

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Материалы международной
научно-практической конференции

(21 января 2026)

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

Ц75

Редакционная коллегия:

Абдувалиев А.А. — PhD по экономическим наукам
Айнакулов М.А. — канд. экон. наук, профессор
Калимбетов Х.К. — доктор экономических наук
Кудияров К.Р. — PhD по экономическим наукам
Абидов А.А. — доктор экономических наук, канд. техн. наук
Абдуллаев У.М. — PhD по техническим наукам
Гафуров А.М. — PhD по техническим наукам
Нигматов У.Ж. — PhD по техническим наукам
Жураев С.А. — доктор политических наук
Бозарова Ф.Г. — доктор философских наук
Смирнова Т.В. — доктор социологических наук
Фазиллов Ф.М. — PhD по юридическим наукам

Ц75 ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ: материалы международной научно-практической конференции (21 января 2026г., Самара) Отв. ред. Смирнова Т.В. – Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», Саратов 2026. - 75с.

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.

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

Mirjavkharova F. U.
independent researcher
Fergana State University

THE IMPACT OF WOMEN'S PARTICIPATION ON SOCIO-ECONOMIC AND CULTURAL DEVELOPMENT OF SOCIETY

***Abstract:** This article examines the role of women's active participation as a key factor in the sustainable development of modern society. The study argues that women's engagement in economic, social, educational, political, and cultural spheres is not only a matter of gender equality but also a strategic prerequisite for balanced and long-term development. Special attention is given to the relationship between women's participation and economic growth, social stability, human capital development, and cultural progress.*

***Keywords:** women's participation, social development, economic growth, gender equality, human capital, social stability, women's empowerment, sustainable development*

Modern societal development is closely linked to the effective utilization of human resources, the promotion of social justice, and the creation of equal opportunities for all members of society. In the context of globalization, digital transformation, and the knowledge-based economy, sustainable social development increasingly depends on the active participation of various population groups, particularly women, in social, economic, and cultural life. From this perspective, women's participation in societal processes emerges as a key strategic factor of contemporary development.

Today, the issue of women's participation is no longer limited solely to ensuring gender equality. It is closely connected with accelerating economic growth,

strengthening social stability, developing human capital, and fostering cultural and spiritual progress. As women become more actively involved in education, the labor market, entrepreneurship, science, governance, and civic activities, the overall potential of society is more fully realized. As a result, innovation-driven development, competitiveness, and social cohesion are enhanced.

An analysis of historical processes demonstrates that in societies where women were excluded from social life or where their rights and opportunities were restricted, socio-economic development tended to slow down, while social inequality and instability intensified. Conversely, societies that enabled women to access education, engage in professional activities, and participate actively in governance and public affairs experienced sustainable development, social justice, and cultural advancement. This clearly confirms that women's participation constitutes an essential condition for societal progress. In contemporary social sciences, women's participation is increasingly regarded as an indicator of a society's level of humanism and democratic development. Women's active involvement not only expands their opportunities for self-realization but also contributes to more balanced and equitable decision-making processes within society. For this reason, promoting and supporting women's participation has become a key priority in the development strategies of many countries.

From this standpoint, conducting a scientifically grounded analysis of the impact of women's participation on societal development and revealing its socio-economic and cultural consequences represents an urgent academic task. This article examines the concept of women's participation, its essential characteristics, and its role in societal development from both theoretical and practical perspectives. In social sciences, the concept of women's participation is a comprehensive category that reflects the degree, initiative, and influence of women's involvement across various spheres of social life. This concept extends beyond women's participation in the labor market to include their access to education, engagement in scientific

research, involvement in political and governance processes, development of entrepreneurial activities, and active participation in civic initiatives.

Women's participation constitutes a vital component of human capital within society. As women acquire greater knowledge, skills, and social experience, their contribution to societal development increases. In this regard, women's participation functions not only as an indicator of individual development but also as a key criterion defining the overall development potential of society.

Women's economic participation represents one of the most important economic factors of societal development. As women become more actively involved in the labor market, gross domestic product increases, the efficiency of labor resource utilization improves, and economic stability is reinforced. Rising female employment levels contribute not only to increased household incomes but also to the expansion of domestic consumer markets.

Women's entrepreneurship serves as a significant driver of economic development. Businesses established by women often operate within the small and medium enterprise sector, creating new jobs, strengthening social responsibility, and positively influencing local economic growth. In particular, women's entrepreneurship plays an important role in regional development and poverty reduction. The growing participation of women in society also emerges as an important factor in ensuring social stability. By actively engaging in education, healthcare, social protection, and child-rearing, women strengthen the social foundations of society. In particular, women's involvement in decision-making processes contributes to the development of more humane and equitable social policies.

The analysis presented in this article demonstrates that women's active participation in society constitutes one of the fundamental drivers of sustainable social development. Women's engagement in economic, social, political, cultural, and educational spheres is not merely a matter of social justice or gender equality,

but a structural prerequisite for balanced and long-term progress. Societies that successfully integrate women into decision-making processes and productive activities are better equipped to respond to global challenges, adapt to socio-economic transformations, and ensure social cohesion.

Overall, the study underscores that women's participation should be viewed as a multidimensional and integrative phenomenon that influences all aspects of societal development. Policies aimed at expanding women's opportunities must therefore go beyond formal equality and focus on creating real conditions for participation, including access to education, economic resources, political representation, and social support mechanisms. Only through such a comprehensive approach can societies fully realize the transformative potential of women's participation.

It should also be emphasized that Uzbekistan, in its efforts to ensure gender equality, has integrated into the international legal framework by acceding to a number of important conventions and legal instruments. In particular, Uzbekistan has ratified the United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW), relevant United Nations resolutions on gender equality, as well as other international legal documents. These international instruments oblige the state to undertake clear commitments to promote gender equality, ensure equal rights and opportunities for women and men, and prevent all forms of gender-based discrimination.

Thus, the effectiveness of reforms aimed at ensuring equal rights for men and women is closely linked, first and foremost, to the establishment of a strong and comprehensive legal framework. The stability of the legal foundations and their proper implementation in practice constitute an important step toward achieving gender equality. Moreover, the alignment of national legislation with international gender equality standards contributes to the consistent and systematic implementation of reforms in this field. The incorporation of international norms

into domestic law strengthens institutional mechanisms, enhances legal accountability, and creates favorable conditions for monitoring and evaluating the effectiveness of gender policies. In this context, legal reforms not only establish formal equality but also facilitate the practical realization of women's rights in social, economic, and political spheres.

At the same time, the successful implementation of gender equality policies requires close cooperation between state institutions, civil society organizations, and international partners. Such multi-level cooperation ensures that legal norms are supported by educational initiatives, public awareness programs, and institutional capacity-building measures. Consequently, gender equality reforms become not merely declarative but function as an integral component of sustainable social development and democratic governance.

In conclusion, strengthening women's active role in society is not only a moral and social imperative but also a strategic necessity for achieving sustainable development, social harmony, and global competitiveness. Women's participation bridges the past, present, and future of societal development, ensuring continuity, resilience, and inclusive progress. For this reason, advancing women's empowerment should remain a central priority of contemporary development strategies and scholarly inquiry.

REFERENCES

1. Kabeer, N. (2016). Gender equality, economic growth, and women's agency: The "endless variety" and "monotonous similarity" of patriarchal constraints. *Feminist Economics*, 22(1), 295–321.
2. Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051–1079.
3. Karimova, D., & Ismoilova, N. (2019). Women's social activity and its role in ensuring sustainable development in Uzbekistan. *Journal of Social Sciences*, 4(2), 45–52.

Nuraliyeva N. A.

independent researcher

department of social and humanitarian sciences

Andijan State Medical Institute

BEAUTY AND FREEDOM AS THE FOUNDATION OF USMON NOSIR'S AESTHETIC IDEAL

***Abstract:** This article analyzes the formation and artistic interpretation of the concepts of beauty and freedom as aesthetic ideals in the creative work of Usmon Nosir, a prominent representative of Uzbek literature. In the poet's poetry, beauty is not perceived as an external image but as an aesthetic phenomenon closely associated with a free spirit, inner liberation, and personal rebellion. Based on poetic quotations, the article provides a scholarly examination of poetic imagery, romantic pathos, and tragic elements in the poet's lyrical works.*

***Keywords:** Usmon Nosir, aesthetics, beauty, freedom, artistic ideal, romanticism, lyrical hero.*

Twentieth-century Uzbek poetry marked a new stage in modern aesthetic thinking and social self-awareness. Within this process, the phenomenon of Usmon Nosir introduced a paradigm shift in Uzbek literary development through his artistic and intellectual potential, revolutionary mindset, and spirit of aesthetic renewal. An analysis of the essence of the poet's creativity reveals that he expressed ideas of revolution and freedom through poetic structures, semantic systems, and the dynamic psychology of artistic images.

Indeed, Usmon Nosir's oeuvre occupies a distinctive place in the development of twentieth-century Uzbek poetry as a unique aesthetic phenomenon. He was among the poets who introduced not only new themes but also a new

aesthetic mode of thinking into poetry. In his works, the concepts of beauty and freedom transcend their traditional meanings and become associated with the individual's inner world, spiritual rebellion, and aspiration for liberation.

Literary scholar N. Karimov, evaluating Usmon Nosir's creativity, writes: "Usmon Nosir's poetry is the artistic confession of a spirit yearning for freedom" [1]. This observation clearly indicates that the concept of freedom lies at the very core of the poet's aesthetic ideal.

The main objective of this article is to provide a scholarly analysis of how beauty and freedom are formed as aesthetic ideals in Usmon Nosir's creative work and how these concepts are expressed through artistic images and poetic devices.

The period in which Usmon Nosir's creativity emerged was characterized by complex political and social conditions. Under a totalitarian regime, artistic freedom was severely restricted, and creative individuals faced significant obstacles in openly expressing their personal emotions and thoughts. In such an environment, freedom became for the poet not merely a social aspiration but an aesthetic ideal.

M. Qo'shjonov expresses this idea as follows: "Usmon Nosir's aesthetics represent a philosophy of inner freedom shaped under conditions of social pressure" [2]. Thus, for the poet, beauty is not external tranquility but spiritual resistance.

In Usmon Nosir's creative work, the category of beauty stands as one of the central artistic and philosophical concepts. For the poet, beauty is not limited to external scenery or aesthetic pleasure; rather, it is a broad value connected with life, humanity, freedom, and spiritual purity. Love for life is interpreted as the primary source of perceiving beauty. For Usmon Nosir, to live means to create and experience beauty.

In his poetry, beauty is not confined to conventional notions of physical attractiveness or descriptions of nature. True beauty, in the poet's understanding, is defined by the freedom of the human spirit, independent thought, and courage. Therefore, beauty in his poems is often depicted in harmony with suffering, struggle,

and inner dramatism.

As literary scholar U. Jumanazarov notes, “Usmon Nosir perceives beauty not in a state of calmness, but in motion and contradiction” [3]. This demonstrates the dynamic character of the poet’s aesthetic worldview.

At the center of Usmon Nosir’s aesthetic ideal stands the image of a free individual. The lyrical hero in his poetry is not one who adapts to society, but one who confronts it and defends his inner truth. This is a defining feature of romantic aesthetics.

According to N. Karimov, “For Usmon Nosir, freedom is not a political slogan but an aesthetic necessity” [1]. For the poet, freedom represents creative breath, the meaning of life, and a fundamental criterion of artistic beauty.

Nature imagery in Usmon Nosir’s poetry carries a distinct aesthetic function. Images such as the sky, wind, stars, and the sea acquire symbolic meaning in his lyrics, representing freedom and infinity.

M. Qo‘shjonov writes: “Usmon Nosir does not merely depict nature; rather, through it he reveals the state of the human spirit” [2]. Thus, nature imagery serves as an artistic means of expressing the poet’s aesthetic ideal. Images of the sun, sky, stars, wind, and spring appear frequently in his poetry. Nature is portrayed not as a cold landscape but as a living entity resonating with the human soul. Through the beauty of nature, the poet demonstrates the spiritual elevation of humanity.

One of the most significant aspects of Usmon Nosir’s poetry is the strong lyrical “I.” The poet does not conceal his self; instead, he places it at the aesthetic center of his work. This highlights the dominance of individual aesthetics.

In his lyrics, the “I” suffers, rebels, yet never surrenders. This inner struggle is interpreted as a source of beauty. In this sense, Usmon Nosir’s aesthetics closely align with existential thought. Tragic elements also hold a special aesthetic significance in his creativity. However, tragedy is not interpreted as despair but as a source of spiritual purification. The poet does not separate suffering from beauty.

Literary scholar A. Rasulov writes: “Usmon Nosir occupies a unique place in our literature as a poet who was able to transform tragedy into beauty” [4].

Usmon Nosir’s aesthetic ideal, grounded in beauty and freedom, initiated a new stage in Uzbek poetry. His creative legacy served as an aesthetic benchmark for subsequent generations of poets. Even today, his aesthetics remain an important source for studying issues of personal freedom and creative independence. The rebellious tone, passionate pathos, and sharp imagery in his poetry vividly express the beauty of freedom. For this reason, Usmon Nosir’s poetry is distinguished by its elevated spirit and profound inner dramatism.

Conclusion

In conclusion, beauty and freedom in Usmon Nosir’s creative work are inseparable aesthetic concepts. For the poet, beauty signifies a free spirit, inner courage, and personal rebellion. His aesthetic ideal is based not on external harmony but on spiritual struggle. In this regard, Usmon Nosir stands as one of the most vivid representatives of individual aesthetic thought in Uzbek literature.

References

1. Karimov N. XX asr o‘zbek adabiyoti tarixi : monografiya. — Toshkent : Fan, 2004. -320 b.
2. Qo‘shjonov M. O‘zbek she‘riyati va estetik tafakkur. Toshkent : G‘afur G‘ulom nomidagi adabiyot va san‘at nashriyoti, 1998. — 256 b.
3. Jumanazarov U. Adabiyot nazariyasining asoslari : darslik. — Toshkent : O‘qituvchi, 2010. — 288 b.
4. Rasulov A. She‘riyat va shaxs : adabiy-tanqidiy tadqiqot. — Toshkent : Fan, 2006. — 192 b.
5. Урокова О. Ж. Красота как основная категория эстетики : монография. — Москва : Академический проект, 2020. — 180 с.

УДК 332.1

Дзюбенко И. Б.

научный сотрудник

Институт Экономики и Организации

Промышленного Производства СО РАН

Россия, г. Новосибирск

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ¹

Аннотация: В исследовании с помощью анализа конкретных ситуаций трех крупных российских высокотехнологичных компаний демонстрируются различные подходы к цифровой трансформации и дается оценка ее результатов. В целом анализ позволяет сделать вывод, что во всех трёх случаях цифровая трансформация выступает ключевым фактором роста, повышения производительности и устойчивости бизнеса. Эмпирически это проявляется в рассмотренных кейсах компаний ПАО «КАМАЗ», ПАО «СИБУР» и ГК «Росатом», которые в последние годы показывают значимое расширение продуктовых и сервисных линий, рост доли новых видов бизнеса, изменение конфигурации рынков и рост эффективности.

Ключевые слова: Цифровая трансформация, высокотехнологичные компании, бизнес-модели, эффективность.

Dzyubenko I. B.

researcher

Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS

Russia, Novosibirsk

¹ Работа выполнена по плану НИР ИЭОПП СО РАН Проект «Концепция и методология исследования процессов трансформации компаний высокотехнологичного сектора экономики в неустойчивой внешней среде»

**DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGH-TECH COMPANIES:
IMPLEMENTATION EXPERIENCE AND EFFECTIVENESS**

***Abstract:** Using case studies of three major Russian high-tech companies, this study demonstrates different approaches to digital transformation and assesses its results. This study, using case studies of three large Russian companies, demonstrates different approaches to digital transformation and evaluates their results. Overall, the analysis suggests that in all three cases, digital transformation is a key driver of growth, increased productivity, and business sustainability. This is demonstrated empirically in the case studies of KAMAZ PJSC, SIBUR PJSC, and Rosatom State Corporation, which in recent years have demonstrated significant expansion of product and service lines, an increase in the share of new businesses, changes in market configurations, and increased efficiency.*

***Keywords:** Digital transformation, high-tech companies, business models, efficiency.*

Российские высокотехнологичные компании находятся под двойным давлением: глобальный тренд ЦТ и индустрии 4.0 и санкционные ограничения, необходимость импортонезависимости и технологического суверенитета. В этих условиях устойчивое развитие российских высокотехнологичных предприятий возможно только при переходе к новым бизнес-моделям и диверсификации деятельности. Именно такой переход наблюдается в кейсах ПАО «КАМАЗ», ПАО «СИБУР» и ГК «Росатом».

Важно разграничивать цифровизацию и цифровую трансформацию. Цифровизация, как правило, связана с автоматизацией, внедрением информационных систем управления, систем класса ERP, MES, CRM, инструментов анализа данных и т. п. [1]. В ряде работ цифровизацию рассматривают как «первый уровень» цифрового развития, при котором

базовая логика создания ценности (бизнес-модель) компании не претерпевает фундаментальных изменений, однако существенно повышается производительность и качество процессов [2]. Тогда как цифровая трансформация – это прежде всего поиск и реализация новой бизнес-модели, опирающейся на цифровые решения: платформы, телематику, ИИ, большие данные, экосистемные сервисы.

В рамках настоящего исследования под цифровой трансформацией высокотехнологичных предприятий понимается глубокое преобразование бизнес-моделей и процессов путем интеграции цифровых технологий (AI, IoT, Big Data), ведущее к повышению эффективности, созданию новых продуктов и услуг, а также улучшению взаимодействия внутри предприятия и с клиентами через автоматизацию, аналитику и гибкость, что является необходимым для сохранения и повышения конкурентоспособности. Такая трактовка соответствует подходам ведущих зарубежных исследователей цифровой трансформации и инновационных бизнес-моделей [3].

Основные направления цифровой трансформации анализируемых компаний включают оптимизацию операционных процессов для повышения эффективности, скорости и прозрачности, создание и использование высоких технологий (Искусственный интеллект (ИИ), Большие Данные (Big Data), Облачные вычисления (Cloud Computing), Роботизация, ВРMS-системы), новых бизнес-моделей, улучшение клиентского опыта и взаимодействия с партнерами (персонализация, удобные цифровые каналы взаимодействия).

Для каждой компании проанализированы исходная бизнес-модель и ключевые элементы организационно-производственной структуры; новые бизнес-модели в результате цифровой трансформации, изменение организационной и производственной структуры. Подробно рассматриваются переход ПАО «КАМАЗ» от производителя грузовой техники к провайдеру цифровых индустриальных решений эволюция ПАО «СИБУР» от

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

классической нефтехимической компании к data- и AI-driven платформенному игроку; трансформация ГК «Росатом» из отраслевой госкорпорации в мультиотраслевую экосистему, включающую цифровые продукты и инфраструктурные сервисы. Также предложена оценка экономической эффективности цифровой трансформации компаний.

Сравнительный анализ показал, что все три высокотехнологичных компании осуществляют глубокую цифровую трансформацию. При этом цифровая трансформация ГК «Росатом» привела к наиболее масштабной и структурно сложной трансформации бизнес-модели. В результате цифровой трансформации Росатома происходит качественный сдвиг от отраслевой, проектно-инженерной бизнес-модели к диверсифицированной экосистемной и платформенной конфигурации. Существенно расширился круг ключевых партнёров за счёт ИТ-компаний, муниципалитетов и регионов, промышленных и инфраструктурных клиентов, а также партнёров по новым направлениям - ветроэнергетике, аддитивным технологиям, композитам, логистике и цифровым сервисам. Это отражает переход Росатома от линейной цепочки создания стоимости в атомной энергетике к портфельной модели

В отличие от data-driven оптимизационной модели СИБУРа и сервисно-платформенной модели КАМАЗа, цифровая трансформация Росатома носит портфельный и экосистемный характер, обеспечивая диверсификацию источников доходов и снижение зависимости от атомных проектов. Соответственно трансформируются и метрики эффективности: наряду с традиционными показателями атомного бизнеса ключевое значение приобретают доля выручки от новых продуктов, ROI цифровых платформ и экономический эффект цифровых проектов, что свидетельствует о глубокой бизнес-модельной трансформации корпорации в целом.

Оценка экономического эффекта цифровой трансформации на основе открытых данных свидетельствует о том, все три компании демонстрируют

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

существенный рост ключевых показателей за период 2017 - 2024 гг., который рассматривается как этап активной цифровой трансформации указанных компаний.

Для ПАО «КАМАЗ» характерен существенный рост выручки - более чем в 2,5 раза (с порядка 157 млрд руб. в 2017 г. до почти 394 млрд руб. в 2024 г.). Данный рост происходил в условиях внешних ограничений и структурных изменений рынка, что позволяет рассматривать цифровую трансформацию как один из ключевых факторов адаптации компании. Вклад цифровых инициатив проявляется в снижении издержек, поддержке продаж, развитии сервисных и цифровых источников дохода.

Прямой эффект - рост производительности на отдельных заводах (20–118 % за период), сокращение времени операций, снижение сверхурочных, уменьшение простоев, эффект MES и цифровой логистики [4]. Косвенный эффект - возможность удержать и даже увеличить долю рынка в условиях падения общего рынка и серьёзных внешних ограничений; выход на модель телематических сервисов, платформ и шеринг-сервисов [5].

Анализ динамики показателей ПАО «СИБУР» показал наиболее выраженный эффект масштабирования бизнеса при сохранении эффективности. Выручка компании выросла более чем в 2,5 раза - с примерно 455 млрд руб. в 2017 г. до 1,17 трлн руб. в 2024 г. Рост обеспечивался не только вводом новых мощностей, но и повышением операционной эффективности, в том числе за счёт цифровых решений. Расширение присутствия на внутреннем и внешних рынках, а также развитие новых сегментов (включая циркулярную экономику) сопровождалось углублением взаимодействия с клиентами через платформенные и аналитические инструменты.

Производительность труда в СИБУРе изначально находилась выше среднеотраслевого уровня, однако в период цифровой трансформации показала дополнительный рост порядка 40-60 %, что связано с внедрением ИИ,

оптимизацией процессов и data-driven управлением производством.

Измеренный эффект цифровой трансформации составил более 45 млрд руб. (около половины - эффекты от AI), что соответствует примерно 6–8 % прироста выручки компании за 2017–2024 гг. [6].

Для ГК «Росатом» анализ динамики показателей выявляет качественно иную траекторию трансформации, связанную с диверсификацией и снижением зависимости от атомного сегмента. Совокупная выручка корпорации выросла более чем в три раза - с порядка 0,97 трлн руб. в 2017 г. до около 3 трлн руб. в 2024 г. Особенно показателен рост выручки от новых продуктов и направлений: с около 171 млрд руб. (менее 20 % выручки) до порядка 1,47 трлн руб. (около 50 % выручки). Это свидетельствует о глубокой трансформации бизнес-модели, где цифровые платформы, инфраструктурные решения, ветроэнергетика, аддитивные технологии и цифровые сервисы становятся ключевыми источниками роста [7].

Рост производительности труда (более 17 % за год) и рост зарубежной выручки (на 40 % до 16 млрд долл.) также напрямую связываются руководством с масштабированием цифровых решений [8].

В целом анализ позволяет сделать вывод, что во всех трёх случаях цифровая трансформация выступает ключевым фактором роста, повышения производительности и устойчивости бизнеса. Совокупность этих данных подтверждает, что цифровая трансформация в высокотехнологичных компаниях оказывает системное влияние на экономические показатели деятельности и формирует долгосрочные конкурентные преимущества.

Использованные источники:

1. Курочкина А.А., Намазов К.А. Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы. // Прогрессивная экономика. - 2023. - № 7. - С. 20–41.

2. Аксенович А.М. Цифровая трансформация бизнеса как неотъемлемый элемент сохранения конкурентоспособности в современном мире. // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы. - 2024. - С. 272-277.
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28, Issue 2. – p.p.118–144.
4. Рецепты от «КАМАЗа»: как увеличить производство, не увеличивая штат сотрудников. // URL: https://reis.zr.ru/news/retsepty-ot-kamaza-kak-uvelichit-proizvodstvo-ne-uvelichivaya-shtat-sotrudnikov/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 11.09.2025).
5. «КАМАЗ» поделился успешным опытом в области цифровизации. // URL: https://www.kamazkaluga.ru/news/kamaz-podelilsya-uspeshnym-opytom-v-oblasti-tsifrovizatsii?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 04.09.2025).
6. Sibur Holding, PJSC. // URL: https://tadviser.com/index.php/Company:Sibur_Holding%2C_PJSC?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 01.12.2025).
7. Цифровизация Росатома. // URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_Росатома?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 27.10.2025).
8. Выручка Росатома в открытой части, без гособоронзаказа, в 2023 году превысила 2.6 трлн руб. // URL: https://www.akm.ru/news/vyruchka_rosatoma_v_otkrytoy_chasti_bez_gosoboron_zakaza_v_2023_godu_prevysila_2_6_trln_rub/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 17.10.2025).

Иоффе М. Е.

аспирант

кафедра предпринимательства и менеджмента

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Россия, г.Москва

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ
ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ
НЕДВИЖИМОСТИ**

Аннотация: В статье дана оценка современным тенденциям в управлении развитием девелоперской деятельности на рынке недвижимости. Представлена характеристика текущим экономическим условиям работы девелоперов, влиянию стоимости капитала и ипотечной доступности на спрос, а также росту себестоимости строительства и трансформации структуры предложения на рынке недвижимости. Рассматриваются ключевые направления изменения девелоперских стратегий: поляризация спроса по ценовым сегментам, консолидация отрасли, перераспределение интереса в коммерческой недвижимости в пользу street retail и логистики, усиление требований к прозрачности проектов и роли цифровых технологий. Проанализированы управленческие решения, применяемые девелоперскими компаниями для повышения устойчивости проектного портфеля, включая организационные модели и инструменты проектного управления. Автором систематизированы внешние и внутренние факторы, определяющие устойчивость девелоперских проектов; выделены ключевые управленческие тренды (портфельное управление, усиление риск-менеджмента и контроля затрат, переход к гибридным организационным структурам, цифровизация процессов на базе BIM и аналитики спроса); обосновано, что сочетание проектного контура с кросс-функциональными командами и

регламентированным мониторингом внешней среды повышает управляемость сроков, бюджета и продаж в условиях рыночной волатильности.

Ключевые слова: девелопмент; рынок недвижимости; управление развитием; проектное управление; портфель проектов; риск-менеджмент; себестоимость строительства; ипотека; цифровизация.

*Ioffe M. E.
postgraduate student
department of entrepreneurship and management
Moscow Financial and Industrial University "Synergy"
Moscow, Russia*

CONTEMPORARY TRENDS IN MANAGING DEVELOPMENT ACTIVITIES IN THE REAL ESTATE MARKET

Annotation: The article assesses current trends in managing development activities in the real estate market. It describes the current economic conditions for developers, the impact of the cost of capital and mortgage availability on demand, as well as the growth of construction costs and the transformation of the supply structure in the real estate market. Key areas of change in developer strategies are considered: polarization of demand by price segments, industry consolidation, redistribution of interest in commercial real estate in favor of street retail and logistics, stricter requirements for project transparency and the role of digital technologies. The article analyzes the management solutions used by development companies to improve the sustainability of their project portfolio, including organizational models and project management tools. The author systematizes the external and internal factors that determine the sustainability of development projects; key management trends are highlighted (portfolio management,

strengthening risk management and cost control, transition to hybrid organizational structures, digitalization of processes based on BIM and demand analytics). It has been substantiated that the combination of a project framework with cross-functional teams and regulated monitoring of the external environment improves the manageability of deadlines, budgets, and sales in conditions of market volatility.

***Keywords:** real estate development; real estate market; development management; project management; project portfolio; risk management; construction costs; mortgage lending; digitalization*

Девелоперская деятельность на рынке недвижимости представляет собой особый вид предпринимательства, в котором ключевым продуктом выступает не «строительство как процесс», а управляемое создание стоимости объекта на протяжении всего жизненного цикла проекта — от формирования идеи и выбора участка до финансирования, строительства, ввода и последующей эксплуатации или продажи. В отличие от подрядной модели, где результатом выступают выполненные строительно-монтажные работы, девелопмент ориентирован на извлечение эффекта из правильного соединения ресурсов: земельного актива, капитала, организационных компетенций, маркетинга и правового сопровождения. В научной литературе девелопмент характеризуется как комплексная управленческая система, интегрирующая интересы инвестора, проектировщика, подрядчиков, государства и будущего пользователя недвижимости [1; 6; 18].

Актуальность исследования обусловлена тем, что в 2022–2025 гг. девелоперский бизнес оказался в условиях повышенной волатильности: удорожание заёмного капитала и изменение параметров ипотечных программ снизили платежеспособный спрос; рост себестоимости строительства усилил давление на маржинальность; рынок стал более неоднородным по сегментам,

а конкуренция — более концентрированной за счёт усиления роли федеральных групп. Эти изменения затрагивают не только финансовые модели проектов, но и управленческую архитектуру девелоперских компаний: пересматриваются организационные структуры, подходы к управлению портфелем, методы проектного управления и инструменты цифровизации [3; 4; 12].

Цель исследования — определить современные тенденции в управлении развитием девелоперской деятельности на рынке недвижимости и обосновать управленческие решения, позволяющие повышать устойчивость девелоперских проектов в текущих экономических условиях.

Для достижения цели поставлены задачи: (1) охарактеризовать ключевые факторы внешней среды, влияющие на девелопмент; (2) описать тенденции спроса и предложения в жилищном и коммерческом сегментах; (3) выявить управленческие изменения в организационных моделях и инструментах управления; (4) систематизировать управленческие ответы девелоперов.

Информационную базу составили статистические данные по ипотечному кредитованию и рынку жилой недвижимости за 2021–2025 гг., данные о динамике распроданности по ценовым классам, а также обзоры по крупнейшим застройщикам и отраслевые аналитические материалы о трансформации коммерческой недвижимости. Теоретическая база включает научные публикации о сущности девелопмента, моделях девелоперской деятельности и современных инструментах управления проектами [1; 5; 7; 16].

В исследовании использовались методы анализа и синтеза, сравнительного и структурно-логического анализа, а также элементы портфельного подхода к оценке проектов. Для обобщения тенденций и управленческих последствий применялся метод классификации.

Рынок недвижимости относится к числу базовых секторов

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

национальной экономики: через инвестиции в строительство и эксплуатацию объектов формируется значительная доля валового накопления капитала, создаются рабочие места и обеспечивается мультипликативное воздействие на промышленность строительных материалов, транспорт, финансовый сектор и сферу услуг [2; 4]. Девелоперские компании в этой системе выступают организаторами инвестиционно-строительных проектов, соединяя интересы собственников капитала, строительных организаций, органов власти и конечных потребителей.

В научной литературе девелопмент трактуется как особый вид предпринимательской деятельности, включающий полный цикл работ по созданию и трансформации объектов недвижимости – от поиска и подготовки площадки до вывода проекта на рынок и, в ряде случаев, последующей эксплуатации [1; 2]. При этом девелопер несёт ответственность не только за финансовый результат, но и за качество городской среды, транспортную нагрузку, экологические последствия и долгосрочную устойчивость создаваемых объектов [8; 10].

Период 2022-2025 гг. стал для российского девелопмента переломным. Ужесточение санкционного давления, изменение логистических цепочек, рост цен на строительные ресурсы и оборудование, повышение ключевой ставки Банка России и последовательный пересмотр параметров льготной ипотеки сформировали принципиально новые условия для реализации девелоперских проектов [3; 5]. Влияние этих факторов проявляется в снижении доступности жилья для значительной части населения, поляризации спроса, перераспределении инвестиционной активности между сегментами рынка, а также в изменении структуры девелоперского сектора.

Одновременно усиливаются технологические и институциональные вызовы. Распространение сквозных цифровых технологий, развитие PropTech-решений, переход к проектному финансированию и эскроу-счетам,

а также рост значимости ESG-повестки требуют от девелоперов внедрения новых моделей управления, повышающих прозрачность процессов, качество анализа рисков и способность к быстрой адаптации [7–9; 12].

Ипотечное кредитование остаётся ключевым драйвером спроса на рынке жилой недвижимости. Динамика количества выдаваемых кредитов, объёмов ипотечного портфеля и средневзвешенных ставок непосредственно влияет на финансовые результаты девелоперских компаний и риск-профиль реализуемых проектов [3; 5].

В период действия масштабных программ льготной ипотеки в 2020–2021 гг. рынок новостроек испытывал повышенный спрос: низкие ставки стимулировали покупательскую активность и позволяли девелоперам ускоренно реализовывать проекты. Начиная с 2022 г., ужесточение денежно-кредитной политики и поэтапный пересмотр льготных программ привели к удорожанию ипотечных кредитов, особенно на вторичном рынке. Завершением этого процесса стал пересмотр условий льготной и семейной ипотеки летом 2024 г., что стало поворотным моментом для рынка [3].

Для иллюстрации изменений целесообразно представлены консолидированные данные о ключевых показателях ипотечного кредитования за 2021-2025 гг. (таблица 1).

**ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ:
ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

Таблица 1

**Динамика показателей ипотечного кредитования
в России в 2021–2025 гг.**

Данные на отчетную дату							
Показатель	02.2021	02.2022	02.2023	02.2024	02.2025	Темп роста, %	Абс. откл.
Количество выданных кредитов, тыс. ед. В т.ч.	145	136	115	95,6	52,6	36,3	- 101,4
- первичный рынок	37	43	32	27,6	27,2	73,5	-9,8
- вторичный рынок	108	92	82	68	25,4	23,5	-82,6
Объем выданных ипотечных жилищных кредитов, млрд. руб.	403	477	4 22	333	227	56,3	-176
- первичный рынок	135	188	165	139	150	111,1	15
- вторичный рынок	268	289	257	193	77	28,7	- 191
Средневзвешенная ставка в рублях, %	7,26	8,10	8,05	9,28	7,70	x	0,44
- первичный рынок	5,92	5,94	5,21	6,34	6,00	x	0,08
- вторичный рынок	7,97	9,57	10,10	11,66	11,49	x	3,52
Годовые итоги (за предыдущий календарный год)							
Объем выданных ипотечных жилищных кредитов за предыдущий год, млрд. руб.	4 445	5 700	4 813	7 779	4 888	110,0	443
Средневзвешенная ставка в руб. за предыдущий год		5,90 (перв.п)	4,27 (перв.п)	5,93 (перв.п)	6,21 (перв.п)	x	-0,08 (перв.п)
		8,30 (втор.п)	9,61 (втор.п)	10,08 (втор.п)	11,51 (втор.п)	x	3,11 (втор.п)

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Средняя сумма кредита, тыс.руб.	2 782	3 515	3 684	3 483	4 320	155,3	1538
Средний срок кредита, лет	19,1	22	24	24,3	25,8	135,1	6,7

Анализ данных показывает, что после пиковых значений 2021 г. наблюдается последовательное сокращение объёмов ипотечного кредитования. Особенно заметно снижается количество сделок на вторичном рынке, где рост ставок делает покупку жилья менее доступной. На первичном рынке влияние льготных программ частично смягчает негативный эффект, однако и здесь по мере ужесточения условий происходит сокращение числа новых кредитов и удлинение сроков погашения.

Рост средневзвешенных ставок сочетается с увеличением средней суммы кредита и сроков кредитования, что отражает стремление домохозяйств компенсировать подорожание жилья и обслуживания долга растяжением выплат во времени. В совокупности это означает снижение финансовой устойчивости значительной части заемщиков и повышение кредитных рисков, что учитывают банки при оценке проектов и заёмщиков [3; 5]. Для девелоперов это выражается в более медленной реализации жилых комплексов, необходимости усиливать маркетинговую активность и предлагать дополнительные механизмы стимулирования спроса (рассрочки, субсидированные ставки, акции).

Одновременно с изменениями условий ипотечного кредитования происходило устойчивое подорожание жилья. Согласно исследованиям рынка, в 2020–2024 гг. средние цены на первичном и вторичном рынках росли темпами, значительно превышающими инфляцию [3; 4]. Отдельные периоды, совпадающие с запуском или продлением льготных программ, сопровождались особенно быстрым ростом стоимости квадратного метра.

Влияние факторов предложения также было значительным: рост цен на строительные материалы и оборудование, удорожание импортных

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

компонентов, сбои в логистике, дефицит квалифицированной рабочей силы. Всё это закладывалось в сметную стоимость и передавалось конечному потребителю через цену на жильё [6; 13].

Для наглядного представления ценовой динамики целесообразно использовать обобщающий график (рисунок 1).

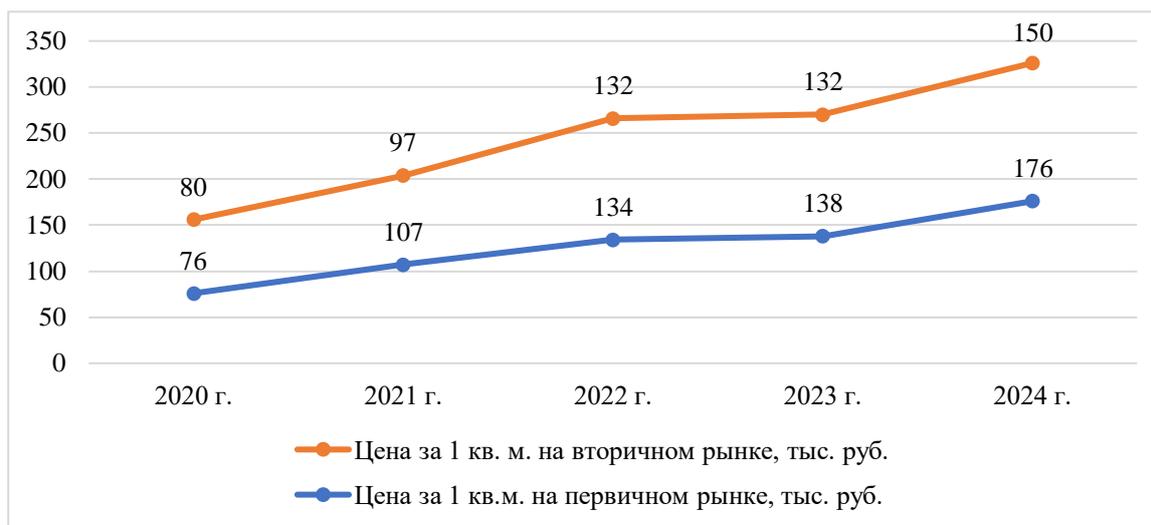


Рисунок 1 – Динамика средней цены 1 кв. м жилья в России на первичном и вторичном рынках в 2020-2024 гг.

Данные рисунка демонстрируют, что:

- ценовой тренд является устойчиво восходящим, без выраженных долгосрочных периодов снижения;
- разрыв между первичным и вторичным рынками со временем увеличивается: новостройки дорожают быстрее, чем жильё на вторичном рынке;
- ценовая динамика на первичном рынке во многом синхронизирована с изменениями условий льготной ипотеки, тогда как вторичный рынок сильнее реагирует на общую макроэкономическую ситуацию и уровень ставок.

Рост цен при повышении ставок и стагнации доходов населения приводит к объективному ухудшению доступности жилья, особенно для

молодых семей и домохозяйств без существенного первоначального взноса [3; 5]. Для девелоперов это означает сжатие потенциальной покупательской базы и усиление конкуренции за платёжеспособный спрос.

При этом динамика ввода жилья дополняет картину. В последние годы объёмы ввода новой жилой недвижимости в России демонстрируют высокую вариативность по регионам, но в целом сохраняется тенденция к концентрации строительства в крупнейших агломерациях. Рост ввода жилья в Москве, Санкт-Петербурге и ряде регионов-доноров сочетается с более умеренными темпами в депрессивных территориях. На фоне продолжающейся урбанизации и притока населения в крупные города это усиливает территориальное неравенство: в «центрах притяжения» сохраняется дефицит качественного предложения и высокие цены, тогда как на периферийных рынках спрос структурно слабее. Для девелоперов это означает необходимость более тонкого выбора локаций и форматов проектов, балансируя между высокой доходностью в перегретых рынках и более стабильным, но ограниченным спросом в регионах.

Под влиянием описанных факторов на рынке жилья происходят заметные структурные изменения. Исследователи фиксируют поляризацию спроса: с одной стороны, возрастающую роль типового и условно «бюджетного» сегмента, с другой – относительную устойчивость премиального и элитного жилья [3; 4; 13]. Девелоперы вынуждены учитывать это при формировании продуктовой линейки: часть компаний усиливает присутствие в более доступных сегментах, другая, напротив, концентрируется на бизнес- и премиум-проектах, ориентированных на устойчивый высокодоходный спрос.

Не менее глубокие сдвиги происходят в коммерческой недвижимости. На фоне развития электронной коммерции и изменения потребительского поведения снижается привлекательность больших традиционных торговых

центров, тогда как растёт спрос на объекты стрит-ритейла, встроенные помещения в жилых комплексах, складскую и логистическую недвижимость, а также на гибкие офисные форматы и коворкинги [6; 11]. Это вынуждает девелоперов корректировать структуру портфеля: сокращать долю крупноформатных торговых объектов, развивать многофункциональные комплексы и проекты «последней мили».

Таким образом, современный девелоперский рынок характеризуется сочетанием ценовой и институциональной турбулентности с глубокой структурной перестройкой спроса и предложения. В этих условиях возрастает значение управленческих решений: от выбора целевых сегментов и локаций до построения организационной структуры и системы стратегического управления.

Отдельного внимания заслуживает влияние государственной жилищной политики и регуляторных изменений на управление девелоперскими проектами. За последние годы государство фактически стало одним из ключевых акторов, формирующих параметры спроса и предложения: через нацпроекты в сфере жилищного строительства, программы льготной ипотеки, реформу долевого строительства и переход к проектному финансированию с использованием эскроу-счетов. Для девелопера это означает, что финансовая модель проекта во многом зависит не только от рыночной конъюнктуры, но и от параметров господдержки, скорости и предсказуемости регуляторных решений.

Реформа долевого строительства радикально изменила структуру финансирования проектов. Если ранее застройщик мог использовать средства дольщиков, привлекаемые на ранних стадиях строительства, то теперь ключевым источником становится банковский кредит под проектное финансирование. Это усиливает роль кредитных организаций как партнёров девелопера, повышает требования к качеству финансовых моделей,

прозрачности бизнес-процессов, структуре залогов и управлению рисками. Одновременно возрастает значение репутации и истории реализованных проектов: доступ к более дешёвому финансированию получают застройщики с устойчивыми показателями и выстроенными отношениями с банками.

Существенное влияние оказывают и изменения в градостроительном регулировании: ужесточение требований к комплексности освоения территорий, обеспеченности социальной и транспортной инфраструктурой, экологическим характеристикам проектов. На практике это приводит к росту объёма подготовительной работы, усложнению согласовательных процедур и увеличению горизонта планирования. С точки зрения управления развитием девелоперской деятельности это требует более тесной интеграции функций правового сопровождения, территориального планирования, инженерной подготовки и маркетинга уже на ранних стадиях проектного цикла.

В совокупности регуляторные изменения усиливают роль стратегического и портфельного управления: девелопер вынужден учитывать не только рыночные, но и политико-правовые сценарии, оценивая вероятность изменения условий господдержки, градостроительных ограничений и требований к инфраструктуре. Это повышает ценность системного мониторинга нормативной среды и развития специализированных компетенций в области взаимодействия с органами власти и институтами развития.

Исторически в российских девелоперских компаниях преобладали линейно-функциональные структуры, в которых ключевые функции (поиск и подготовка площадок, проектирование, строительство, маркетинг и продажи, финансы, юридическое сопровождение) были жёстко разделены и подчинены вертикали управления [4; 10]. Такая модель обеспечивала высокий уровень управляемости и соответствие регуляторным требованиям, но по мере роста масштабов бизнеса и усложнения проектов её недостатки становились всё

более заметными.

Во-первых, увеличивались сроки согласования решений: каждое функциональное подразделение рассматривало проект через призму своих задач и KPI, что порождало конфликт целей и «разрыв» между стратегическими установками и операционной деятельностью. Во-вторых, такая структура плохо приспособлялась к управлению диверсифицированным портфелем проектов, расположенных в разных регионах и относящихся к разным сегментам рынка.

Альтернативой стала дивизиональная модель, предполагающая выделение относительно автономных бизнес-единиц по продуктам (жилая и коммерческая недвижимость, управление готовыми объектами), по регионам или по брендам. Она повышает гибкость решений на уровне дивизионов, но приводит к дублированию функций и росту административных затрат, а также усложняет централизованное управление рисками и корпоративными стандартами [1; 4].

Матричная структура, сочетающая функциональное и проектное управление, предполагает двойное подчинение сотрудников – функциональному руководителю и руководителю проекта. В условиях девелопмента такая модель позволяет использовать экспертизу специалистов одновременно в нескольких проектах и ускорять внедрение инноваций, но требует развитой корпоративной культуры и чётко прописанных правил распределения ответственности [11].

Опыт последних лет показывает, что ни одна из «чистых» структур не обеспечивает достаточного баланса между управляемостью и гибкостью. Это стимулирует поиск гибридных организационных моделей.

Гибридная проектно-матричная структура сочетает в себе элементы функциональной, дивизиональной и матричной моделей. Базовые функции (строительство, правовой блок, финансы, маркетинг, IT, ESG-аналитика)

остаются в компетенции специализированных подразделений, однако для реализации ключевых проектов формируются временные кросс-функциональные команды, в которых объединяются специалисты разных профилей.

Такая модель позволяет:

- ускорить принятие решений по проекту за счёт сокращения согласовательных цепочек;
- гибко перераспределять ресурсы между проектами в зависимости от стадий и приоритетов;
- одновременно поддерживать единые корпоративные стандарты и адаптировать продукт под особенности конкретного рынка.

В российской практике можно выделить примеры, где переход к гибридным моделям позволял девелоперам успешнее реализовывать сложные проекты комплексного развития территорий и «умных кварталов» [9]. В таких случаях IT-блок, ESG-аналитика, инженеры и маркетинг включаются в единую проектную команду, осуществляя итеративную доработку продукта по мере поступления обратной связи от потенциальных пользователей.

Показателен и зарубежный опыт. Так, исследования по японскому рынку демонстрируют, что крупные девелоперы с жёстко функциональными структурами столкнулись с трудностями при адаптации традиционных офисных объектов к новым форматам гибких рабочих пространств, тогда как конкуренты с более гибкими организационными моделями быстрее перераспределяли площади и корректировали продукт [11].

В целом можно отметить, что тенденция к формированию гибридных проектно-матричных структур становится устойчивой. Она тесно связана с внедрением современных инструментов стратегического управления, которые позволяют увязать организационные изменения с целями и ресурсами компании.

Практическое влияние выбора организационной модели хорошо видно на примере курорта «Красная Поляна». До 2019 года управление продажами там строилось по классической функциональной схеме: существовало единое управление продаж, но отделы работали разрозненно, не было чёткой специализации по продуктам (отели, апартаменты, MICE-туризм), возникали проблемы с координацией и дублированием функций. Переход к дивизионально-матричной структуре, когда были выделены отдельные блоки по отельному продукту, апартаментам и MICE, а над ними сформированы горизонтальные функции управления доходами и CRM, позволил повысить загрузку объектов, выровнять стандарты обслуживания и ускорить реакцию на изменения спроса в разных сегментах. Обратный пример демонстрирует японская Mori Building: долгое сохранение жёстко функциональной структуры затруднило адаптацию офисных площадей к формату гибких пространств и коворкингов после пандемии COVID-19. Конкуренты, использующие более гибкие модели управления, быстрее перераспределили площади и запустили пилотные проекты, что подтверждает прямую связь между типом организационной структуры и способностью девелопера адаптироваться к рыночным шокам.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортон, стала одним из ключевых инструментов стратегического управления, позволяя перевести долгосрочные цели компании в систему взаимосвязанных индикаторов [14]. Для девелоперской компании это особенно важно из-за высокой длительности жизненного цикла проектов и многомерности целей.

В адаптации к девелопменту четыре классические перспективы BSC трансформируются следующим образом [1; 10]:

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

- финансовая перспектива дополняется показателями эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, срок окупаемости), ликвидности и устойчивости структуры долгового финансирования;
- клиентская перспектива включает не только удовлетворённость конечных покупателей и арендаторов, но и уровень доверия банков, институциональных инвесторов и органов власти;
- перспектива внутренних процессов отражает качество управления проектами и строительством, соблюдение сроков и бюджетов, эффективность взаимодействия с подрядчиками и поставщиками;
- перспектива обучения и развития фиксирует уровень компетенций в сфере цифровых технологий, управления рисками, ESG-подходов, а также инновационной активности.

Практический эффект внедрения BSC в девелоперской компании проявляется в большей согласованности действий подразделений, прозрачности связи между стратегическими целями и повседневной деятельностью, а также в возможности регулярно корректировать стратегию на основе мониторинга ключевых показателей.

Модель OKR (Objectives and Key Results) ориентирована на постановку ограниченного числа амбициозных целей и измеримых ключевых результатов на определённый период. В девелопменте она применяется, прежде всего, для управления трансформационными инициативами: цифровизацией процессов, выходом в новые сегменты и регионы, внедрением ESG-стандартов [7; 9].

Например, в качестве цели может ставиться сокращение сроков согласования проектной документации на определённый процент или увеличение доли сделок, заключённых в электронном формате через собственные цифровые платформы. Ключевые результаты формулируются в виде конкретных количественных показателей, за которые несут ответственность кросс-функциональные команды.

VRIO-анализ, предложенный Дж. Барни, позволяет оценить ресурсы и компетенции компании по четырём параметрам: ценность, редкость, трудность имитации и организационная обеспеченность [11]. Применительно к девелоперской компании в фокус анализа попадают:

- земельный банк в перспективных локациях;
- доступ к долгосрочному финансированию и партнёрским отношениям с банками;
- компетенции в реализации сложных многофункциональных проектов;
- цифровые платформы работы с клиентами и партнёрами;
- репутация и бренд надёжного застройщика.

Ресурсы, удовлетворяющие всем четырём критериям VRIO, формируют устойчивые конкурентные преимущества, которые необходимо поддерживать и развивать. Ресурсы, не проходящие по одному из критериев, требуют дополнительной организационной проработки или могут быть заменены более эффективными. Для стратегического управления развитием девелоперской деятельности VRIO-анализ служит инструментом приоритизации направлений инвестиций в компетенции и инфраструктуру.

Традиционная каскадная модель управления проектами (Waterfall) активно используется в строительстве и девелопменте благодаря её соответствию нормативным требованиям и чёткой последовательности этапов. Однако в условиях быстро меняющегося спроса и технологических изменений жёсткая последовательность стадий может приводить к несоответствию готового продукта ожиданиям рынка.

В ответ на это девелоперы начинают заимствовать инструменты Agile-подходов: итеративную доработку концепции продукта, раннее вовлечение клиентов в процесс проектирования, пилотирование новых форматов на ограниченных объёмах, использование кросс-функциональных команд [7; 9].

Наиболее продуктивной для девелопмента представляется гибридная модель, часто описываемая как WaterScrum, когда регламентируемые этапы (получение разрешений, выполнение основных строительных работ) строятся по каскадной логике, а продуктовые решения (планировочные решения, набор сервисов, форматы коммерческих помещений) – по принципам Agile. Это позволяет сохранять контроль над критически важными стадиями при одновременном повышении гибкости и скорости адаптации продукта к запросам клиентов.

Практическое применение гибридных методологий выражается в том, что:

- ключевые решения по концепции объекта принимаются после серии коротких итераций, включающих тестирование вариантов на фокус-группах;
- маркетинговые стратегии и ценовая политика корректируются по мере поступления информации о спросе на ранних стадиях продаж;
- цифровые инструменты (онлайн-витрины, аналитика поведения клиентов) используются для непрерывного сбора обратной связи и оперативной корректировки решений.

Таким образом, гибридные методологии дополняют BSC, OKR и VRIO-подход, обеспечивая связку между стратегическими целями, ресурсной базой и практикой реализации проектов.

На практике гибридная модель WaterScrum может быть реализована, например, при строительстве жилого комплекса бизнес-класса с элементами «умного дома». На стратегическом уровне девелопер фиксирует жёсткие этапы – получение разрешительной документации, прохождение экспертиз, согласование проектной документации, заключение договоров с ключевыми подрядчиками. Эти стадии реализуются по каскадной логике с минимально допустимой вариативностью. Одновременно на «продуктовом» уровне

создаётся кросс-функциональная команда (проектировщики, маркетологи, IT-специалисты, служба продаж), которая итеративно тестирует различные наборы опций «умного дома», цифровых сервисов, форматов общественных пространств и планировок квартир. На раннем этапе вывода проекта на рынок команда анализирует реакцию потенциальных покупателей, корректирует конфигурацию продукта, перераспределяет площади между типами квартир и коммерческими помещениями. В итоге итоговый продукт лучше соответствует реальному спросу, а риск дорогостоящих ошибок, связанных с неправильным позиционированием, существенно снижается без нарушения регуляторных требований к строительству.

Обобщение рассмотренных тенденций позволяет обозначить ключевые направления совершенствования управления развитием девелоперской деятельности в условиях современного российского рынка.

Важным элементом такого подхода становится внедрение сценарного анализа и непрерывного мониторинга ключевых факторов внешней среды. Для девелопера это означает регулярную оценку возможных траекторий изменения процентных ставок, условий ипотечных программ, динамики реальных доходов населения, регулирования градостроительной деятельности и земельных отношений. На основе этих сценариев формируются альтернативные конфигурации портфеля: при базовом сценарии может усиливаться доля проектов в массовом сегменте в быстрорастущих агломерациях, при стресс-сценариях – акцент смещается в пользу более устойчивых форматов (арендный фонд, street retail в плотной жилой застройке, логистика). Такой подход позволяет не только заранее выявлять уязвимые звенья портфеля, но и готовить набор превентивных мер: перенос сроков запуска отдельных очередей, перераспределение инвестиций, корректировка продуктовой концепции и ценообразования.

Во-первых, особое значение приобретает осознанная диверсификация

портфеля проектов. Речь идёт не о формальном присутствии в нескольких сегментах, а о формировании такого набора проектов, который снижает чувствительность компании к колебаниям отдельных рынков и обеспечивает устойчивую загрузку ресурсов. Баланс между жилой и коммерческой недвижимостью, различными ценовыми сегментами, регионами и стадиями реализации проектов рассматривается как источник устойчивости и возможности для маневра в периоды кризисов [2; 4; 6].

Во-вторых, необходима дальнейшая цифровизация ключевых бизнес-процессов девелопера. Внедрение BIM-технологий, систем управления данными о проектах, единых CRM-решений и аналитических платформ позволяет повысить прозрачность, ускорить принятие решений и улучшить качество прогнозирования спроса и ценовой динамики [7; 8]. Цифровая среда становится базой для эффективного использования BSC, OKR и гибридных методологий управления проектами.

На практике цифровизация в девелопменте уже выходит далеко за рамки внедрения отдельных программных продуктов. Крупные компании формируют собственные экосистемы PropTech-решений: от онлайн-площадок для продаж и личных кабинетов дольщиков до внутренних платформ управления проектами, где объединяются данные о сроках, бюджете, статусе строительно-монтажных работ, маркетинговых активностях и юридических ограничениях. Важной частью такой экосистемы становятся инструменты сквозной аналитики, позволяющие в режиме, близком к реальному времени, отслеживать динамику спроса по корпусам, типам планировок, каналам продаж и корректировать продуктовую и ценовую политику.

Внедрение BIM-технологий и цифровых двойников объектов меняет и саму логику взаимодействия между участниками проекта. Проектировщики, инженеры, коммерческий блок и служба эксплуатации получают доступ к

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

единой информационной модели здания, где фиксируются все ключевые параметры объекта. Это позволяет заранее выявлять коллизии, оптимизировать проектные решения, оценивать жизненный цикл здания с учётом эксплуатационных расходов, а значит – по-новому подходить к оценке эффективности проекта. Для управленцев это означает появление принципиально нового инструмента, позволяющего принимать решения не только на основе финансовых расчётов, но и с учётом будущих эксплуатационных рисков и затрат.

Отдельным направлением становится использование технологий анализа больших данных и машинного обучения. На основе обезличенных данных о поведении пользователей на сайтах, в мобильных приложениях, статистике просмотров и заявок девелоперы строят модели прогнозирования спроса по локациям и типам жилья, оценивают вероятность сделки, чувствительность покупателей к изменению цены и набору опций. Включение таких моделей в систему управленческой отчётности усиливает аналитическую функцию и позволяет переходить от интуитивных решений к более обоснованному управлению портфелем проектов.

В-третьих, требуется системная трансформация организационных структур в направлении гибридных проектно-матричных моделей. Это предполагает не только изменение схемы подчинения, но и пересмотр системы мотивации, KPI и внутренних коммуникаций, развитие культуры взаимодействия и ответственности за результат проекта, а не только за показатели отдельного подразделения.

В-четвёртых, устойчивое развитие девелоперских компаний невозможно без интеграции ESG-подходов в стратегию и операционную деятельность. Экологические характеристики проектов, энергоэффективность, качество городской среды, социальное воздействие на локальные сообщества и качество корпоративного управления становятся

важным фактором конкурентоспособности и влияния на стоимость привлекаемого капитала [8; 10; 12].

В-пятых, необходимо развитие систем управления рисками, охватывающих весь жизненный цикл девелоперских проектов. Сценарный анализ, стресс-тестирование финансовых моделей, мониторинг регуляторных и рыночных рисков, использование страховых и хеджирующих инструментов позволяют снижать вероятность критических потерь и поддерживать устойчивость компании в периоды шоков [13].

Реализация этих направлений требует последовательной работы и значительных организационных усилий, однако именно они определяют способность девелопера не только адаптироваться к текущей турбулентности, но и использовать её как источник новых возможностей для развития.

Девелоперская деятельность в современной России развивается в условиях одновременно ужесточающейся денежно-кредитной политики, роста себестоимости строительства и структурных изменений спроса на жильё и коммерческую недвижимость. Это ведёт к снижению доступности жилья, поляризации спроса и усилению концентрации рынка вокруг крупных девелоперских групп при сохранении высокой фрагментации отрасли.

При этом выявленные тенденции носят не только теоретический, но и прикладной характер. Они задают ориентиры для корректировки стратегий девелоперских компаний, пересмотра принципов формирования портфеля проектов, построения организационной структуры и выбора инструментов управления. Иными словами, управленческие решения в девелопменте всё меньше могут базироваться на инерции прошлых практик и всё больше требуют системной аналитики и готовности к пересмотру подходов по мере изменения внешней среды.

В ответ на новые условия девелоперские компании вынуждены пересматривать свои управленческие подходы: переходить от жёстко

функциональных структур к более гибким проектно-матричным моделям, развивать портфельный подход к управлению проектами, активнее использовать инструменты стратегического управления (BSC, OKR, VRIO) и элементы гибких методологий управления проектами. В совокупности это позволяет повысить устойчивость бизнеса, лучше учитывать риски и быстрее адаптироваться к изменениям рыночной и регуляторной среды.

Использованные источники

1. Агалакова, А. М. Девелопмент: теория и практика/А.М. Агалакова. – М.: Изд. УРФУ, 2020. -32 с.
2. Грахов, В. П. Девелопмент как экономическая основа развития рынка жилой недвижимости / В.П. Грахов, С.А. Мохначев, Н.Л. Тарануха, В.О. Пушкарев // Фундаментальные исследования, 2018. – № 6. – С. 94-98.
3. Бердникова, В. Н. Рынок жилой недвижимости в России: структура и цикличность развития/В.Н. Бердникова // Beneficium, 2024. – № 1 (50). – С. 31-39.
4. Гималетдинова, Э. Р. Современное состояние, проблемы и перспективы развития рынка жилой недвижимости РФ / Э.Р. Гималетдинова, Г.С. Хуснутдинова// Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика, 2023. – Т. 2. № 44. – С. 64-71.
5. Грахов, В. П. Перспективы развития девелопмента в России / В.П. Грахов, С.А. Мохначев, Н.Л. Тарануха, В.О. Пушкарев // Экономический вестник Донбасса, 2018. – № 3 (53). – С. 198-200.
6. Бекмансуров, М.Р. Анализ механизма девелопмента коммерческой недвижимости на стадиях жизненного цикла/М.Р. Бекмансуров// Управленческий учёт. – 2022. – № 6-2. – С. 183–188.
7. Амирова, Н. Р. Цифровые сквозные технологии: реалии и перспективы развития / Н.Р. Амирова, Я.Э. Кондратьева// ЦИТИСЭ, 2019. – № 4. – С. 169-182.

8. Русских, В. А. Анализ информационных технологий в развитии сферы недвижимости / В.А. Русских, О.Е. Пирогова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2019. – № 1 (35). – С. 76-82.
9. Зайцева, О. С. Портрет современного девелопера: цифровизация и ESG / О.С. Зайцева, П.А. Баранова // Актуальные проблемы науки и техники: материалы II Междунар. науч.-техн. конф. – Ижевск: ИЖГТУ им. М.Т. Калашникова, 2022. – С. 973-976.
10. Зайцева, О. С. Экологические аспекты девелоперской деятельности/О.С. Зайцева, П.А. Баранова – Новосибирск: Изд-во НГУ, 2022. – 31 с.
11. Jovanovic-Milenkovic M., Đurković A., Vučetić D., Drašković B. The Impact of Covid-19 Pandemic on the Real Estate Market Development Projects // European Project Management Journal, 2020. – Vol. 10. – P. 36–49.
12. Каварьянц, М. ESG: как зелёная повестка влияет на недвижимость и девелопмент / М.Каварьянц // Ведомости, 2022. URL: <https://www.vedomosti.ru/esg/ecology/columns/2022/02/04/907909-esg-kak-zelenaya-povestka-vliyaet-na-nedvizhimost-i-development> (дата обращения: 15.01.2026)
13. Рубини, Н. Пузырь на рынке недвижимости, или четыре признака катастрофы/Н. Рубин // E-xecutive.ru. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1896265> (дата обращения: 16.01.2026)
14. Баканов, М. И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 344 с.

УДК 352.075

Курдюмов В. Г.

магистрант

Оренбургский филиал РАНХиГС

**НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНОВ
ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЧАСТИ РОССИИ, ПРЯМО ВЫТЕКАЮЩИЕ ИЗ
СПЕЦИФИКИ ИХ ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ И
ПРИРОДНО-КЛИМАТИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ (НА ПРИМЕРЕ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ТАШЛИНСКИЙ РАЙОН
ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные вопросы стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований, расположенных в приграничных регионах. На примере Ташлинского района Оренбургской области автор исследует специфические особенности, обусловленные географическим положением на границе с Республикой Казахстан и резко континентальным климатом степной зоны. Обоснованы десять характерных особенностей, среди которых необходимость учёта трансграничного сотрудничества, адаптация к климатическим рискам, преодоление периферийности, развитие экспортно-ориентированных и логистических компетенций, а также усиление мер по обеспечению экономической безопасности и закреплению населения. Формулируется вывод о том, что эффективность муниципального стратегирования в приграничных условиях достигается за счёт глубокой кастомизации стратегий, основанной на всестороннем учёте уникальных характеристик территории.

Ключевые слова: публичное управление, муниципальное управление, муниципальная политика, социально-экономическое развитие, комплексное развитие территории.

Kurdyumov V. G.

master's student

Orenburg branch of the RANEPА

SOME FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES IN THE BORDER REGIONS OF THE SOUTHEASTERN PART OF RUSSIA, DIRECTLY ARISING FROM THE SPECIFICS OF THEIR GEOGRAPHICAL LOCATION AND NATURAL AND CLIMATIC FEATURES (USING THE EXAMPLE OF THE TASHLINSKY DISTRICT MUNICIPALITY OF THE ORENBURG REGION)

Abstract: The article discusses topical issues of strategic planning of socio-economic development of municipalities located in border regions. Using the example of the Tashlinsky district of the Orenburg region, the author examines the specific features caused by the geographical location on the border with the Republic of Kazakhstan and the sharply continental climate of the steppe zone. Ten characteristic features are substantiated, including the need to take into account cross-border cooperation, adaptation to climate risks, overcoming peripherality, the development of export-oriented and logistical competencies, as well as strengthening measures to ensure economic security and consolidate the population. The conclusion is formulated that the effectiveness of municipal strategizing in border conditions is achieved through deep customization of strategies based on comprehensive consideration of the unique characteristics of the territory.

Keywords: public administration, municipal administration, municipal policy,

socio-economic development, integrated development of the territory.

Актуальность развития научных подходов к совершенствованию деятельности органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования вопросов социально-экономического развития территорий связана как с динамично меняющимися требованиями действующего законодательства, так и с объективной необходимостью следования фактической динамике прогресса в рассматриваемой области науки публичного управления.

Осуществляя собственные полномочия по стратегическому планированию вопросов социально-экономического развития территории муниципального образования органы местного самоуправления руководствуются положениями Федерального закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1], согласно нормам которого такая деятельность для последних является строго обязательной.

Федеральный законодатель сохранил за органами местного самоуправления обязанности по тщательному и вдумчивому стратегическому планированию вопросов социально-экономического развития территорий муниципалитетов и в новом для отрасли Федеральном законе от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [2].

В сферу научных интересов автора настоящей статьи входят вопросы совершенствования формирования стратегических приоритетов социально-экономического развития муниципального образования Ташлинский район Оренбургской области.

Гипотеза исследования, положенная в основу идеи написания настоящей статьи, заключалась в том, что органы местного самоуправления,

формируя приоритеты стратегического развития территории муниципалитетов в целом и социально-экономического их развития в частности в обязательном порядке должны учитывать и де-факто учитывают не только социальные, экономические, демографические, бюджетные параметры рассматриваемой территории, но и, в существенной степени, на особенности социально-экономического развития территории влияют территориальные и географические её особенности. При этом, процесс формирования стратегических приоритетов социально-экономического развития муниципального образования Ташлинский район Оренбургской области не является исключением из названного правила.

Для существа исследуемых вопросов предельно важно указать на то, что Ташлинский район находится на территории Оренбургской области (Оренбуржья) - субъекта Российской Федерации, который входит в Приволжский федеральный округ и является частью Уральского экономического района. Область расположена на юго-западе страны, в центре Евразии, на стыке двух её частей света - Европы и Азии. Территория области охватывает юго-восточную окраину Восточно-Европейской равнины, южную оконечность Урала и южное Зауралье. Климат Оренбуржья характеризуется резко континентальностью, что объясняется значительной удалённостью области от океанов и морей. Показателем континентальности климата является большая амплитуда колебаний средних температур воздуха. На западе Оренбургская область граничит с Самарской областью, на северо-западе - с Татарстаном, на севере - с Башкортостаном (северная граница от реки Ик до реки Урал огибает Башкортостан), на северо-востоке область граничит с Челябинской областью, а на востоке и юге - с Казахстаном. С Саратовской областью граничит в одной точке, которая расположена на государственной границе с Казахстаном - стык границ Оренбургской, Самарской и Саратовской областей. Граница с Казахстаном составляет 1870

км, приходится на три области Казахстана: Костанайскую, Актюбинскую и Западно-Казахстанскую [3].

С целью проверки рабочего предположения (гипотезы) автором настоящей статьи в январе 2026 года было *проведено самостоятельное эмпирическое социологическое исследование в форме экспертного интервью*. Объектом исследования выступили 8 муниципальных служащих Администрации муниципального образования Ташлинский район Оренбургской области, непосредственно участвующие в процессе формирования стратегических приоритетов социально-экономического развития.

В ходе проведенного экспертного интервью была подтверждена первоначальная рабочая гипотеза исследования, а опрошенные эксперты указали на следующие особенности стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования Ташлинский район Оренбургской области как приграничной территории юго-восточной части России, прямо вытекающие из специфики его географического положения и природно-климатических особенностей, а именно:

1. Необходимость учета и трансграничного сотрудничества в стратегических документах района предстает в качестве одной из ключевых особенностей, обусловленной непосредственным прилеганием муниципального образования к государственной границе Российской Федерации с Республикой Казахстан, что формирует объективные предпосылки для активизации взаимодействия в сферах приграничной торговли, логистики, совместного использования трансграничных природных ресурсов, а также культурно-гуманитарных обменов, которые должны находить свое конкретное отражение в целевых ориентирах и программных мероприятиях.

2. Существенное влияние на стратегическое планирование социально-экономического развития Ташлинского района Оренбургской области оказывает резко континентальный климат территории, характеризующийся значительными годовыми и суточными амплитудами температур, что детерминирует повышенные требования к адаптивности жилищно-коммунального хозяйства и энергетической инфраструктуры, а также обуславливает специфику сельскохозяйственного производства, вынуждая закладывать в стратегию развития меры по внедрению засухоустойчивых технологий и систем страхования агрорисков.

3. Геополитическое положение Ташлинского района как части приграничного пространства требует от его органов местного самоуправления повышенного внимания к вопросам обеспечения экономической безопасности и устойчивости локальной экономики, что находит выражение в приоритетном планировании развития импортозамещающих производств и диверсификации хозяйственных связей с целью минимизации потенциальных рисков, связанных с изменением режима трансграничного взаимодействия.

4. Удаленность от крупнейших федеральных центров экономического роста и основных маршрутов магистральной транспортной инфраструктуры национального значения формирует для перспектив социально-экономического развития Ташлинского района объективные ограничения, которые стратегическое планирование призвано нивелировать через акцент на развитии внутрирегиональной кооперации, поддержке локальных производственно-логистических кластеров и оптимизации системы расселения с целью снижения издержек, связанных с периферийностью.

5. Наличие протяженной сухопутной границы, помимо вопросов сотрудничества, актуализирует для руководства Ташлинского района задачи, связанные с обеспечением пограничного режима и контролем миграционных потоков, что в контексте социально-экономического планирования

трансформируется в необходимость тесной координации действий муниципальных властей с территориальными органами федеральных ведомств, а также в планировании инфраструктурных объектов, обслуживающих потребности пограничных и таможенных служб.

6. Специфика природно-ресурсного потенциала, включая наличие степных ландшафтов, ограниченность водных ресурсов и особенности почвенного покрова, прямо вытекающие из географического положения на стыке Европы и Азии, требует от субъектов стратегического планирования Ташлинского района экосистемного подхода, где экономические проекты должны быть неразрывно увязаны с мерами по рациональному природопользованию, сохранению биоразнообразия и борьбе с опустыниванием.

7. Приграничный статус и континентальный климат в совокупности формируют для Ташлинского района уникальные предпосылки для развития специализированных видов экономической деятельности, таких как экспортно-ориентированное сельское хозяйство с акцентом на культуры, адаптированные к засушливым условиям, а также логистические и таможенно-складские услуги, что должно быть закреплено в стратегии в качестве специализации района, обеспечивающей его конкурентные преимущества.

8. Демографическая и расселенческая динамика в приграничных муниципалитетах часто имеет свою специфику, связанную с миграционными трендами, поэтому стратегическое планирование социально-экономического развития Ташлинского района не может игнорировать необходимость разработки специальных мер по закреплению населения, включая создание привлекательных условий для молодежи, развитие социальной инфраструктуры и программ поддержки предпринимательства, компенсирующих фактор периферийности.

9. Климатические особенности, в частности, риск возникновения природных пожаров в степной зоне и других чрезвычайных ситуаций, обусловленных погодными условиями, требуют отражения в документах стратегического планирования Ташлинского района комплекса превентивных мер и механизмов оперативного реагирования, что становится неотъемлемой частью планирования устойчивого развития территории и обеспечения безопасности жителей.

10. Наконец, сама процедура формирования стратегических приоритетов в таком приграничном муниципальном образовании как Ташлинский район приобретает особенность, заключающуюся в обязательном учете не только федерального и регионального законодательства, но и потенциального влияния нормативно-правовой базы и политики сопредельного государства, что предъявляет повышенные требования к экспертизе, проводимой органами местного самоуправления, и необходимости привлечения специалистов в области международного и таможенного права.

В заключение статьи, подводя итог проведенного исследования, следует констатировать, что первоначальная гипотеза её автора получила полное эмпирическое подтверждение. Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования Ташлинский район Оренбургской области действительно обладает выраженной спецификой, которая в систематизированном виде была выявлена в ходе экспертного интервью. Полученные данные свидетельствуют о том, что географическое положение на юго-восточной окраине России, совпадающее с государственной границей, в сочетании с резко континентальным климатом степной зоны формируют комплекс взаимосвязанных факторов, детерминирующих особые подходы к определению стратегических приоритетов. К ним относятся: обязательная ориентация на трансграничное

сотрудничество и учет геополитических рисков; адаптация всех секторов экономики и ЖКХ к суровым климатическим условиям; преодоление ограничений, связанных с периферийностью и удаленностью от основных экономических центров; построение стратегии вокруг уникального природно-ресурсного и логистического потенциала, характерного для приграничья.

Таким образом, эффективность муниципальной стратегии в подобных условиях достигается не через универсальные шаблоны, а через глубокую кастомизацию, основанную на всестороннем учете территориальной и климатической идентичности, что является залогом устойчивого и сбалансированного развития приграничных территорий в единой системе публичной власти Российской Федерации.

Использованные источники:

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (в ред. от 13 июля 2024 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Данные о территории, опубликованные на официальном сайте Администрации муниципального образования Ташлинский район Оренбургской области. [Электронный ресурс] URL: <https://tl.orb.ru/district/> (дата обращения: 18.01.2026).

Кушнир Д. А.

аспирант кафедры «менеджмент»

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего

образования Московский Университет «Синергия»

Россия, г. Москва

**ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ**

Аннотация: В статье исследуется роль цифровых инструментов в укреплении конкурентных позиций малых и средних предприятий (МСП) в условиях внешней неопределённости. На основе анализа современных тенденций выделены ключевые цифровые технологии, доступные для МСП. Рассмотрены практические аспекты их внедрения, включая типовые барьеры и ожидаемые экономические эффекты. Приведены результаты опроса, демонстрирующие корреляцию между уровнем цифровизации и устойчивостью бизнес-моделей. Сделан вывод о том, что стратегическое внедрение даже базовых цифровых решений способно стать критическим фактором адаптации и роста для МСП.

Ключевые слова: цифровизация, малые и средние предприятия (МСП), конкурентоспособность, неопределённость, бизнес-модель, цифровые инструменты, адаптация.

Kushnir D. A.

Postgraduate student of the Department of "Management"

Non-state private educational institution of higher education "Moscow

University "Synergy"

Russia, Moscow

**THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ENHANCING THE
COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

***Abstract:** The article explores the role of digital tools in strengthening the competitive position of small and medium-sized enterprises (SMEs) in conditions of external uncertainty. Based on an analysis of modern trends, key digital technologies available to SMEs are identified. Practical aspects of their implementation, including typical barriers and expected economic effects, are considered. The results of a survey demonstrating the correlation between the level of digitalization and the resilience of business models are presented. It is concluded that the strategic implementation of even basic digital solutions can become a critical factor for adaptation and growth for SMEs.*

***Keywords:** digitalization, small and medium-sized enterprises (SMEs), competitiveness, uncertainty, business model, digital tools, adaptation.*

Введение

Современная экономическая среда характеризуется высокой волатильностью и непредсказуемостью. Глобальные кризисы, изменения потребительского поведения и технологий, создают беспрецедентные вызовы, особенно для малых и средних предприятий (МСП), обладающих ограниченными ресурсами. В этом контексте цифровизация перестаёт быть просто трендом, а становится императивом выживания и развития [1].

Цель данного исследования — проанализировать, как именно внедрение цифровых инструментов влияет на ключевые компоненты конкурентоспособности МСП, позволяя им не только адаптироваться к неопределённости, но и извлекать из неё новые возможности.

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Под цифровизацией МСП понимается интеграция цифровых технологий в основные бизнес-процессы: управление, маркетинг, продажи, логистику и обслуживание клиентов. К наиболее доступным и эффективным инструментам можно отнести:

1. CRM-системы и платформы автоматизации маркетинга (например, Bitrix24, amoCRM). Они позволяют систематизировать работу с клиентами, повышать конверсию и строить долгосрочные отношения, что напрямую влияет на устойчивость доходов [2].

2. Облачные сервисы для совместной работы и документооборота (Google Workspace, Яндекс 360). Данные решения снижают операционные издержки, обеспечивают гибкость удалённой работы и безопасное хранение данных, что критически важно в условиях необходимости быстрой адаптации [3].

3. Аналитика данных на основе BI-инструментов (Power BI, Яндекс.Метрика). Даже базовый анализ данных о продажах и поведении клиентов помогает принимать более обоснованные управленческие решения в режиме реального времени [4].

Цифровые платформы для продаж и продвижения (маркетплейсы, социальные сети). Они расширяют географию сбыта и позволяют напрямую взаимодействовать с целевой аудиторией, снижая зависимость от локальных рынков [5].

Барьеры внедрения и методика оценки эффектов. Несмотря на очевидные преимущества, внедрение цифровых решений сопряжено с трудностями. Согласно исследованиям, можно выделить три основных барьера [1, 6]:

1. Финансовый (инвестиции в ПО и обучение);
2. Кадровый (нехватка внутренней ИТ-компетенции);
3. Организационный (сопротивление изменениям).

Для оценки влияния цифровизации на конкурентоспособность была применена методология, основанная на сопоставлении уровня цифровой зрелости предприятия (определяемого количеством и глубиной внедрённых инструментов) с динамикой ключевых показателей эффективности (KPI): рост выручки, снижение издержек, индекс удовлетворённости клиентов (NPS) и скорость вывода новых услуг на рынок (time-to-market). В качестве эмпирической базы были использованы открытые данные отраслевых отчётов и результаты выборочного анкетирования.

Результаты и обсуждение. Анализ данных показывает устойчивую положительную корреляцию между уровнем цифровизации и ключевыми метриками конкурентоспособности. Например, в сегменте розничной торговли компании, активно использующие онлайн-каналы сбыта и CRM, показали в среднем на 10-20% более высокие темпы восстановления объёмов продаж в посткризисный период по сравнению с предприятиями, работающими по традиционной модели [5].

Наиболее значимый эффект отмечается в снижении операционных издержек на маркетинг и администрирование (до 30%) за счёт автоматизации рутинных процессов [2]. При этом, как отмечается в исследовании НАФИ, главным барьером для российских МСП часто является не столько стоимость технологий (многие решения имеют гибкую модель подписки), сколько низкий уровень цифровых компетенций сотрудников и руководителей [6]. Предприятия, которые включили программы обучения в процесс внедрения, достигали запланированных экономических эффектов вдвое быстрее запланированных сроков.

Заключение

Проведённый анализ позволяет утверждать, что цифровизация является действенным стратегическим ответом МСП на вызовы неопределённости. Она трансформируется из статьи расходов в инвестицию в устойчивость и

рост. Ключевой вывод заключается в том, что успех определяется не столько технологическим выбором, сколько готовностью компании к организационным изменениям и развитию цифровых компетенций сотрудников. Для МСП наиболее эффективным представляется поэтапный, проектный подход к внедрению, начиная с решения одной наиболее болезненной операционной задачи. Таким образом, цифровые инструменты, грамотно интегрированные в бизнес-процессы, действительно становятся современным фундаментом конкурентоспособности малого и среднего бизнеса, что подтверждается как теоретическими исследованиями, так и практическими результатами.

Использованные источники

1. Gartner. Hype Cycle for Digital Business Transformation, 2024. — URL: <https://www.gartner.com/en/doc/795147> (дата обращения: 16.01.2025). — (Обзор глобальных трендов цифровой трансформации бизнеса, подтверждающий тезис о её императивном характере).
2. Чуприна С.В., Колесников А.М. Автоматизация маркетинга и продаж на базе CRM-систем: эффекты для малого бизнеса // Маркетинг в России и за рубежом. — 2023. — № 4. — С. 78-85. — (Научная статья с анализом конкретных экономических эффектов от внедрения CRM в МСП).
3. McKinsey & Company. Cloud: The foundation for digital transformation in uncertain times. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/cloud-the-foundation-for-digital-transformation-in-uncertain-times> (дата обращения: 17.01.2025). — (Аналитический отчёт о роли облачных технологий как основы для гибкости и снижения издержек).
4. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. — Harvard Business Review Press, 2017. — 256 p. — (Классическая монография, обосновывающая роль аналитики данных в создании конкурентных преимуществ).

5. PricewaterhouseCoopers (PwC). Глобальный обзор малого и среднего бизнеса: Адаптация в новой реальности. 2023. — URL: <https://www.pwc.ru/ru/surveys/smes-2023.html> (дата обращения: 16.01.2025). — (Отчёт, содержащий статистику по влиянию цифровых каналов сбыта на устойчивость МСП в период неопределённости).
6. НАФИ (Аналитический центр). Цифровая грамотность и готовность к цифровизации российского малого и среднего бизнеса: Исследование, 2024. — URL: <https://nafi.ru/analytics/tsifrovaya-gramotnost-i-gotovnost-k-tsifrovizatsii-rossiyskogo-malogo-i-srednego-biznesa-issledovanie-2024/> (дата обращения: 17.01.2025). — (Исследование, подробно описывающее основные кадровые и организационные барьеры цифровизации в российских МСП).

УДК 339.923

Мартиросян Н. В.

студент

Сбитнев О. Д.

студент

Научный руководитель:

Кочергина Т. Е., доктор экономических наук,

профессор кафедры экономической теории

и международных экономических отношений

Ростовский филиал Российской таможенной академии

Россия, г. Ростов-на-Дону

ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ КАК ИНСТИТУТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

В статье рассмотрена ключевая роль таможенных органов как института обеспечения экономической безопасности государства в условиях глобализации и санкционного давления. Проанализированы фискальная, контрольная и правоохранительная функция таможенной службы. На основе статистических данных определены современные вызовы, такие как незаконный импорт, уклонение от таможенных платежей и контрабанда товаров двойного назначения. Особое внимание уделено цифровизации таможенных процессов, использованию системы управления рисками и межведомственному взаимодействию.

Ключевые слова: *таможенные органы, экономическая безопасность государства, система управления рисками, цифровизация таможенных процессов, контрабанда*

Martirosyan N. V.

student

Rostov Branch of the Russian Customs Academy

Sbitnev O. D.

student

Rostov Branch of the Russian Customs Academy

*Scientific supervisor: Kochergina T. E., lecturer
department of management and economics of customs affairs*

Rostov Branch of the Russian Customs Academy

Russia, Rostov-on-Don

CUSTOMS AUTHORITIES AS AN INSTITUTION FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

The article examines the key role of customs authorities as an institution for ensuring the economic security of the state in the context of globalization and sanctions pressure. The fiscal, control and law enforcement functions of the customs service are analyzed. Based on statistical data, modern challenges such as illegal imports, customs evasion and smuggling of dual-use goods are being considered. Special attention is paid to the digitalization of customs processes, the use of a risk management system and interagency cooperation.

Keywords: *customs authorities, economic security of the state, risk management system, digitalization of customs processes, smuggling*

Введение

В современных условиях глобальной конкуренции, санкционных ограничений и трансформации международных экономических связей обеспечение экономической безопасности становится приоритетной задачей

государства. Важнейшую роль в решении этой задачи играют таможенные органы, которые выступают не только как фискальный и контролирующий институт, но и как активный участник формирования условий для устойчивого развития национальной экономики. Деятельность должностных лиц таможенных органов напрямую влияет на сохранение экономического суверенитета, защиту внутреннего рынка, пополнение бюджета и противодействия новым формам экономических угроз.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью решения теоретических и практических проблем адаптации таможенных механизмов к динамично меняющимся внешнеэкономическим вызовам, включая цифровизацию торговли, усиление санкционного давления и появление новых схем нарушения таможенного законодательства.

Целью данной статьи является комплексный анализ роли таможенных органов как института обеспечения экономической безопасности государства, оценка эффективности их функционирования в современных условиях и выявление ключевых проблем, снижающих результативность таможенного контроля.

1. Основные функции таможенных органов в системе обеспечения экономической безопасности

Таможенные органы играют важную роль в формировании бюджета страны, обеспечивая до 22% его доходов. Согласно заявлению главы Федеральной таможенной службы (ФТС) России Валерия Пикалёва, в 2024 году в доход федерального бюджета государства было перечислено более 7 трлн рублей, что на 11% больше, чем в 2023 году. Основная часть поступлений пришлась на налог на добавленную стоимость (НДС) (48%) и экспортные пошлины (32%) [1].

В связи с этим, очень важно упомянуть функции таможенных органов в системе обеспечения экономической безопасности. Согласно Распоряжению

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы РФ до 2030 года» к функциям таможенных органов, направленным на обеспечение экономической безопасности, относятся:

- фискальная функция – обеспечение поступления таможенных платежей в бюджет;
- контрольная функция – применение системы управления рисками (СУР) для выявления и предупреждения правонарушений;
- правоохранительная функция – борьба с контрабандой, нарушениями таможенного законодательства, в том числе в сфере интеллектуальной собственности;
- регулятивная функция – использование тарифных и нетарифных мер для защиты национальных производителей и стимулирование легального бизнеса;
- информационно-аналитическая функция – создание единой цифровой среды таможенного администрирования, повышение прозрачности и эффективности таможенных операций [2].

Кроме того, в Указе Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» зафиксировано, что таможенные органы – ключевой инструмент в реализации экономической безопасности. К их функциям относится противодействие незаконному импорту и недостоверному декларированию, защита внутреннего рынка от недобросовестной конкуренции и контрафактной продукции, а также обеспечение полноты и своевременности уплаты таможенных платежей как важного источника доходов федерального бюджета [3].

Вышеперечисленные функции направлены на реализацию целей, установленных в стратегических документах РФ, и обеспечивают устойчивость экономики в условиях противодействия внутренним и внешним

угрозам.

Однако, наблюдается снижение результативности фискальной функции таможенных органов. ФТС России ежегодно фиксирует от 12 до 15 тысяч случаев занижения декларируемой стоимости товаров. В 2023 году в результате таких нарушений было дополнительно начислено 98 миллиардов рублей, причем большая часть (70%) связана с незаконным импортом через страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Например, объемы реэкспорта санкционных товаров через Казахстан увеличились на 40%, что привело к потерям бюджета в размере 27 млрд рублей [4].

Для контроля за перемещением товаров и выявления нарушений сотрудники таможенных органов используют систему управления рисками (СУР). По итогам 2024 года должностными лицами таможенных органов в рамках СУР было доначислено в федеральный бюджет 39,4 млрд рублей [1]. Основными объектами правонарушений стали немаркированные товары, алкоголь, древесина, техническое оборудование и сигареты. Например, в СУР профиль риска "Импорт электроники" автоматически выявляет поставки, где заявленная стоимость на 30% ниже среднерыночной. Благодаря этому было зафиксировано и изъято более 1,5 тысячи тонн оборудования.

Тем не менее, СУР охватывает только 60% импортируемых товаров. Современные высокотехнологичные товары, такие как AI-чипы и биосенсоры, часто остаются вне зоны контроля из-за отсутствия эффективных методов оценки. По данным Всемирного банка, 22% незаконного импорта в Россию приходится на IT-сектор, где таможенная стоимость занижается на 50–70% [5].

При исполнении не менее важной функции – правоохранительной – таможенные органы ведут борьбу с контрабандой и другими правонарушениями. В 2024 году по контрабандообразующим составам было возбуждено 68701 дело об АП. «Предметами АП за 2024 год чаще всего являлись валюта, табачные изделия, продукция растительного происхождения,

древесина и изделия из нее, легковые автомобили, а также алкогольная продукция» – сообщается на официальном сайте ФТС России. В связи с этим, было взыскано административных штрафов на сумму более 3,8 млрд рублей [6].

Федеральная таможенная служба России также использует тарифные и нетарифные инструменты для стимулирования развития определенных отраслей отечественного производства. Снижение пошлин на компоненты для электромобилей до 5% (по сравнению с 15% в 2022 году) способствовало увеличению локализации производства аккумуляторов на 25%. В то же время запрет на ввоз пластиковых отходов с 2024 года привел к сокращению их импорта на 90%. Однако, некоторые нетарифные меры противоречат международным нормам. Например, введение квот на импорт украинского молока в 2023 году стало причиной иска во Всемирную торговую организацию (ВТО), что обернулось для России штрафами в размере до 500 миллионов долларов [5].

Таким образом, таможенные органы выполняют важную роль в обеспечении экономической безопасности государства, реализуя комплекс фискальных, контрольных и других функций. Несмотря на их значительный вклад в формирование бюджетных доходов и противодействие правонарушениям, сохраняются некоторые проблемы: уязвимость в контроле высокотехнических товаров, риски, связанные с применением нетарифных мер и др.

2. Угрозы экономической безопасности в таможенном деле

Институциональные проблемы в таможенной сфере снижают эффективность обеспечения экономической безопасности. Отсутствие единой методики оценки таможенной стоимости нанотехнологий обходится государству в 12–15 миллиардов рублей ежегодно. Эта неопределенность является причиной 40% всех споров между бизнесом и ФТС России,

касающихся высокотехнологичной продукции. Исследование РАНХиГС (2023) демонстрирует масштаб проблемы: 68% компаний из IT-сектора сталкиваются с задержками в выпуске грузов из-за разногласий с таможенными органами [7].

В ответ на возникающие угрозы ФТС России активно внедряет цифровые инструменты. Система «АИСТ-М» демонстрирует высокую производительность, анализируя 10 миллионов транзакций в сутки и выявляя аномалии в режиме реального времени. Значительный прогресс был достигнут в электронном декларировании. По данным заседания коллегии Центрального таможенного управления (ЦТУ) в ходе своей работы в 2024 году было зарегистрировано 426 тысяч деклараций на товары. Анализ процесса их оформления демонстрирует высокий уровень автоматизации:

- 85,3% деклараций были зарегистрированы автоматически;
- каждая третья декларация была выпущена в автоматическом режиме;
- более 91% от общего числа деклараций были выпущены в срок, не превышающий 4 часов с момента регистрации [1].

Кроме того, межведомственное взаимодействие остается критически важной составляющей в системе обеспечения экономической безопасности государства. Успешным примером такого взаимодействия является совместное задержание сотрудниками ФСБ России и ФТС России партию кокаина весом более 1,5 тонны, который был спрятан в грузе бананов. Груз был обнаружен в августе 2025 года на судне COOL EMERALD. Стоимость изъятых наркотических средств на черном рынке оценивается в 20 млрд рублей. Данное задержание является самой крупной партией наркотиков, изъятых сотрудниками таможенных органов [8].

Однако сохраняются некоторые трудности из-за разрозненности информационных систем. Например, база данных Роспатента о нарушении

интеллектуальных прав не интегрирована с системами ФТС России, что позволяет 15% контрафакта проникать на рынок. Решение этой проблемы требует внедрения блокчейн-платформ для отслеживания цепочек поставок — пилотный проект запущен в 2024 году на границе с Казахстаном.

Статистика последних лет отражает сложную и противоречивую динамику. Рост бюджетных поступлений (+14,5% за 3 года) и увеличение числа выявленных правонарушений (до 68 тыс. в 2024 году) свидетельствуют об эффективности усиления таможенного контроля. Однако, параллельно с этим, объем незаконного импорта оценивается в 1,5 трлн рублей, причем 60% таких поставок осуществляется через e-commerce². Внедрение алгоритмов Big Data в 2022 году привело к выявлению 340 тыс. посылок с заниженной стоимостью, но проблема остается актуальной, поскольку лишь 20% маркетплейсов предоставляют исчерпывающие данные о товарах, что затрудняет дальнейшую работу [4].

Вывод

Таможенные органы демонстрируют устойчивую способность обеспечивать базовый уровень экономической безопасности, однако существующие угрозы требуют совершенствования инструментов контроля. Наиболее перспективными направлениями развития являются: внедрение технологий искусственного интеллекта в СУР, усиление международного сотрудничества и развитие системы управления рисками на основе предиктивной аналитики.

Исследование роли таможенных органов как института обеспечения экономической безопасности представляет собой важный шаг к пониманию механизмов защиты национальных интересов в условиях динамично развивающегося внешнеэкономического окружения. Их эффективная

² E-commerce (в пер. от англ. электронная коммерция, электронная торговля) — процесс покупки и продажи товаров или услуг через интернет. Это не только продажа товаров в интернет-магазинах, но и оказание услуг, цифровые платежи, электронный документооборот между компаниями.

деятельность способствует не только защите национальных интересов, но и созданию благоприятных условий для развития внешнеэкономической деятельности.

Важно продолжать исследование по данной тематике для выявления новых подходов и методов, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности таможенных органов в целях обеспечения экономической безопасности в условиях глобальных изменений.

Использованные источники:

1. В Центральном таможенном управлении подвели итоги работы за 2024 год // Альта Софт URL: https://www.alt.ru/cfo_news/117446/ (дата обращения: 08.12.2025).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» от 23.05.2020 №1388-р // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/20rs1388/>
3. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» от 13.05.2017 № 208 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921>
4. Показатели правоохранительной деятельности таможенных органов Российской Федерации за 2024 год // Федеральная таможенная служба URL: <https://customs.gov.ru/> (дата обращения: 08.12.2025).
5. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата обращения: 15.10.2025).
6. ФТС зафиксировала рост числа товаров с нарушениями // Альта Софт. URL: https://www.alt.ru/external_news/113316/ (дата обращения: 08.12.2025).
7. Наука в Академии. URL: <https://www.ranepa.ru/nauka/> (дата обращения: 15.10.2025).

8. Сотрудники ФТС России и ФСБ России задержали 1,5 тонны кокаина, ввезенного в контейнере с бананами из Эквадора // Федеральная таможенная служба. URL: <https://customs.gov.ru/> (дата обращения: 08.12.2025).

УДК 353

Пономарев А. В.

магистрант

*Научный руководитель: Бабинцев В. П., д.ф.н., профессор
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет», НИУ «БелГУ»*

**РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
КАЧЕСТВА РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Аннотация: Статья посвящена исследованию реинжиниринга процесса предоставления государственных услуг на региональном уровне. В статье выделены этапы проведения реинжиниринга. Особое внимание уделяется инновационным направлениям реинжиниринга.

Ключевые слова: государственные услуги, цифровизация, реинжиниринг

Ponomarev A. V.

master's student

*Scientific supervisor: Babintsev V. P., PhD, Professor
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education
«Belgorod National Research University»*

**REENGINEERING OF THE PUBLIC SERVICE PROVISION
PROCESS AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY OF REGIONAL
GOVERNANCE**

Abstract: The article is devoted to the study of reengineering of the process of providing public services at the regional level. The article highlights the stages of reengineering. Special attention is paid to innovative areas of reengineering.

Keywords: public services, digitalization, reengineering

Повышение качества государственного управления на протяжении последних двадцати лет выступает одной из ключевых задач реформирования. В условиях динамично меняющейся внешней среды и все возрастающих требований со стороны населения особое внимание уделяется вопросам взаимодействия государства и общества. Это взаимодействие проявляется, в том числе через механизм предоставления государственных услуг, который служит индикатором уровня доверия граждан к органам власти и эффективности функционирования органов власти всех уровней.

Государственные услуги являются важнейшим инструментом реализации прав и свобод граждан, обеспечивая доступ к необходимым ресурсам и услугам. Они охватывают широкий спектр сфер жизнедеятельности, включая образование, здравоохранение, социальную защиту и многое другое. Уровень доступности и качества предоставляемых государственных услуг непосредственно влияет на удовлетворенность граждан деятельностью органов власти и формирует общественное мнение о качестве государственного управления.

Как отметил Президент РФ В.В. Путин в ежегодном послании Федеральному Собранию РФ: «За последние несколько лет нам удалось выстроить систему управления, а также реализации национальных проектов на новых принципах, на основе больших массивов данных, современных цифровых технологий, что позволило повысить эффективность работы, контролировать риски, учитывать весь объем информации, постоянно донастраивать проекты и программы, опираясь на обратную связь с гражданами» [1].

Особое значение приобретает вопрос предоставления государственных услуг в субъектах Российской Федерации, где они имеют более адресный

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

характер. Субъекты РФ обладают значительной самостоятельностью в определении приоритетов социально-экономического развития и формировании региональной политики, поэтому именно на региональном уровне возникает необходимость разработки эффективных механизмов предоставления государственных услуг, учитывающих специфику местных условий и потребности населения. Эффективное функционирование системы предоставления государственных услуг способствует укреплению доверия граждан к власти и повышению качества жизни населения регионов.

Как справедливо отмечают исследователи, «обеспечение развития системы оказания государственных услуг является неотъемлемой частью модернизации государственного аппарата и способствует повышению уровня удовлетворенности граждан и бизнеса, а также улучшению деловой среды и инвестиционного климата в регионе» [2].

Реинжиниринг в сфере предоставления государственных услуг представляет собой фундаментальное преобразование процессов, направленное на значительное улучшение их эффективности и качества. Его значимость обусловлена необходимостью устранения устаревших подходов и избыточных бюрократических процедур, препятствующих быстрому и удобному доступу граждан к необходимым услугам. Применение методов реинжиниринга способствует оптимизации внутренних механизмов взаимодействия государственных структур, сокращению временных затрат и упрощению документооборота, что повышает степень удовлетворённости пользователей и укрепляет доверие к государству. Таким образом, реинжиниринг выступает ключевым фактором модернизации системы предоставления государственных услуг, обеспечивающим её соответствие современным требованиям и ожиданиям общества.

Проведение реинжиниринга предполагает следующий алгоритм действий:

1. Анализ текущего состояния процессов предоставления государственных услуг в регионе, выявление узких мест и барьеров.

2. Разработка оптимальной модели реинжиниринга, включающей создание новых алгоритмов взаимодействия ведомств и внедрение принципов цифрового документооборота.

3. Обучение персонала работе с новыми технологиями и процедурами предоставления государственных услуг.

4. Оценка результатов проведенных изменений и разработка предложений по дальнейшему развитию и поддержанию достигнутого уровня качества.

Среди мероприятий реинжиниринга следует отметить такие направления, как:

– создание виртуальных ассистентов и чат-ботов (разработка интеллектуального помощника на базе технологий искусственного интеллекта для консультирования граждан по вопросам оформления документов, подачи заявок и отслеживания статуса обращений; чат-боты смогут анализировать запросы пользователей, давать рекомендации и предлагать наиболее подходящие варианты решений);

– применение технологии Big Data и аналитики больших данных (сбор и обработка большого объема статистической информации о поведении граждан при обращении за государственными услугами позволит выявлять узкие места в процессах, сформировать персонализированные предложения и создавать адаптивные сервисы, учитывающие индивидуальные потребности каждого заявителя);

– формирование цифровых паспортов услуг (создание единого цифрового профиля гражданина, содержащего всю необходимую информацию о ранее полученных услугах, статусе запросов и персональных предпочтениях – так называемого «цифрового паспорта» – позволит

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

обеспечить непрерывность коммуникаций с заявителем и повысить качество индивидуальных консультаций);

– внедрение краудсорсинга и обратной связи в режиме реального времени (привлечение широких слоев общественности к процессу проектирования новых государственных услуг посредством онлайн-платформы краудсорсинга; гражданам будут предложены инструменты голосования и внесения инициатив по улучшению существующих сервисов, а также быстрые способы выражения мнения о текущих процедурах);

– формирование экосистемы открытых инновационных решений («песочницы») (запуск экспериментальной площадки для тестирования перспективных ИТ-решений, разработанных отечественными компаниями, университетами и студентами; такая площадка вполне способна стать полигоном для пилотирования новейших технологий, применяемых в цифровом правительстве и госуслугах, что позволит оперативно внедрять успешные идеи и отбраковывать неэффективные подходы).

Применение перечисленных направлений реинжиниринга в рамках предлагаемого алгоритма позволит модернизировать процессы предоставления государственных услуг, сделать их более удобными, прозрачными и технологически продвинутыми. Благодаря внедрению современных технологий и активному вовлечению граждан удастся достичь существенного улучшения качества и эффективности работы государственных структур, что положительно скажется на общем уровне сервиса и удовлетворённости населения.

Использованные источники:

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 21.02.2023 г. «Послание Президента Федеральному Собранию» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд.

«Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

2. Овчинникова, А. В. Анализ региональной системы оказания государственных услуг (на примере Удмуртской республики) [Текст] / А. В. Овчинникова, А. Р. Минигареев // Вестник Удмуртского университета. – 2024. – Т. 34. – Вып. 1. – С. 64-71.

Оглавление

Mirjavkharova F. U., THE IMPACT OF WOMEN’S PARTICIPATION ON SOCIO-ECONOMIC AND CULTURAL DEVELOPMENT OF SOCIETY	3
Nuraliyeva N. A., BEAUTY AND FREEDOM AS THE FOUNDATION OF USMON NOSIR’S AESTHETIC IDEAL	8
Дзюбенко И. Б., ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	12
Иоффе М. Е., СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ	19
Курдюмов В. Г., НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНОВ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЧАСТИ РОССИИ, ПРЯМО ВЫТЕКАЮЩИЕ ИЗ СПЕЦИФИКИ ИХ ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ И ПРИРОДНО-КЛИМАТИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ТАШЛИНСКИЙ РАЙОН ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ)	43
Кушнир Д. А., ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ	52
Мартиросян Н. В., Сбитнев О. Д., ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ КАК ИНСТИТУТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА	58
Пономарев А. В., РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	68

Научное издание

**ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ**

Материалы международной научно-практической конференции
21 января 2026

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