бизнеса в целом, а в ряде случаев - формировать иллюзию управленческого контроля.

Использование искусственного интеллекта в малом и среднем бизнесе

Российские предприниматели и владельцы малого и среднего бизнеса демонстрируют устойчиво растущий интерес к использованию нейросетей, ИИ-ассистентов и ИИ-агентов в повседневной управленческой практике. По данным исследования ЮKassa (2026), более половины предпринимателей применяют нейросети на постоянной основе, а совокупная доля тех, кто использует ИИ регулярно или эпизодически, превышает две трети опрошенных.

При этом характер использования ИИ в сегменте МСП остается преимущественно прагматичным. Наиболее распространенными направлениями применения являются поиск и анализ информации, подготовка текстового и визуального контента, анализ данных и генерация идей. Указанные задачи, как правило, не затрагивают ядро управленческой ответственности, что подтверждает восприятие ИИ как вспомогательного инструмента, сопоставимого с другими цифровыми средствами, а не как самостоятельного субъекта управления.

Следует отметить, что ключевым мотивом начала использования нейросетей предприниматели чаще всего называют личный интерес и профессиональное любопытство, а не наличие формализованной стратегии цифровой трансформации. Это указывает на спонтанный характер внедрения ИИ-решений и отсутствие в ряде случаев предварительной оценки готовности управленческой системы к цифровым изменениям.

Управленческие барьеры и ограничения внедрения ИИ

Несмотря на рост вовлеченности, предприниматели сохраняют сдержанность в вопросах делегирования ИИ задач, связанных с высокой степенью ответственности. В зону повышенного недоверия, как правило, попадают стратегические управленческие решения, работа с юридической и финансовой информацией, а также процессы взаимодействия с ключевыми контрагентами.

К числу основных барьеров относятся риски ошибок, необходимость постоянной перепроверки результатов работы ИИ, юридические и этические ограничения, а также ограниченность ресурсов для сопровождения и масштабирования ИИ-инициатив. Для малого и среднего бизнеса данные ограничения усугубляются недостаточной зрелостью системы управления данными и отсутствием внутренней цифровой экспертизы.

Диагностика управляемости как основа эффективной цифровизации

Практика управленческого консультирования показывает, что внедрение ИИ без предварительной оценки управляемости бизнеса зачастую не приводит к ожидаемому росту эффективности, а, напротив, усиливает существующие управленческие искажения. В этой связи диагностика управляемости рассматривается как методологическая основа цифровой трансформации, позволяющая оценить степень готовности управленческой системы к интеграции ИИ-инструментов.

В рамках настоящего исследования диагностика управляемости трактуется не как разовая оценочная процедура, а как аналитический инструмент, обеспечивающий согласование цифровых решений с управленческой логикой бизнеса. Такой подход позволяет рассматривать внедрение ИИ не изолированно, а в контексте системы принятия решений и распределения управленческой ответственности.

Выводы

Искусственный интеллект в условиях цифровой трансформации становится значимым фактором управляемости бизнеса, однако его влияние носит неоднозначный характер. При фрагментарном и некритичном внедрении ИИ способен формировать иллюзию контроля и снижать качество управленческих решений.

Для российского малого и среднего бизнеса эффективная цифровизация возможна лишь при условии осознанного управленческого подхода, включающего предварительную диагностику управляемости и четкое разграничение зон ответственности между человеком и цифровыми инструментами.

Научная новизна настоящего исследования заключается в рассмотрении искусственного интеллекта не только как цифрового инструмента, но как фактора управляемости бизнеса, а также в обосновании диагностики управляемости в качестве необходимого условия эффективной интеграции ИИ в управленческие процессы малого и среднего бизнеса.

Использованные источники:

1. Artificial Intelligence in Business: Implications for Management and Economics. OECD Publishing, 2022.
2. World Economic Forum. Global Technology Governance Report. 2023.
3. Аналитический центр НАФИ. Цифровые технологии в малом и среднем бизнесе. 2024–2025.
4. ЮKassa. Использование нейросетей в предпринимательской среде. 2026.

УДК 338.24:330.341.1

Ян Чжаона

аспирант

специальность: региональная и отраслевая экономика

образовательная программа: экономика инноваций

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

Москва, РФ

АДАПТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ИННОВАЦИЯХ

Аннотация: В статье рассматриваются адаптивные методы управления рисками в инновационной деятельности в условиях высокой динамичности экономической среды, цифровизации и ускоренного научно-технического прогресса. Раскрывается сущность инновационных рисков и их влияние на эффективность реализации инновационных проектов. Обосновывается необходимость перехода от традиционных статических моделей управления рисками к адаптивным подходам, основанным на гибкости управленческих решений, непрерывном мониторинге факторов риска и интеграции современных аналитических инструментов и цифровых технологий. Анализируются основные принципы адаптивного управления рисками, включая системность, динамичность, обратную связь и интеграцию, а также их роль в повышении устойчивости инновационных процессов. Показано, что применение адаптивных методов способствует снижению негативных последствий неопределённости, повышению эффективности использования ресурсов и формированию устойчивых стратегий инновационного развития организаций и экономических систем в целом.

Ключевые слова: инновационная деятельность, управление рисками, адаптивные методы, инновационные риски, неопределённость, цифровизация, стратегическое управление, инновационные проекты, устойчивое развитие, аналитические инструменты, инновационная стратегия, экономическая эффективность.

Yang Zhaona

PhD student

major: regional and sectoral economics

educational program: economics of innovation

Patrice Lumba Peoples' Friendship University of Russia

Moscow, Russia

ADAPTIVE RISK MANAGEMENT METHODS IN INNOVATION

Abstract: This article examines adaptive risk management methods in innovation activities in the context of a highly dynamic economic environment, digitalization, and accelerated scientific and technological progress. It explores the nature of innovation risks and their impact on the effectiveness of innovation projects. It substantiates the need to shift from traditional static risk management models to adaptive approaches based on the flexibility of management decisions, continuous monitoring of risk factors, and the integration of modern analytical tools and digital technologies. The article analyzes the key principles of adaptive risk management, including consistency, dynamism, feedback, and integration, as well as their role in improving the sustainability of innovation processes. It has been shown that the use of adaptive methods helps reduce the negative consequences of uncertainty, improve resource efficiency, and develop sustainable strategies for the innovative development of organizations and economic systems as a whole.

Keywords: innovation, risk management, adaptive methods, innovation risks, uncertainty, digitalization, strategic management, innovation projects, sustainable development, analytical tools, innovation strategy, economic efficiency.

Современная экономика характеризуется высокой степенью динамичности, усложнением технологических процессов и усилением конкуренции, что обуславливает возрастающую роль инноваций как ключевого фактора устойчивого развития предприятий, отраслей и национальных экономик в целом. Инновационная деятельность, выступая основой формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, одновременно сопряжена с высокой степенью неопределённости и рисков, что делает проблему управления рисками одной из центральных в системе стратегического и операционного управления.

В условиях цифровизации, глобализации и ускоренного научно-технического прогресса традиционные подходы к управлению рисками, ориентированные на относительно стабильные условия внешней среды, теряют свою эффективность. Инновационные проекты развиваются в условиях нестабильности рынков, быстрого изменения технологий, трансформации институциональной среды и непредсказуемости поведения потребителей. В такой ситуации особую значимость приобретают адаптивные методы управления рисками, основанные на гибкости управленческих решений, способности к быстрому реагированию на изменения внешней и внутренней среды, использовании современных аналитических инструментов и цифровых технологий [1].

Адаптивное управление рисками в инновациях предполагает не только выявление и оценку рисков, но и непрерывный мониторинг их динамики, корректировку стратегий и инструментов управления в зависимости от изменения условий реализации инновационных проектов. Такой подход

позволяет снизить негативные последствия рисков событий, повысить эффективность использования ресурсов и обеспечить устойчивость инновационной деятельности.

Целью настоящей статьи является теоретическое осмысление и аналитическое обоснование адаптивных методов управления рисками в инновационной деятельности, а также раскрытие их роли в повышении эффективности инновационных процессов. В рамках исследования рассматриваются особенности инновационных рисков, раскрывается сущность адаптивного подхода к управлению, анализируются современные методы и инструменты, применяемые в практике управления инновационными проектами [2].

Инновационная деятельность представляет собой сложную систему взаимодействия научных, технологических, экономических и организационных процессов, в рамках которой формируются и реализуются новые продукты, технологии и бизнес-модели. Специфика инноваций заключается в том, что их результаты трудно прогнозируемы, а вероятность отклонения фактических показателей от запланированных значений существенно выше по сравнению с традиционными видами деятельности. Это обуславливает необходимость комплексного анализа рисков, сопровождающих инновационные процессы, и разработки эффективных механизмов их управления.

Риски в инновационной деятельности формируются под воздействием множества факторов, среди которых особое значение имеют технологическая неопределённость, нестабильность рыночной конъюнктуры, ограниченность финансовых ресурсов, институциональные барьеры и организационные проблемы [3]. Технологические риски связаны с возможностью недостижения требуемых технических параметров инновационного продукта, задержками в разработке или невозможностью его внедрения. Рыночные риски

обусловлены неопределённостью спроса, изменением предпочтений потребителей и усилением конкурентного давления. Финансовые риски проявляются в недостаточности инвестиций, росте затрат и изменении условий финансирования. Институциональные риски связаны с изменениями в законодательстве, патентными ограничениями и регуляторными требованиями. Организационные риски возникают в результате несовершенства управленческих структур, недостаточной координации участников инновационного процесса и дефицита компетенций [4].

Традиционные методы управления рисками, основанные на статических моделях оценки вероятности и последствий рискованных событий, предполагают относительно стабильные условия функционирования системы. Однако в инновационной сфере такие условия практически отсутствуют. Высокая скорость изменений и сложность взаимодействия факторов требуют перехода к адаптивным моделям управления, которые предполагают гибкость, вариативность и непрерывную корректировку управленческих решений.

Адаптивные методы управления рисками в инновациях базируются на принципах системности, динамичности, обратной связи и интеграции. Системный подход предполагает рассмотрение инновационного проекта как целостной системы, элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Динамичность выражается в учёте изменения параметров внешней и внутренней среды во времени. Обратная связь обеспечивает возможность корректировки управленческих решений на основе результатов мониторинга. Интеграция заключается в объединении различных инструментов управления рисками в единую систему.

Одним из ключевых элементов адаптивного управления рисками является непрерывный мониторинг факторов риска и состояния инновационного проекта. Использование цифровых технологий и аналитики

больших данных позволяет оперативно выявлять изменения в технологической, рыночной и финансовой среде, прогнозировать возможные сценарии развития событий и оценивать их влияние на результаты инновационной деятельности. Применение методов сценарного анализа, моделирования и прогнозирования способствует формированию гибких стратегий управления рисками, ориентированных на различные варианты развития ситуации.

Важную роль в адаптивном управлении рисками играет диверсификация инновационного портфеля, которая позволяет снизить зависимость от отдельных проектов и перераспределить ресурсы между различными направлениями инновационной деятельности. Формирование сбалансированного портфеля инновационных проектов обеспечивает устойчивость организации к внешним и внутренним потрясениям и повышает эффективность использования инвестиционных ресурсов.

Адаптивные методы управления рисками предполагают активное использование механизмов гибкого планирования и управления проектами, включая agile-подходы, итеративное проектирование и гибкие организационные структуры. Такие методы позволяют оперативно корректировать цели, задачи и ресурсы инновационных проектов в зависимости от изменения условий их реализации. В отличие от традиционных линейных моделей управления проектами, адаптивные подходы ориентированы на постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами, экспериментирование и быстрый анализ результатов [5].

В условиях роста сложности инновационных систем особое значение приобретает управление знаниями и компетенциями. Адаптивное управление рисками предполагает формирование организационной культуры, ориентированной на обучение, обмен знаниями и инновационное мышление. Повышение уровня компетенций персонала способствует более

эффективному выявлению и оценке рисков, а также разработке адекватных мер по их минимизации.

Институциональный аспект адаптивного управления рисками связан с необходимостью формирования благоприятной нормативно-правовой среды и механизмов поддержки инновационной деятельности. Государственная политика в сфере инноваций, включая финансовую поддержку, налоговые стимулы и развитие инновационной инфраструктуры, может существенно снизить уровень рисков и повысить устойчивость инновационных процессов. В то же время нестабильность институциональной среды усиливает неопределённость и требует от организаций применения более гибких механизмов управления.

Экономическая эффективность адаптивных методов управления рисками проявляется в снижении потерь, связанных с неудачными инновационными проектами, повышении вероятности успешной коммерциализации инноваций и улучшении показателей финансовой устойчивости организаций. Адаптивный подход позволяет не только минимизировать негативные последствия рисков, но и использовать их как источник новых возможностей для развития. В условиях высокой неопределённости способность организации к адаптации становится важнейшим фактором её конкурентоспособности.

Следует отметить, что внедрение адаптивных методов управления рисками требует существенных организационных и технологических изменений. Необходимы развитие цифровой инфраструктуры, внедрение современных аналитических инструментов, совершенствование системы корпоративного управления и формирование культуры гибкости и инновационности. В то же время затраты на внедрение адаптивных методов могут быть оправданы их долгосрочными эффектами, связанными с

повышением эффективности инновационной деятельности и устойчивости организации к рискам.

Адаптивные методы управления рисками в инновациях также предполагают интеграцию стратегического и операционного уровней управления. Стратегический уровень ориентирован на формирование долгосрочных целей и направлений инновационного развития, в то время как операционный уровень обеспечивает реализацию конкретных проектов и мероприятий. Адаптивный подход позволяет согласовать стратегические цели с текущими управленческими решениями, обеспечивая гибкость и устойчивость инновационной стратегии.

Инновационная деятельность характеризуется высокой степенью неопределённости и многообразием рисков, что обуславливает необходимость применения современных подходов к их управлению. Анализ показал, что адаптивные методы управления рисками позволяют учитывать динамику внешней и внутренней среды, обеспечивать гибкость управленческих решений и повышать устойчивость инновационных процессов.

Адаптивный подход к управлению рисками способствует снижению негативных последствий неопределённости, повышению эффективности реализации инновационных проектов и укреплению конкурентных позиций организаций. Его применение требует интеграции аналитических инструментов, цифровых технологий и организационных механизмов в единую систему управления инновациями.

Таким образом, адаптивные методы управления рисками являются важным фактором повышения результативности инновационной деятельности и формирования устойчивых стратегий развития в условиях современной экономики.

Использованные источники:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 2009. — 519 с.
2. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2007. — 432 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегически ориентированная организация / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.
4. Лапыгин Ю. Н. Управление инновациями: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 304 с.
5. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер; пер. с нем. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.

Оглавление

Исаева А. Б., СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ КЛИЕНТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «О!БАНК»)	3
Кузнецова С. А., Калмыков Н. Н., ОБРАЗ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ ЗА РУБЕЖОМ: ЭМПИРИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА И АНАЛИТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГУМАНИТАРНОЙ ПОЛИТИКИ	16
Моисеев И. С., СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	31
Псюкало С. С., РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ ОБРАБОТКИ ИЗНОСОВ ДЕТАЛЕЙ ШЛИЦЕВОГО СОЕДИНЕНИЯ	43
Сорокина О. Г., Петелько В. С., ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	50
Фатеева Н. Л., ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР УПРАВЛЯЕМОСТИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	57
Ян Чжаона, АДАПТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ИННОВАЦИЯХ.....	63

Научное издание

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ
ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ:
СОЦИАЛЬНЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

Материалы всероссийской научно-практической конференции с
международным участием
4 февраля 2026

Статьи публикуются в авторской редакции
Ответственный редактор Смирнова Т.В.
Компьютерная верстка Чернышова О.А.