

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А. И. ГЕРЦЕНА

МЕНЕДЖМЕНТ XXI ВЕКА: ИНТЕГРАЦИЯ В ЭКОНОМИКЕ, ОБРАЗОВАНИИ И НАУКЕ

Материалы XXIV международной научно-практической конференции
20–21 ноября 2025 года, Санкт-Петербург

Санкт-Петербург
Издательство РГПУ им. А. И. Герцена
2026

УДК 330, 378
ББК 60, 65,74
М50

Рецензенты:

- А. В. Долматов*, доктор педагогических наук, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена;
В. Ю. Паикус, доктор экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет

Редакционная коллегия:

- Т. В. Rogozina*, канд. пед. наук, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена;
М. В. Жарова, канд. физ.-мат. наук, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена;
А. О. Кравцов, канд. пед. наук, доц., Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена (ответственный редактор)

Менеджмент XXI века: интеграция в экономике, образовании и науке : материалы М50 XXIV международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 20–21 ноября 2025 года / под ред. А. О. Кравцова. — Санкт-Петербург : Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2026. — 1 электронно-оптический диск. — Текст: электронный.

ISBN 978-5-8064-0000-0

В сборник вошли материалы международной научно-практической конференции, целью которой стала организация конструктивного и продуктивного диалога научно-педагогической общественности, педагогических работников и управленческих кадров, представителей власти и бизнеса для консолидации усилий в интересах развития российского общества с позиции образования, экономики и менеджмента.

Издание адресовано специалистам в области экономики, управления и образования, ученым-исследователям, студентам, а также всем, кто интересуется проблемами управления в сложных социально-экономических реалиях быстро меняющегося мира.

УДК 330, 378
ББК 60, 65,74

Минимальные системные требования:

Тип компьютера, процессор, частота: IBM/PC; Intel Core J3 3,3 ГГц

Оперативная память (RAM): 512 Мб

Необходимо на винчестере: 0,0 Мб

Дополнительные программные средства: Adobe Acrobat Reader

ISBN 978-5-8064-0000-0

© РГПУ им. А. И. Герцена, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ИНТЕГРАЦИЯ КАК ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ	6
I. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА: ИНТЕГРАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СОЦИАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ.....	9
<i>В. Г. Зарубин</i> ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ.....	9
<i>Н. Н. Костикова, Н. М. Старобинская, А. А. Кольцова</i> ПЕДАГОГИКА, ПСИХОЛОГИЯ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕПОДАВАНИИ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ	13
<i>И. И. Линник, Л. О. Мишина</i> ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ.....	20
<i>С. В. Полянская, Е. А. Орлова</i> АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ИННОВАЦИОННЫМ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛАМИ РЕГИОНОВ РФ	24
<i>Г. У. Раджабова</i> КЛАСТЕР НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ	30
<i>С. Ю. Трапицын, А. З. Турсынбаева</i> ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОБРАЗОВАНИИ	36
<i>О. Л. Рубцова</i> РАЗВИТИЕ ИНТЕГРАЦИИ НАУКИ И БИЗНЕСА В ВУЗЕ.....	40
<i>Х. А. Устаджалилова, А. А. Юсупов</i> РОЛЬ ПРОГРАММ АКАДЕМИЧЕСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ В ФОРМИРОВАНИИ -МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ	45
<i>В. Г. Лизунков, Е. В. Телипенко</i> ПОДГОТОВКА ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ БУДУЩЕГО: ТРЕБОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ.....	51

Т. Е. Какарова

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ-ПСИХОЛОГОВ В УСЛОВИЯХ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ... 56

А. С. Алексеева, П. А. Гусева, Т. В. Яковлева

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА В КОНТЕКСТЕ
РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА 61

Д. Р. Сулягина, Н. М. Старобинская

ЭФФЕКТ «БОЛЬШОГО БРАТА» В ОБУЧЕНИИ: КАК ПОСТОЯННЫЙ ЦИФРОВОЙ
МОНИТОРИНГ ВЛИЯЕТ НА УЧЕБНУЮ МОТИВАЦИЮ И АКАДЕМИЧЕСКУЮ
САМООЦЕНКУ СТУДЕНТА 65

В. Н. Шамбулина, Н. П. Богданов

СРС ПРИ ИЗУЧЕНИИ ФИЗИКИ В СИСТЕМЕ MOODLE. ВАЛИДАЦИЯ 71

II. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ ПЕДАГОГА 75

Д. Н. Боброва, Д. В. Осипова

АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ПЕДАГОГА:
К ПОСТАНОВКЕ ПРОБЛЕМЫ. 75

В. А. Родионова

НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК РЕСУРС ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЯ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ. 79

А. С. Григорьева, А. Г. Романов, А. О. Кравцов

КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ ШКОЛЬНЫХ УЧИТЕЛЕЙ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ
УДЕРЖАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ 83

Т. В. Кот, Л. И. Гущина

ПОТЕНЦИАЛ САНОГЕННОГО МЫШЛЕНИЯ КАК РЕСУРС СОХРАНЕНИИ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ ПЕДАГОГОВ. 92

III. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ И БИЗНЕСЕ 96

В. В. Алексеева

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА: ФИНАНСОВЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ 96

И. Ф. Игнатьева

ИНТЕГРАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИЕЙ. 101

Д. А. Вишневков, Е. А. Линник, В. В. Силакова

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ФУТБОЛА: PESTEL-АНАЛИЗ ВЫЗОВОВ
И ВОЗМОЖНОСТЕЙ 106

Чжао Мэйна

ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРИГРАНИЧНОЙ С КИТАЕМ
ТЕРРИТОРИИ РОССИИ. 111

С. Г. Демьяненко

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ РАЗРЫВ В ОЦЕНКЕ СЕБЕСТОИМОСТИ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ И ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ «ЗАТРАТЫ НА МИНУТУ ВРЕМЕНИ» В ЗДРАВООХРАНЕНИИ	116
--	-----

О. Я. Гелих

К СИНЕРГЕТИЧЕСКОМУ ПОНИМАНИЮ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	122
---	-----

IV. ИНТЕГРАЦИЯ КАК ОСНОВА СТАНОВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОЙ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ

129

Л. А. Громова, Д. А. Колесникова

ЭТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ГЕНЕРАТИВНЫМ ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ В ОБРАЗОВАНИИ	129
---	-----

А. С. Гаврилова

ПРОЯВЛЕНИЕ ПСИХОТИПОВ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: ОСОБЕННОСТИ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ И КОММУНИКАЦИИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ СОЦИОНИЧЕСКИХ ТИПОВ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА	134
--	-----

А. В. Долматов, Л. А. Долматова

ЦИФРОВОЙ СУВЕРЕНИТЕТ И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ	140
--	-----

А. И. Котов, С. В. Полянская, Д. Д. Ульзетуева

АНАЛИЗ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ. . . .	146
--	-----

Е. С. Зинина, А. О. Кравцов

ПРОБЛЕМЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РЕГИОНАЛЬНОМ МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ (НА МАТЕРИАЛАХ ОПРОСОВ ГРАЖДАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА).	151
---	-----

Е. В. Полицинская

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА КАДРОВ.	158
---	-----

Д. А. Долматов

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕМ ДЕСТРУКТИВНОМУ ИНФОРМАЦИОННОМУ СЕТЕВОМУ ВЛИЯНИЮ	162
---	-----

Е. С. Дианова

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И СЦЕНАРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ В КОНТЕКСТЕ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА	166
---	-----

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	169
---------------------------	-----

СВЕДЕНИЯ О НТWTYPTYNF{	172
------------------------------	-----

ИНТЕГРАЦИЯ КАК ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

(от редактора)

Процессы интеграции исторически являются неотъемлемой составляющей развития во всех сферах жизни общества.

Понятие «интеграция» является междисциплинарным и рассматривается в различных отраслях социального и гуманитарного знания. В классической науке изучен генезис представлений об интеграции, выявлены ее объективные и субъективные основания, условия и факторы, описаны основные подходы к обоснованию ее характеристик.

Вместе с тем, в условиях происходящих социокультурных и социально-экономических изменений проблемы интеграции обретают новый смысл и требуют новых методологических и практических подходов не только к пониманию интеграционных процессов, но и их эффективной реализации в практике, науки, образования и бизнеса.

В этой логике наука, образование и производство рассматриваются, как взаимосвязанные и взаимозависимые элементы (стороны взаимодействия) базисной инновационной системы **наука-образование-производство**.

Наука является питательной средой для производства и образования, производство является источником инноваций и главным инвестором в научные разработки, образование обеспечивает подготовку кадров для науки и производства. Высококвалифицированных специалистов невозможно подготовить без активной производственной практики студентов на инновационных предприятиях. Наука не может эффективно развиваться при плохом образовании. Равно как и наоборот.

Именно поэтому актуальной темой ежегодной конференции «Менеджмент XXI века» и была избрана **«Интеграция в экономике, образовании и науке»**.

Основная цель конференции — создание междисциплинарной научно-практической площадки для взаимодействия учёных, преподавателей, представителей государственных и бизнес-структур с целью анализа современных вызовов в области управления, экономики, образования и социальной сферы, выработки научно обоснованных решений и стратегий интеграции усилий различных секторов общества.

Конференция направлена на формирование устойчивого диалога между наукой и практикой, развитие теоретических и прикладных исследований, а также на укрепление роли российской научной школы в условиях трансформации глобального образовательного и экономического пространства.

Ключевыми аспектами исследования интеграционных процессов в рамках конференции стали:

- обсуждение современных интегративных стратегий управления, объединяющих экономические, образовательные и технологические подходы в условиях глобальных изменений и поиск эффективных моделей развития, инструментов управленческой адаптации и новых форм взаимодействия социально-экономических систем в быстро меняющемся мире.
- интеграции научных данных, педагогического опыта и IT-решений для проектирования устойчивых образовательных экосистем.
- рассмотрение и анализ процессов интеграции трех ключевых субъектов — высшего образования, бизнеса и государственных структур — в целях создания устойчивой, предсказуемой и гибкой системы подготовки кадров. В фокусе — формирование профессиональной идентичности как важнейшего направления профориентационной работы в вузе. В настоящее время именно вуз выступает в качестве ключевого участника данной деятельности. Его профориентационная функция отличается многоуровневым и системным подходом, охватывая все стадии образовательного пути — от довузовского до послевузовского.
- рассмотрение проблем интеграции национальных образовательных систем через призму управления иностранными студентами. Исследование, того, как через образовательные программы, академическую мобильность и совместные проекты создаются устойчивые межгосударственные связи, формируется научная дипломатия и обеспечивается технологический суверенитет через международное сотрудничество.
- анализ процесса интеграции трех ключевых секторов — государственного управления, научного сообщества и образовательных институтов — в целях создания современной, гибкой и технологически оснащённой системы подготовки управленческих кадров для государственной и муниципальной службы. В условиях трансформации публичного сектора и роста требований к эффективности управления, качество кадрового резерва становится стратегическим ресурсом национальной устойчивости.
- обсуждение фундаментальных основ и концептуальных моделей экономической интеграции. Цель секции — систематизировать и углубить теоретико-методологическую базу для анализа процессов экономической интеграции, обобщить опыт в различных секторах экономики с позиций современных экономических теорий, сформулировать научно-обоснованные рекомендации для практиков и лиц, принимающих решения.

интеграции усилий государства, работодателей, вузов, профсоюзов и медико-психологических служб для обеспечения устойчивого благополучия педагогов — ключевой составляющей человеческого капитала в системе образования.

Междисциплинарный подход к исследованию указанных выше аспектов интеграционных процессов в различных сферах жизни современного российского общества позволил провести комплексный анализ современных тенденций в социально-экономическом и образовательном пространствах для выработки рекомендаций по созданию устойчивых моделей взаимодействия между ключевыми институтами развития — государством, бизнесом, научными и образовательными организациями.

Конференция стала платформой для представления и дискуссии результатов фундаментальных и прикладных исследований, направленных на совершенствование механизмов управления в условиях цифровизации, геополитической трансформации и технологического суверенитета.

Были разработаны предложения по модернизации системы подготовки специалистов в области менеджмента, экономики и государственного управления, ориентированные на потребности инновационной экономики и социальной сферы, а также обеспечен диалог между образовательными учреждениями и работодателями.

*Кравцов А. О.,
ответственный редактор*

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

UNIVERSITY TEACHER IN TURBULENT CONDITIONS

Аннотация: в статье, опираясь на социологические исследования, даются ответы на вопросы: «Является ли развитие университетского гибрида линейным процессом или ему присущи иные свойства? Сохранят ли университеты за собой значимое цивилизационное место в новой реальности или их ждет катастрофа? Какие кризисные зоны во внеучебной научной деятельности свидетельствуют о неблагоприятном состоянии современного университета?».

Abstract: Based on sociological research, the article provides answers to the following questions: “Is the development of the university hybrid a linear process, or does it have different characteristics? Will universities retain their significant place in the new reality, or will they face a catastrophe? What crisis areas in extracurricular scientific activities indicate the poor state of the modern university?”

Ключевые слова: турбулентность, гибрид, университет, преподаватель.

Keywords: turbulence, hybrid, university, teacher.

Исследовательская проблема, характеризующая внеучебную научную деятельность студентов в логике платформенного подхода, предполагает разработку социологических методов и инструментария для измерения и анализа уровня вовлеченности преподавателей в научно-исследовательскую деятельность студентов. Данный подход, на наш взгляд, представляет собой социологическое сопровождение при разработке стратегии повышения уровня профессионального самоопределения студентов педагогического вуза.

В рамках реализации проекта проводилось прикладное социологическое исследование. Было опрошено 747 студентов и 180 преподавателей Герценовского университета (Санкт-Петербург). В ходе исследования был применен метод электронного опроса Google Forms, обработка данных осуществлялась при помощи программы SPSS’22.

В условиях турбулентности университетское сообщество оказывается сложным, многосоставным, трансформирующимся гибридом [3, 4]. Процесс гибридизации требует ответов на ряд вопросов.

Первый вопрос: «Является ли развитие университетского гибрида линейным процессом или ему присущи иные свойства?». С позиций платформенного подхода [1, 2], ориентированного на создание креативных трендов и инновационных проектов, основу университетского взаимодействия составляет селекция. Селекция оказывается инструментом определения «своих» (например, участник временного научного коллектива) на фоне «остальных». Отбор акторов из университетской среды происходит не в силу статусной идентичности, а в силу педагогической, научной и социальной активности.

Следовательно, в логике современных социологических подходов развитие университетов-гибридов носит не линейный, а многовариантный и скачкообразный характер.

Второй вопрос: «Сохранили ли университеты за собой значимое цивилизационное место в новой реальности или их ждет катастрофа?». Университеты-гибриды, привыкшие к линейной, постепенной эволюции оказались в тисках новой реальности. Новая реальность ставит вопрос о выживании: либо произойдет обогащение свойств, присущих университетам, либо в образовательном пространстве появятся технократические гибриды (напоминающие «рогатых зайцев»), способные вытеснить человека из интеллектуальной среды.

И третий вопрос: «Какие кризисные зоны во внеучебной научной деятельности свидетельствуют о неблагополучном состоянии современного университета?». Для получения ответа на поставленные вопросы обратимся к результатам социологической диагностики.

Зона непрофессионализма. Наблюдается снижение уровня профессиональной подготовки большинства преподавателей на конкретном факультете или в институте. Результаты опроса свидетельствуют о качественном уровне подготовки большинства преподавателей университета в области научно-теоретических знаний (79,9% опрошенных). На высокий уровень методического мастерства и на высокий уровень культуры общения преподавателей со студентами обращают внимание 72,5% и 68,0% опрошенных соответственно. К болевым точкам относятся: установление устойчивой связи обучения с будущей профессией, владение актуальными научными методиками и разработками и визуализация представляемой информации.

Еще более отчетливо болевые точки проявятся, если обратиться к оценкам в области профессиональной подготовки преподавателей университета со стороны докторов наук. Доктора наук более критично оценивают уровень профессиональной подготовки большинства коллег (колебание составляет от 68,4 до 28,9 процентов), чем преподавательский корпус в целом (от 79,9 до 33,3 процентов). Особенно эти различия заметны при оценке уровня научно-теоретических знаний (разрыв в оценках, данных докторами наук и представителями преподавательского корпуса в целом составляет 14,1 баллов) и уровня владения актуальными научными методиками и разработками (разрыв в оценках оставляет 18,2 баллов). Следовательно, научное знание постепенно становится периферийной составной частью уровня профессиональной подготовки большинства профессорско-преподавательского состава университета. Возникают зоны деформации внеучебной научной деятельности.

Зона усталости. Институциональную усталость нельзя свести к психологическому состоянию профессионального выгорания педагогов. Данный тип усталости связан с нарастанием дисфункциональности университетских структур. На вопрос анкеты: «Принимаете ли Вы участие в организации внеучебной деятельности студентов Герценовского университета?» — ответы профессорско-преподавательского состава распределились следующим образом: научная внеучебная деятельность испытывает активную конкуренцию. Если организацией научных экспедиций, кружков и СНО активно занимаются 82,2 процента преподавателей, то профориентационной и общественной работой — 85,6 и 80,0 процентов преподавателей, соответственно.

Особо тревожным фактом, на наш взгляд, является нарастание безразличного отношения к научной внеучебной деятельности со стороны высоко квалифицированных преподавателей. Снижение статуса науки в сравнении с профориентационной и общественной работой приводит к снижению активности во внеучебной научной деятельности. Каждый седьмой (13,2 процента опрошенных) доктор наук и каждый шестой кандидат наук (14,9 процента опрошенных) устраняются от участия в организации научных экспедиций, кружков и СНО. Только каждый четвертый доктор наук (26,3 процента опрошенных) и 2/5 кандидатов наук (38,6 процента опрошенных) принимают активное участие во внеучебной научной деятельности.

Таким образом, университет, которому свойственна институциональная усталость, — это формализованная образовательная организация, доминирующими признаками которой являются процесс бюрократизации управления, стандартизации образовательной и научной деятельности, а также рутинизации преподавательского труда.

Зона редукции. По вопросу о том, какое место занимает преподаватель во внеучебной научной деятельности, в социологической литературе развернулась активная дискуссия. Кто он: наставник или научный руководитель? исследовательской работы и проведения совместного научного поиска преподавателем и студентом на педагогическое, методическое и информационное сопровождение учебного процесса.

Подобное упрощение содержания научного руководства находит отражение и в реальной университетской практике. На вопрос анкеты: «Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать наставник в области научной деятельности?», — ответы студентов и преподавателей распределились следующим образом. При характеристике качеств, которыми должен обладать наставник в области научной деятельности, сформировалось согласие. Различие в оценке качеств между студентами и преподавателями оказалось невелико.

Максимальное расхождение проявилось в оценке умения наставника поставить научную проблему (студенты убеждены, что только 10,6 процентов наставников обладают этим качеством, а среди преподавателей выделили это качество 15, процента респондентов). Минимальное расхождение проявилось в оценке умения наставника научить студента публично представлять результат научных исследований (студенты убеждены, что только 11,1 процентов наставников обладают этим качеством, а среди преподавателей выделили это качество только 10,7 процентов респондентов).

Наиболее отчетливо процесс редукции проявился в том, что ни студенты, ни преподаватели не смогли выделить доминирующие признаки научного руководства. Максимальное значение принадлежит качеству увлеченности в работе со студентами, которое свойственно наставнику (на это обратили внимание менее 1/5 части студентов и преподавателей (19,3 и 18,2 процента опрошенных, соответственно)).

Ограниченная зона научной активности. На вопрос анкеты: «Какие виды научной деятельности вы готовы выполнять совместно со студентами?», — ответы преподавателей распределились следующим образом.

Сотрудничество преподавателей и студентов по-прежнему сконцентрировано вокруг привычных видов научной деятельности: оказание помощи в написании научной статьи (на это обратили внимание 4/5 (81,6 процентов) докторов наук и 3/4 (76,2 процен-

тов) кандидатов наук), планирование и постановка задач научного исследования (это отметили $\frac{3}{4}$ докторов и кандидатов наук (76,3 процента и 73,3 процента соответственно), а также подготовка студентов к участию в конференции в качестве докладчика (на это сделали акцент $\frac{3}{5}$ докторов и кандидатов наук (63,5 процента и 63,4 процента соответственно).

Снижение интереса со стороны преподавателей вызывает сотрудничество со студентами в области популяризации научных знаний. Если в научных дискуссиях и дебатах совместно со студентами заинтересованы $\frac{3}{5}$ (57,9 процентов опрошенных) докторов наук, то среди кандидатов наук доля заинтересованных составляет чуть меньше половины (46,5 процентов опрошенных). Стремление слушать лекции ведущих ученых (среди кандидатов наук их доля составляет 51,5 процентов опрошенных, а среди докторов наук 28,9 процентов) и деятельность по популяризации науки (среди кандидатов наук их доля составляет 47,5 процентов опрошенных, а среди докторов наук 28,9 процентов) вызывает больший интерес у кандидатов наук, чем у докторов наук.

Особо следует обратить внимание на тот факт, что незначительный интерес у преподавателей вызывает сотрудничество со студентами в сфере проведения реальных научных исследований: участие студентов исследовательском проекте в качестве волонтеров поддерживает только $\frac{1}{3}$ преподавателей (среди кандидатов наук их доля составляет 27,7 процентов опрошенных, а среди докторов наук 28,9 процентов), и проведение совместных полевых исследований поддерживает $\frac{1}{3}$ кандидатов наук (28,7 процентов) и менее $\frac{1}{5}$ докторов наук (18,4 процентов).

Таковы основные препятствия, тормозящие организацию внеучебной научной деятельности студентов в современном университете.

Глобализация образовательного пространства и революция в области технологий задают ускоренный темп изменений и формируют неизведанный ландшафт социальных отношений. Какова участь университета в ближайшем будущем? Что несут с собой бюрократизация, виртуализация, стандартизация и искусственный интеллект? Окажутся ли они всадниками с гравюры Альбрехта Дюрера или умиротворенными сборщиками даров с фрески Бернардино Луини? Чего ждать современному университету: приход апокалипсиса или манну небесную? Сможет ли университетское сообщество обрести новое, более высокое качество высшего образования?

Развитие технологий нельзя остановить, к ним можно только адаптироваться. Четвертая промышленная революция не превратит специалистов в безработных, но она заставит их либо переквалифицироваться, либо постоянно осваивать неизвестные прежде профессии.

О чем свидетельствует наличие барьеров и кризисных зон, препятствующих организации внеучебной научной деятельности студентов? Диагноз очевиден: традиционная система высшего образования пришла в упадок. Действительно, фундамент рационализма, на котором стоял университет под натиском новой реальности, разрушается. Поэтому современный университет нуждается в капитальном ремонте.

Вызов, который стоит перед системой образования, заключается в том, что эффективное применение искусственного интеллекта потребует от будущего специалиста по-

лучение высококачественного, фундаментального и желательно междисциплинарного образования. Сама рационально-логическая модель образования нуждается в обновлении.

Поиск компетенций, ориентированных на формирование интуиции, профессиональной эмпатии и творческого начала, могут оказаться конкурентными преимуществами специалисту в соперничестве с машинными технологиями. В противном случае не специалист будет контролировать машину, а машина будет зомбировать специалиста. Матрица стандартизированных образовательных услуг, усиленная бюрократическими процедурами, сможет вытеснить университет из образовательного пространства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зарубин В. Г., Окладникова Е. А., Макаридина В. А., Немирова Н. В. Исследовательский потенциал моделей внеучебной научной деятельности студентов: от образовательной практики к образовательной стратегии педагогического вуза // Общество. Среда. Развитие. 20024. № 3 (72). С. 105–117.
2. Зарубин В. Г., Окладникова Е. А., Немирова Н. В., Цыплакова О. Г., Виноградова Е. Д. Платформенный подход в исследовании внеучебной деятельности современного студенчества // Общество. Среда. Развитие. 2025. № 2 (75). С. 132–139.
3. Зарубин В. Г. Социология управления: переход от традиционных представлений к парадигме новой нормальности // Теория и практика общественного развития. 2022. № 1 (167). С. 26–30.
4. Зарубин В. Г. Границы управляемости в ситуации турбулентности: опыт социологического анализа // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. № 4 (60). С. 13–16.

Н. Н. Костикова, Н. М. Старобинская, А. А. Кольцова

ПЕДАГОГИКА, ПСИХОЛОГИЯ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕПОДАВАНИИ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ

PEDAGOGY, PSYCHOLOGY, AND DIGITAL TECHNOLOGY IN TEACHING FINANCIAL LITERACY

Аннотация: в статье рассматриваются интегративные подходы к преподаванию финансовой грамотности, основанные на синтезе педагогических принципов, психологических знаний о поведенческой экономике и использовании цифровых технологий. Анализируется роль когнитивных и эмоциональных факторов в финансовом поведении, предлагаются конкретные методики для их учета в образовательном процессе. Особое внимание уделяется противодействию финансовому мошенничеству и анализу краудфандинга как цифрового феномена, где поведенческие эффекты проявляются наиболее ярко. В статье изложены практические рекомендации и интерактивные форматы занятий, направленные на формирование осознанного финансового поведения в цифровой среде.

Abstract: The article discusses integrative approaches to teaching financial literacy based on a synthesis of pedagogical principles, psychological knowledge of behavioral economics, and the use of digital technologies. The role of cognitive and emotional factors in financial behavior is analysed, specific methods for incorporating them into the educational process are proposed. Particular attention is paid to countering financial fraud and analyzing crowdfunding as a digital phenomenon where behavioral effects are most pronounced. The article provides practical recommendations and interactive lesson formats aimed at formation conscious financial behavior in the digital environment.

Ключевые слова: финансовая грамотность, поведенческая экономика, когнитивные искажения, финансовое поведение, финансовое мошенничество.

Keywords: financial literacy, behavioral economics, cognitive biases, financial behavior, financial fraud.

Современное образование в сфере финансовой грамотности требует междисциплинарного подхода, объединяющего педагогические методики, данные психологии и инструменты цифровой среды. Поведенческая экономика, исследующая психологические, когнитивные и эмоциональные факторы принятия решений, служит ключевым связующим звеном. Внедрение ее инструментов в образовательные программы позволяет не только передавать знания, но и формировать практические навыки противодействия манипуляциям и когнитивным искажениям, особенно актуальным в эпоху цифровых финансов.

Также формирование компетенции УК-9 «экономическая культура, в том числе финансовая грамотность» у бакалавров требует от преподавателей осмысления, анализа и совершенствования методик преподавания [1]. В данной статье будет рассмотрено, как синтез педагогики, психологии и цифровых технологий позволит повысить эффективность обучения на примере конкретных методических разработок.

Для достижения эффективности в преподавании финансовой грамотности и формировании финансовой культуры у обучающихся (формирование компетенции УК-9/10) по мнению авторов необходимо учитывать двойственную природу человеческого мышления, описанную Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски [2]. С педагогической точки зрения, задача преподавателя состоит в том, чтобы создать условия для активации Системы 2 (медленное, аналитическое мышление) в ситуациях, требующих взвешенных финансовых решений. С психологической стороны, понимание работы Системы 1 (быстрое, интуитивное мышление) помогает продемонстрировать студентам природу их нерационального поведения и ошибок, которые могут допускаться вследствие особенностей работы нашего мозга и психологических паттернов, влияющих на рациональность в принятии решений. В таблице 1 представлена краткая характеристика двух Систем мышления и педагогические задачи, которые необходимо решить с обучающимися в рамках формирования компетенции УК-9/10.

Таблица 1

От психологической модели к педагогическим задачам

Система 1 Интуитивная	Система 2 Аналитическая	Педагогическая задача
Автоматическая, быстрая	Произвольная, медленная	Создание «стоп-сигналов», приемов для замедления принятия решения»
Эмоциональная, ориентированная на наслаждение и избегание боли	Логическая, ориентирована на поиск причин и следствий	Обучение распознаванию эмоциональных триггеров (жадность, страх)
Поведение определяется прошлым опытом	Поведение определяется сознательной ситуацией	Развитие критического мышления и проверки информации
Ориентирована на изображения, нарративы	Ориентирована на абстрактные символы	Использование силу визуализации и сторителлинга для активации интереса, упрощения сложных понятий и создание эмоционального якоря для знаний
Быстрая, ориентирована на действия	Медленная, ориентирована на контроль действия и размышления	Развитие навыков осознанного финансового планирования и критической оценки, сделав процесс анализа более структурированным.

Система 1 Интуитивная	Система 2 Аналитическая	Педагогическая задача
Ориентирована на собственный опыт	Ориентирована на доказательства и аргументы	Обучение методологии работы с доказательствами: где их искать, как проверять достоверность, как отличать корреляцию от причинно-следственной связи и строить решения на основе данных, а не единичных случаев.
Способна «выполнять» несколько дел одновременно	Последовательна, имеет ограниченный ресурс внимания	Обучение осознанному управлению своим когнитивным ресурсом: распознавать состояния усталости, планировать сложные финансовые задачи на периоды высокой продуктивности и использовать внешние инструменты для разгрузки рабочей памяти.
«Мыслит» ассоциациями и образами	Мыслит «конкретно», исходя из оценки ситуации	Обучение студентов проводить ситуационный анализ, отключая автоматические ассоциации, и принимать решения на основе актуальных параметров, а не устоявшихся образов.
В большей степени эгоистична	В большей степени ориентирована на взаимодействие и социальные ценности	Развитие способности к социально-ориентированному финансовому мышлению, показав взаимосвязь личного благополучия с благополучием общества и важность кооперации для достижения сложных финансовых целей.
Не требует большого количества усилий и энергии	Энергозатратна и приводит к быстрому переутомлению	Снижение когнитивной нагрузки через понятные алгоритмы и чек-листы

Источник: составлено авторами на основе [2].

Из данных таблицы 1 мы видим, что педагогика должна создать «когнитивный мост», где яркие, запоминающиеся образы Системы 1 служат для привлечения внимания и формирования общей картины, а Система 2 получает инструменты для ее критической проверки и принятия взвешенных решений в каждой уникальной финансовой ситуации.

Именно дисбаланс между этими системами лежит в основе многих финансовых ошибок, что делает целесообразным включение в учебные курсы блоков, посвященных ключевым когнитивным искажениям:

1) ключевые когнитивные искажения в контексте финансов:

- эффект доверия — люди склонны доверять информации, исходящей от авторитетных или знакомых источников (например, «звонок из банка»);
- эффект дефицита — мошенники создают ощущение срочности («предложение действует только сегодня»);
- эффект якоря — использование завышенных или заниженных сумм для манипуляции восприятием (например, «вы выиграли 5 миллионов рублей»);
- эффект социального доказательства — следование за большинством в условиях неопределенности (например, демонстрация количества подписчиков, клиентов, что создает впечатление надежности бренда).

2) поведенческая экономика и финансовое мошенничество (эмоциональные факторы). Поведенческие эффекты активно используются мошенниками для манипулирования решениями граждан. Среди наиболее распространённых подходов:

- страх и паника — мошенники часто используют угрозы («ваш счет будет заблокирован»);
- жадность — обещание легкой и быстрой прибыли («инвестируйте сейчас и получите 100% доход», например успех финансовой пирамиды «МММ»).

3) ограниченная рациональность, так как люди не всегда анализируют полученную информацию из-за нехватки времени или навыков критического мышления, а сложность схем мошенничества затрудняет их распознавание.

Цифровые технологии повлияли на развитие новой среды, где проявляются поведенческие эффекты. Финансовое мошенничество переместилось в онлайн, где манипуляция страхом, жадностью и дефицитом стала еще эффективнее. Педагогический ответ на это — внедрение в обучение интерактивных форматов, моделирующих ситуации в цифровой среде.

1. Интерактивная методика «Фишбоун» в цифровой среде

Методика «Фишбоун» (диаграмма Исикавы) — это педагогический инструмент, основанный на визуализации и коллективной работе. В цифровом формате ее можно проводить с использованием онлайн-досок (Miro, Jamboard).

Интерактивное занятие «Фишбоун» может строиться следующим образом: обучающиеся знакомятся с проблемой — в настоящее время участились случаи финансового мошенничества, в том числе в цифровой среде. Задаётся вопрос: какие факторы делают нас более уязвимыми перед мошенниками? В ходе совместного обсуждения по верхним «косточкам» схемы фиксируются основные факторы, способствующие уязвимости. Каждый участник самостоятельно записывает по нижним «косточкам» конкретные действия, направленные на снижение влияния каждого из факторов.

Далее проводится коллективное обсуждение, в результате которого схема дополняется и уточняется. Занятие завершается оценкой последствий разработанных механизмов регулирования поведения потребителя — эти выводы записываются в «хвост рыбы» (рисунок 1).

Методика «Фишбоун» способствует развитию критического мышления, визуализации взаимосвязей между причинами и следствиями, а также систематизации знаний и выработке практических рекомендаций в групповой или индивидуальной работе.

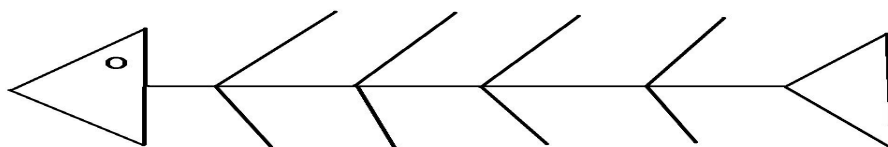


Рис. 1. Методика «Фишбоун»

Цифровым аспектом в данном случае может выступать анализ конкретных видов мошенничества (фишинг, фейковые инвестиционные платформы и пр.). Психолого-пе-

дагогическим результатом будет обучение идентификации собственных когнитивных слабостей (например, доверчивость, импульсивность).

2. Анализ краудфандинговых платформ как цифровая лаборатория

Краудфандинговые платформы (<https://planeta.ru>, <https://www.kickstarter.com/>, <https://boomstarter.ru> и др.) — это готовые цифровые полигоны для изучения поведенческой экономики в действии. Решения о поддержке проектов принимаются чаще всего под влиянием психологических факторов.

Краудфандинг — это коллективное финансирование проектов, при котором большое количество людей вносит небольшие суммы для реализации идеи. Это явление тесно связано с поведенческой экономикой, поскольку решения о поддержке проектов принимаются не только на основе рационального анализа, но и под влиянием психологических факторов, таких как социальное доказательство, эмоциональная вовлеченность и эффект малого шага.

Финансовая грамотность в данном контексте заключается в умении принимать взвешенные решения при инвестировании в стартапы и проекты, оценивая риски и потенциальную выгоду, а также распознавая возможные манипуляции и мошеннические схемы (см. рисунок 2).



Рис. 2. Финансовая грамотность в краудфандинге

Таким образом, изучение краудфандинга через призму поведенческой экономики помогает студентам понять, почему люди жертвуют деньги, какие поведенческие механизмы при этом задействованы, и как применять знания в области финансовой грамотности для рационального участия в таких инвестициях.

Поведенческая экономика рассматривает «успех» краудфандинга как результат взаимодействия рациональных и психологических факторов. Люди поддерживают проекты не только из соображений логики, но и под влиянием следующих эффектов:

- эффект социального доказательства — поддержка проектов, которые уже получили широкое одобрение других участников;
- эффект обладания — желание получить эксклюзивные награды или привилегии, доступные только первым спонсорам;
- эмоциональная вовлеченность — личные истории создателей и эмоциональные видеопрезентации, вызывающие сопереживание;
- эффект малого шага — возможность сделать минимальный взнос, что снижает психологический порог участия.

Организаторы краудфандинговых проектов сознательно используют эти поведенческие эффекты для повышения вовлеченности и увеличения объема сборов. Например:

- «только для первых 20 спонсоров» — стимулирует эффект обладания;
- «обратный отсчет: осталось 24 часа» или «Скидка 40% для тех, кто поддержит в первые 5 дней» — задействуют гиперболическое дисконтирование и сиюминутную выгоду;
- «будущая цена — 10 000 рублей, но сейчас — 5000 рублей» — пример эффекта якоря;
- «наш прошлый проект собрал 1 млн рублей за две недели!» — повышает доверие;
- эмоциональные видео с создателями контента используют эвристику доступности, повышая эмоциональную вовлеченность.

Таким образом, понимание и применение поведенческих эффектов позволяет краудфандинговым проектам эффективно мотивировать поддержку и формировать доверие среди потенциальных инвесторов.

Педагогическая реализация в этом случае является интерактивным заданием «Анализ неудачного краудфандинг-проекта».

1. **Цифровой этап:** студенты на платформе Planeta.ru находят провальный проект (сбор <50%, до конца >10 дней).

2. **Аналитический этап:** заполняют таблицу (см. таблицу 2), анализируя идею, жизнеспособность, причины неудачи.

3. **Психологический этап:** студенты выявляют, какие поведенческие эффекты не были задействованы или были использованы неудачно.

4. **Проектный этап:** разрабатывают антикризисную стратегию, применяя модели влияния.

Таблица 2

Анализ краудфандингового проекта

Параметр	Описание
Ссылка на проект	
Анализ проекта:	
Описание идеи	Краткое изложение сути и целей проекта
Жизнеспособность идеи	Анализ целевой аудитории, потребностей и проблем. Использование метрик и показателей
Ключевые проблемы	Основные сложности и препятствия проекта
Причины неудачи	Анализ с учётом поведенческих факторов (из поведенческой экономики)
Антикризисная стратегия	Предложения по улучшению и выходу из кризиса

Данное задание позволяет студентам на практике проанализировать причины провала краудфандинговой кампании проекта, выявить типичные ошибки и разработать рекомендации по улучшению стратегии сбора средств, опираясь на реальные кейсы. Такой подход способствует развитию критического мышления и пониманию поведенческих факторов, влияющих на успех или провал проектов.

3. Методологические рамки: MINDSPACE и EAST в образовательном процессе

Использование моделей MINDSPACE и EAST для учета поведенческих факторов рассматривается в работах различных авторов, направленных на поиск возможностей развития программ по финансовой грамотности [3, 4]. Рассмотрим возможность их применения в образовательном процессе.

Модель MINDSPACE (Messenger, Incentives, Norms, Defaults, Salience, Priming, Affect, Commitments, Ego) выступает как психологический чек-лист для глубокого анализа факторов влияния. В основу модели также легла идея Д. Канемана и А. Тверски о разделении мышления на Систему 1 и Систему 2, рассмотренная выше. Использование данной модели, позволяет проработать со студентами механизмы декомпозиции рекламных сообщений, интерфейсов краудфандинговых платформ или уловок мошенников на составляющие.

Данная модель находит применение в исследованиях поведенческой экономики, государственного управления (например, в политике «подталкивания»), маркетинге и социальной психологии, предоставляя инструментарий для анализа и коррекции поведенческих реакций.

Модель EAST (Easy, Attractive, Social, Timely) является педагогическим ориентиром для разработки собственных интервенций — будь то образовательная кампания или улучшение краудфандингового проекта. Она отвечает на вопрос: как сделать правильное финансовое поведение простым, привлекательным, социально одобряемым и своевременным?

Интеграция этих моделей в учебный процесс позволяет с позиции психолого-педагогических инструментов структурировать практические задания и развивать аналитические компетенции, а также дать возможность для рефлексии и понимания скрытых механизмов влияния. С позиции цифровых технологий появляется умение анализировать и проектировать взаимодействие в цифровой среде.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующий вывод, что интеграция педагогики, психологии и цифровых технологий в преподавании финансовой грамотности создает мощный синергетический эффект. Такой комплексный подход способствует формированию не просто знающего, но и психологически устойчивого, критически мыслящего пользователя финансовых услуг, готового к вызовам цифровой экономики. А дальнейшее развитие видится в создании специализированных цифровых симуляторов и адаптации поведенческих моделей для разных возрастных и социальных групп обучающихся.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кости́кова Н. Н. Формирование компетенции УК-9 в подготовке бакалавров педагогического образования / Н. Н. Кости́кова, О. Л. Рубцова, А. М. Тихонова // Менеджмент XXI века: формирование

суверенной системы образования Российской Федерации: материалы XXII международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 22–23 ноября 2023 года. — Санкт-Петербург: Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2024. — С. 53–57. — EDN GRZLKN.

2. Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро / Даниэль Канеман; [перевод с английского А. Андреева и др.]. — Москва: АСТ, 2018. — 653 с.

3. Брызгалин В. А. Возможности развития программ по повышению финансовой грамотности / В. А. Брызгалин, А. В. Золотов, Е. Н. Никишина, Н. А. Припузова // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. — 2022. — Т. 14, № 1 (43). — С. 7–18. — DOI 10.38050/2078-3809-2022-14-1-7-18. — EDN IXMNNS

4. Зельдин М. Л. Истоки и практическое применение поведенческой экономики в организациях / М. Л. Зельдин, О. О. Давыдов, И. В. Пенкина, А. А. Циклинский // Организационная психология. — 2020. — Т. 10. — № 4. — С. 219–242. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoki-i-prakticheskoe-primenenie-povedencheskoy-ekonomiki-v-organizatsiyah/viewer> (дата обращения: 12.11.2025).

И. И. Линник, Л. О. Мишина

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

INNOVATIVE APPROACHES AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE STATE SERVICE PERSONNEL RESERVE

Аннотация. Государственная служба занимает особое место в структуре государственных органов Российской Федерации, является обеспечивающим звеном безопасности, комплексности, целостности и отвечающим на все самые критические вопросы страны. В связи с чем, подготовка кадрового резерва государственных служащих требует серьезной подготовки и практики, отвечающим всем вызовам современности. С развитием информационных технологий подготовка государственных служащих требует не только умственной, правовой и физической, но и цифровой подготовки. Так как «привычные» методы устаревают наряду с развитием современных технологий и требуется определять ключевые тренды, анализировать инновационные методы и разрабатывать новые, современные, отвечающие всем актуальным вызовам методы подготовки государственных служащих.

Annotation. The civil service occupies a special place in the structure of the state bodies of the Russian Federation, providing a link of security, complexity, integrity and responding to all the most critical issues of the country. In this regard, the training of the personnel reserve of civil servants requires serious training and practice that meets all the challenges of our time. With the development of information technology, the training of civil servants requires not only mental, legal and physical, but also digital training. Since “familiar” methods are becoming obsolete along with the development of modern technologies, it is necessary to identify key trends, analyze innovative methods and develop new, modern methods of training civil servants that meet all current challenges.

Ключевые слова: служащий, государственная служба, кадровый резерв, цифровые технологии.

Keywords: employee, civil service, personnel reserve, digital technologies.

Целью данной статьи является анализ и обоснование применения современных инновационных подходов в подборе кадрового резерва на государственную службу для повышения эффективности и актуальности к будущим вызовам.

Основной проблемой является применение устаревших методов подготовки граждан к государственной службе, недостаточное использование современных технологий,

которые позволяют раскрыть потенциал, проявить личностные и профессиональные качества, а также отвечать всем запросам и вызовам на современной государственной службе.

За основу исследования были использованы нормативно-правовые акты, которые обеспечивают правовые основы цифровой трансформации кадровой работы на государственной службе, научно-теоретическое трактование цифровизации исходя из использованных научных работ, описывающих цифровизацию как фактор повышения эффективности кадровой работы и были рассмотрены практические цифровые инструменты, применяющиеся для реализации цифровой кадровой политики в виде портала и единой информационной системы.

32 статья Конституции Российской Федерации гласит, что каждый гражданин Российской Федерации имеет доступ к государственной службе [1]. Поступить на гражданскую службу гражданин может после прохождения конкурса, который может включать в себя анкетирование, собеседования, групповые дискуссии, написание различных письменных работ, работа над проектами, а также другие методы оценки личностных и профессиональных качеств. В связи с чем, кадровый резерв играет ключевую роль в государственной службе, направленным не только на удовлетворение потребности в квалифицированных кадрах, но и в создании условий для карьерного роста, одновременно обеспечивая при этом эффективное функционирование государственных органов в интересах государства [2].

Цифровизация вносит существенные коррективы в сферы деятельности государственной службы, в том числе и на кадровую политику. Поэтому цифровые технологии во многом являются наиболее важным аспектом подготовки кандидата на замещение должности в государственных структурах.

Рассматривая цифровизацию с положительной точки зрения, можно сказать, что она выступает в роли эффективного инструмента рационализации кадров и повышения эффективности как отдельно взятого государственного служащего, так и всего подразделения органов государственной власти, позволяющего наладить эффективное управление большим количеством персонала, оперативно принимать необходимые решения, а также добавляющего прозрачность в весь процесс взаимодействия государственного аппарата.

Помимо этого, цифровизация позволяет создавать условия для более гибкой организации труда, посредством систем удаленного доступа, виртуальным рабочим местам и различным платформам для видеоконференций, что, например, было особенно актуально в период пандемии. Однако, это подразумевает острую необходимость в высоком качестве кибербезопасности, так как под угрозой могут оказаться колоссальные объемы личных данных государственных служащих, и секретной информации к работе с которой они допущены. С учетом этого, кадровая политика должна предусматривать необходимость разработки и осуществлять внедрение высокоэффективных средств киберзащиты.

Помимо этого, предусмотрено формирование доступности для людей с различными особенностями и ограничениями здоровья, путём использования специализированного программного обеспечения и адаптированных интерфейсов на государственной служ-

бе в сфере кадровой политики. Цифровизация влияет на карьерный рост, посредством развития цифровых компетенций, новым моделям работы и выполнением инновационных проектных задач [3].

Говоря об основных, главных целях внедрения цифровых технологий в кадровые подразделения государственной службы, можно отнести автоматизацию рутинных процессов. К примеру, возможна автоматическая обработка резюме и отбор подходящих кандидатов, также создание электронных баз данных, для возможности хранения и анализа получаемой информации о сотрудниках и для составления рабочих графиков, что значительно позволяет снизить количество человеческих ошибок, ускоряет работу кадровых специалистов и упрощает процесс подбора персонала [4].

Следующим главным аспектом результатов процесса цифровизации стало формирование и переработка федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации — ЕИСУ КС» — система предназначена для решения наиболее важных кадровых и управленческих задач государственной службы. Основной целью создания данной системы является организация деятельности кадровых подразделений органов государственной власти в составе единой информационной системы.

Со временем, становится очевидной тенденция повышения заинтересованности возможных кандидатов на замещение должностей на государственной службе, а также уже действующих сотрудников в возможности получения быстрого и простого доступа к актуальной информации касаясь государственной службы и возможности прохождения дополнительного обучения для повышения своих профессиональных качеств.

На данный момент количество пользователей ресурса исчисляется в миллионах активных пользователей. В дальнейшем, планируется внедрение возможности электронного документооборота для ускорения и оптимизации кадровых процессов для всех категорий пользователей системы [5].

Основными поставленными задачами к данной системе являются:

- автоматизация кадровой работы, в том числе посредством внедрения электронного кадрового документооборота;
- информационно-аналитическое и нормативно-правовое сопровождение кадровой работы;
- консолидация информации о кадровом составе;
- обеспечение электронного межведомственного и внутриведомственного взаимодействия по вопросам кадровой работы;
- мониторинг соблюдения законодательства Российской Федерации о гражданской службе;
- формирование статистических и аналитических отчетных материалов по вопросам кадровой работы;
- внедрение механизмов стратегического планирования и современных кадровых технологий на гражданской службе [6].

Кроме существующей информационной системы функционирует портал государственной гражданской службы, который позволяет прозрачно и открыто увидеть ак-

туальные вакансии по ведомствам, направлениям и субъектам, требования к кандидатам и условия конкурса, а также узнать, по каким правилам работает государственный аппарат.

Портал предоставляет информацию о возможностях для поступления на государственную службу молодежи, освещает актуальные новости о государственном управлении и муниципальной службе, также расположена витрина с историями гражданских служащих, для мотивации и привлечения новых кадров на государственную службу [7].

Цифровизация в государственной службе позволит проводить онлайн-обучения и оценивать потенциал сотрудников, использовать индивидуальные траектории образования исходя из анализа компетенций, использовать учебные симуляторы для отработки управленческих ситуаций, а также регулярно оценивать эффективность обучения и пройденных программ подготовки.

Цифровизация в управлении государственной службой позволит отслеживать в реальном времени актуальное состояние кадрового состава органов государственной власти и упростит дальнейшее прогнозирование и анализ с целью принятия оптимальных решений, соответствующих текущей ситуации и возможностям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Статья 32 Конституции Российской Федерации [Электронный источник] https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/eee7816f1f62b8c67e2aec7c027886cf20d17c37/
2. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» [Электронный источник] URL: <https://base.garant.ru/71918302/?ysclid=mhep8xctn86340604>
3. Сахаровская Е. Ц. Цифровизация как фактор развития кадровой политики на государственной и муниципальной службе в современных условиях / Е. Ц. Сахаровская, Е. М. Аюшеева // Экономика России в условиях глобальной конкуренции: проблемы теории и практики: Материалы XXVIII Международной научно-практической конференции ВСГУТУ, Улан-Удэ, 13–15 сентября 2024 года. — Улан-Удэ: ФГБОУ ВПО Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2024. — С. 226–229.
4. Вишневский Е. С. Трансформация государственной службы в условиях цифровизации / Е. С. Вишневский, Г. В. Михайлюк, Т. А. Свечинская // Устойчивое развитие: вызовы и перспективы: сборник материалов II Международного форума, Ставрополь, 20 апреля 2023 года. — Ставрополь: Ставропольское издательство «Параграф», 2023. — С. 146–151.
5. Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (ЕИСУКС) [Электронный источник] URL: <https://digital.gov.ru/information-systems/edinaya-informacionnaya-sistema-upravleniya-kadrovym-sostavom-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhby-rf-eisuks>
6. Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 № 256 (ред. от 11.06.2024) «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» [Электронный источник] https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213722/ac1a87a575d2c24ceefc1ea2dafca1cf7e2e34/
7. Портал государственной гражданской службы [Электронный источник] <https://gossluzhba.gov.ru/>

АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ИННОВАЦИОННЫМ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛАМИ РЕГИОНОВ РФ

ANALYSIS OF THE INTERRELATION BETWEEN THE INNOVATIVE AND EDUCATIONAL POTENTIALS OF THE RUSSIAN FEDERATION'S REGIONS

Аннотация: исследование посвящено анализу взаимосвязи инновационного потенциала и образовательной системы регионов России. Актуальность работы обусловлена необходимостью формирования эффективной государственной политики в сфере регионального развития, когда человеческий капитал и инновации становятся ключевыми факторами экономического роста. На основе комплексного статистического анализа выявлены структурные изменения: корреляционный анализ выявил значительное усиление связей между инновационными показателями и высшим образованием, при этом сохраняется разрыв между инновационным развитием и школьным и средним профессиональным образованием. Выявлена усиливающаяся поляризация между регионами-лидерами и аутсайдерами в сфере инноваций и образования по данным за 2017–2023 гг. Особую опасность вызывает устойчивая отрицательная связь между инновационными показателями и численностью учителей. Результаты исследования позволяют разработать управленческие решения для различных типов регионов, направленные на сбалансированное развитие образовательного и инновационного потенциала регионов.

Annotation: The study is devoted to the analysis of the relationship between the innovation potential and the educational system of the regions of Russia. The relevance of the work is determined by the need to form an effective state policy in the field of regional development, when human capital and innovation become key factors of economic growth. Based on a comprehensive statistical analysis, structural changes have been identified: correlation analysis has revealed a significant strengthening of the links between innovation indicators and higher education, while a gap remains between innovation development and school and secondary vocational education. The increasing polarization between the leading regions and outsiders in the field of innovation and education has been revealed according to data for 2017-2023. The persistent negative relationship between innovation indicators and the number of teachers is particularly dangerous. The results of the study make it possible to develop management solutions for various types of regions aimed at the balanced development of the educational and innovative potential of the regions.

Ключевые слова: инновационный потенциал регионов, образовательная система, региональное развитие, человеческий капитал, корреляционно-регрессионный анализ.

Key words: innovative potential of regions, educational system, regional development, human capital, correlation and regression analysis.

В настоящее время развитие образовательного потенциала регионов сталкивается с рядом проблем — это нехватка учителей, недостаточное финансирование, недостаток дополнительного и профессионального образования. Для анализа дифференциации образовательного потенциала регионов используются различные показатели. В частности, каждый год составляется образовательный рейтинг, который представляет собой аддитивный показатель из суммы таких индикаторов: численность студентов в регионе, отношение средней заработной платы преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования к средней заработной плате по региону, численность аспирантов, защитивших кандидатскую диссертацию и т. д. Однако, изучение проблем в сфере образования возможно и через анализ взаимосвязи образовательной системы с другими важными социально-экономическими показателями.

В статье рассматривается изменение образовательного потенциала регионов РФ через анализ его взаимосвязи с инновационным потенциалом. Актуальность такого исследования обусловлена необходимостью формирования эффективной государственной политики в сфере регионального развития, где человеческий капитал и инновации становятся ключевыми факторами экономического роста [4, 5]. В современных условиях особенно важным является понимание того, как различные уровни образования (школьное, среднее профессиональное, высшее) интегрированы в инновационную экосистему региона.

Основная проблема заключается в существующей асимметрии развития российских регионов, при котором наблюдается усиление поляризации между регионами-лидерами и аутсайдерами в сфере инноваций и образования. Несмотря на общий рост инновационной активности организаций (с 7,7% в 2017 году до 9,7% в 2023 году по данным с сайта Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>), сохраняется структурный разрыв между инновационным развитием и различными уровнями образовательной системы.

В частности, в последние годы прослеживается устойчивая отрицательная связь между инновационными показателями и численностью учителей, а также слабая интеграция системы среднего профессионального образования в инновационную экономику. Практическая значимость данного исследования заключается в использовании полученных результатов в разработке управленческих решений для региональных органов власти, направленных на сбалансированное развитие человеческого капитала и инновационной инфраструктуры с учетом выявленных структурных изменений.

Проблема взаимосвязи инновационного развития и образовательной системы регионов рассматривалась в работах [1, 3]. Разработанная в [2] система рейтингов инновационного развития регионов России, легла в основу многих эмпирических исследований. В [4] отмечается наличие положительной, но неоднородной корреляции между уровнем развития высшей школы и инновационной активностью в регионах. При этом система среднего профессионального образования (СПО) часто оказывается в стороне от инновационных процессов, «обслуживая» традиционные сектора экономики.

Несмотря на наличие значительного количества публикаций, необходим качественный анализ зависимости образования и инноваций во времени для выявления проблем и принятия своевременных решений. Данное исследование проводит сравнительный анализ структурных взаимосвязей за период 2017–2023 гг., что позволяет оценить эффекты реализованной за это время государственной политики и использовать полученные выводы в дальнейшем.

Для анализа были отобраны данные за 2017 и 2023 гг. по 85 субъектам Российской Федерации. Информационную базу составили официальные данные с сайта <https://rosstat.gov.ru>. Были отобраны семь ключевых показателей, сгруппированных в два блока.

Первый блок, описывающий инновационный потенциал, состоит из 4-х относительных показателей, выраженных в процентах:

- X_1 — уровень инновационной активности организаций,
- X_2 — удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации,
- X_3 — доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВРП,
- X_4 — доля внутренних затрат на исследования и разработки в ВРП.

Второй блок, описывающий образовательный потенциал, состоит из 3-х относительных показателей:

- $Y1$ — численность учителей на 1000 человек населения,
- $Y2$ — численность студентов СПО на 10 000 человек населения,
- $Y3$ — численность студентов высшего образования на 10 000 человек населения.

Для обработки данных и проведения статистического анализа использовалось программное обеспечение JASP 0.19.0.0 и JAMOVI 2.3.4. Были выполнены:

1. Описательная статистика для первичного анализа распределения и динамики всех показателей.
2. Корреляционный анализ с расчетом коэффициента Спирмена для оценки силы и направленности парных связей между переменными.
3. Множественный регрессионный анализ для построения моделей, оценивающих совокупное влияние нескольких инновационных показателей на каждый из образовательных.

Сравнительный анализ данных за 2017 и 2023 годы выявил разнонаправленную динамику ключевых показателей. Наблюдается значительный рост инновационной активности организаций (с 7,7% до 9,7%) и особенно доли организаций, осуществляющих технологические инновации (с 6,8% до 18,8%). Однако при этом произошло снижение доли внутренних затрат на исследования и разработки в ВРП (с 0,72% до 0,60%), что свидетельствует о структурных изменениях в финансировании инноваций.

В образовательной системе зафиксирован рост численности студентов СПО со 169 до 219 человек на 10 тыс. чел. населения при незначительном снижении численности студентов высшего образования (с 249 до 244 человек). Численность учителей осталась практически неизменной (8,13 и 8,19 человек на 1000 чел. населения соответственно). Важно отметить увеличение вариации всех показателей между регионами, что указывает на усиление региональной дифференциации.

Для наглядности региональной дифференциации построены ящичковые диаграммы численности студентов высшего образования на 10 тыс. чел. человек населения за 2017 и 2023 годы, которые демонстрируют сохранение высокой вариативности между регионами при незначительном снижении медианного значения (рис. 1).

Важно отметить увеличение количества регионов-выбросов с экстремально высокими показателями, что визуально подтверждает усиление концентрации образовательного потенциала в ограниченном числе регионов-лидеров.

Анализ описательной статистики и проверка гипотез о равенстве средних не выявили значимых различий по показателям $X3$ — доле продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВРП, $X4$ — доле внутренних затрат на исследования и разработки в ВРП, $Y1$ — численности учителей на 1000 чел. населения и $Y3$ — численности студентов высшего образования на 10 тыс. чел. населения. Значимые изменения выявлены по трем показателям: $X1$ — уровню инновационной активности организаций, $X2$ — удельному весу организаций, осуществлявших технологические инновации численности и $Y2$ — численности студентов СПО на 10 тыс. чел. населения. При этом самые существенные изменения наблюдаются только по двум показателям — $X2$ и $Y2$.

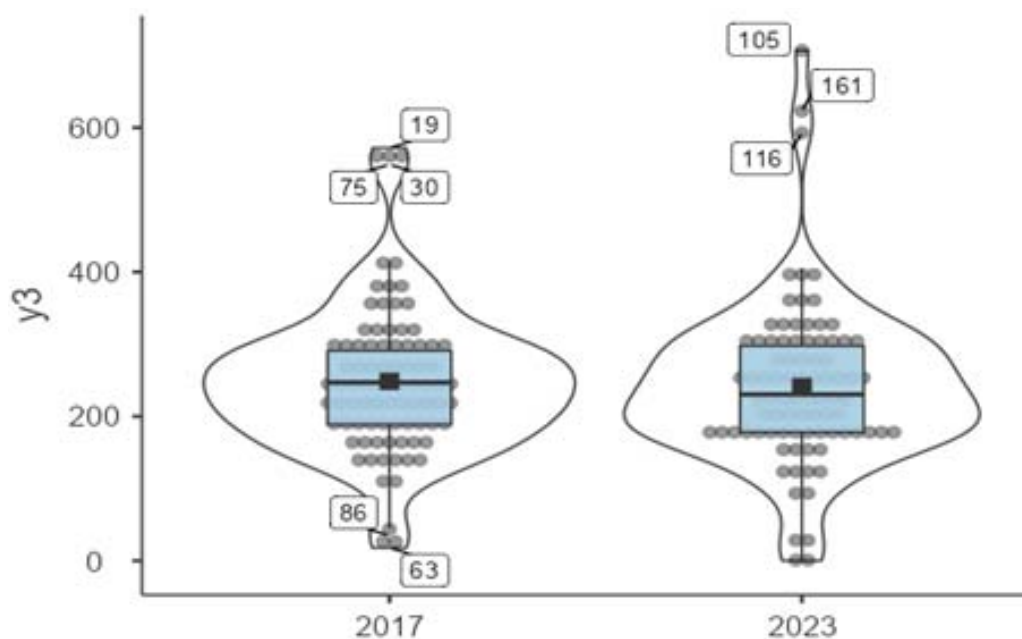


Рис. 1. Численность студентов высшего образования на 10 тыс. чел населения (X_3) за 2017 и 2023 г.
(составлено авторами по данным с сайта <https://rosstat.gov.ru>)

Проверка гипотезы сравнения средних показателей X_2 и Y_2 за 2017 и 2023 гг. по методу Манна — У-итни и методу Брюннера — Мунцеля показала значимые различия средних. В методе Манна — Уитни в качестве альтернативной гипотезы выступает гипотеза $H_a: \mu_{2017} \neq \mu_{2023}$. В методе Брюннера — Мунцеля альтернативной гипотезой является гипотеза $H_a: P(2017 < 2023) + \frac{1}{2}P(2017 = 2023) \neq \frac{1}{2}$. Ящичковые диаграммы для показателей X_2 и Y_2 представлены на рис. 2 и 3.

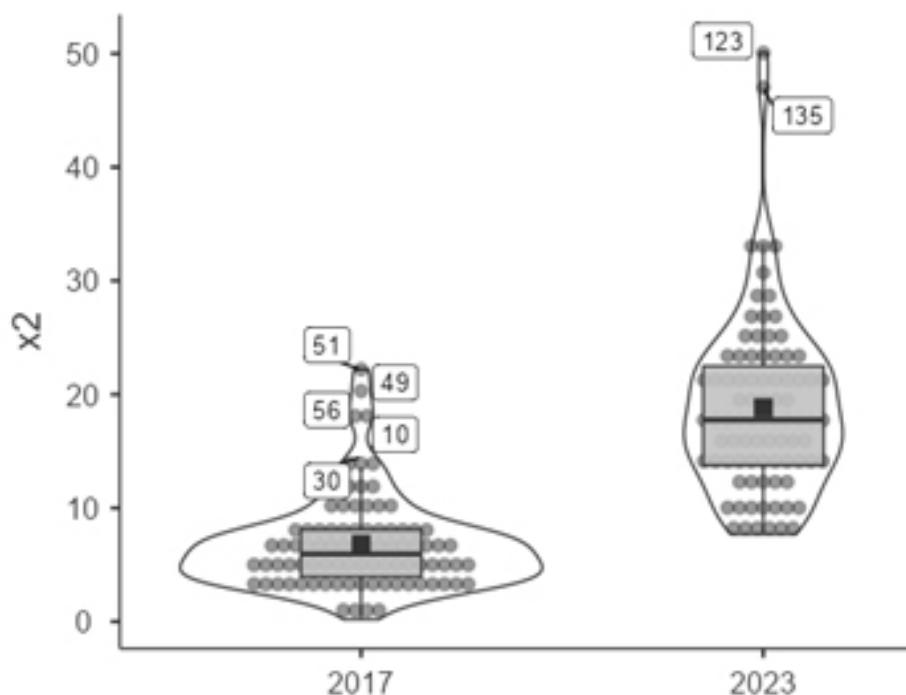


Рис. 2. Удельный вес организаций, осуществлявших технологические (X_2) за 2017 и 2023 г.
(составлено авторами по данным с сайта <https://rosstat.gov.ru>)

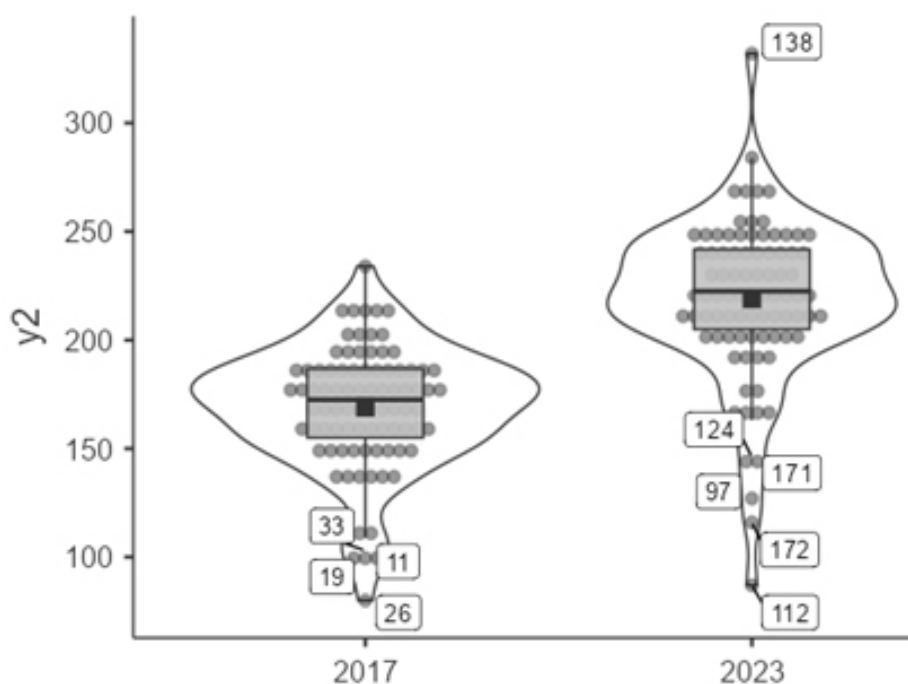


Рис. 3. Численность студентов СПО на 10000 чел населения (Y2) за 2017 и 2023 г.
(составлено авторами по данным с сайта <https://rosstat.gov.ru>)

Корреляционный анализ выявил значительное усиление связей между инновационными показателями и высшим образованием. Коэффициент корреляции Спирмена между $X1$ — уровнем инновационной активности и $Y3$ — численностью студентов вузов вырос с 0,223 в 2017 году до 0,481 в 2023 году. Аналогичное усиление наблюдается для связи $X2$ — доли инновационных организаций и $Y3$ — численности студентов вузов с 0,179 до 0,503 (рис. 4).

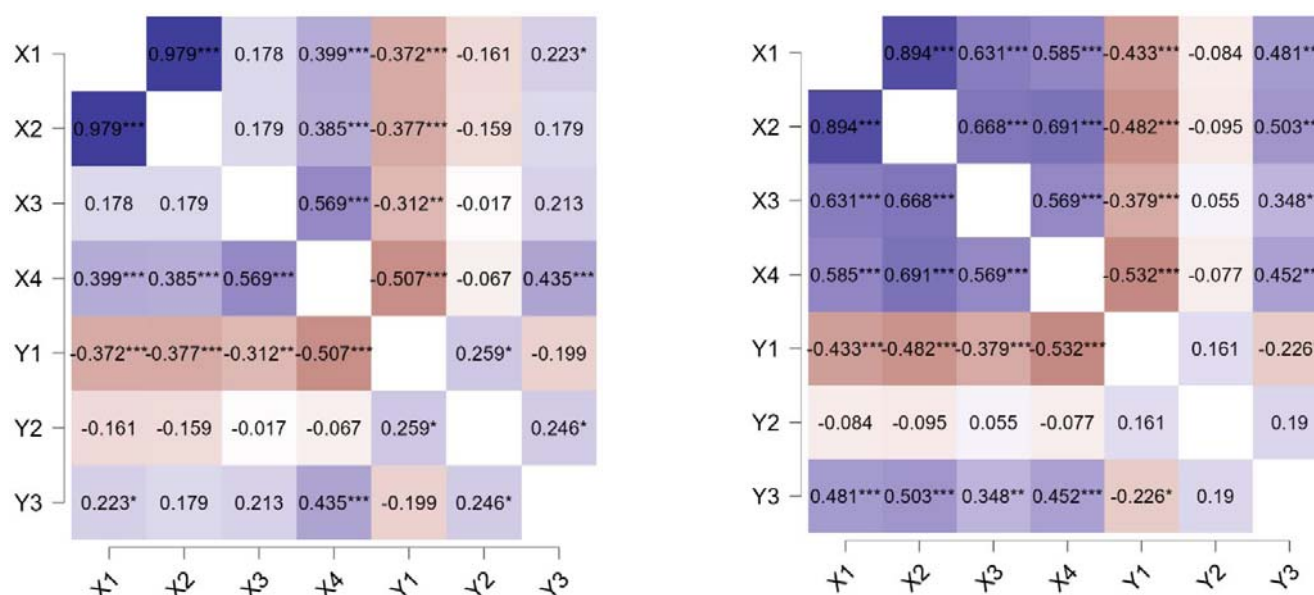


Рис. 4. Коэффициенты корреляций между показателями за 2017 год (слева) и 2023 год (справа)
(составлено авторами по данным с сайта <https://rosstat.gov.ru>)

При этом сохранилась и усилилась отрицательная корреляция между инновационными показателями и численностью учителей. Коэффициент Спирмена для связи XI — уровня инновационной активности и YI — численности учителей снизился с $-0,372$ до $-0,433$. Для системы СПО значимых корреляций с инновационными показателями не выявлено как в 2017, так и в 2023 году.

Построение регрессионных моделей подтвердило выявленные тенденции. Модель для численности студентов высшего образования показала увеличение объясненной дисперсии с 15,1% в 2017 году до 29,5% в 2023 году. Удельный вес инновационных организаций стал статистически значимым предиктором ($\beta = 5,738$; $p < 0,001$), в 2017 году такого не наблюдалось. Для численности учителей объясняющая способность модели также возросла (R^2 с 16,7% до 20,8%), при этом отрицательное влияние инновационных показателей сохранилось. Модель для студентов СПО осталась статистически незначимой в оба периода, что подтверждает ее слабую связь с инновационным развитием.

Наиболее значимые структурные изменения выявлены с помощью факторного анализа. В 2017 году наблюдалось разделение на два независимых фактора: «научно-инновационное развитие» (25,9% дисперсии) и «система СПО» (20,5% дисперсии). К 2023 году произошла консолидация в единый фактор «интегрированное инновационно-образовательное развитие» (34,6% дисперсии), объединивший инновационные показатели и высшее образование.

При этом система СПО полностью выпала из факторной структуры (уникальность 0,997), а отрицательная связь с численностью учителей сохранилась в рамках единого фактора. Это свидетельствует о глубокой структурной интеграции высшего образования в инновационную экосистему при сохранении изоляции СПО и устойчивой обратной связи с школьным образованием.

Таким образом, анализ данных подтверждает гипотезу о структурной трансформации взаимосвязи инновационного потенциала и образовательной системы российских регионов, характеризующейся усилением интеграции высшего образования, сохранением разрыва со СПО и школьным образованием, а также углублением региональной поляризации.

Таким образом, проведенное исследование демонстрирует, что за период 2017–2023 гг. в России произошла качественная трансформация взаимосвязи инновационного потенциала и образовательной системы регионов. Сформировалась интегрированная система «высшее образование — инновации», что свидетельствует об эффективности проводимой государственной политики в этой сфере. Однако сохраняющиеся структурные проблемы — разрыв со школьным образованием и изолированность СПО — требуют разработки целевых управленческих решений.

Усиление региональной поляризации указывает на необходимость дифференцированного подхода к развитию системы образования в регионах с различным инновационным потенциалом. Предложенные рекомендации могут быть использованы органами государственной и региональной власти для формирования сбалансированной образовательной и инновационной политики, направленной на устойчивое социально-экономическое развитие территорий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Голубева А. С., Канунникова К. И., Волков А. Р. Научно-образовательные кластеры в инновационно-инвестиционном потенциале региона // *AlterEconomics*. — 2024. — Т. 21, № 4. — С. 748–776.
2. Индикаторы инновационной деятельности: 2020: Статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, Е. И. Евневич [и др.]. — Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020. — 336 с.
3. Королева У. Н. Социально-экономическое развитие регионов в условиях внешних вызовов / У. Н. Королева, А. А. Лебедева // *Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов XIX международной конференции студентов и молодых ученых, Екатеринбург, 14–16 ноября 2024 года*. — Екатеринбург: Издательский Дом «Ажур», 2025. — С. 169–171.
4. Крейденко Т. Ф., Петрович М. Д., Холина В. Н. Образовательный потенциал городов — университетских центров России как фактор повышения их конкурентоспособности // *Высшее образование в России*. — 2023. — Т. 32, № 10. — С. 34–56.
5. Татарина Е. А. Влияние системы образования на экономический рост / Е. А. Татарина // *Вестник университета*. — 2024. — № 5. — С. 129–136. — DOI 10.26425/1816-4277-2024-5-129-136. — EDN OGMHTO.
6. Тимофеева Ю. А. Построение модели рейтинга стран по параметрам «экономический рост», «кластеризация» в странах-лидерах по уровню кластеризации // *Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление*. — 2021. — № 2 (250). — С. 134–137.

Г. У. Раджабова

КЛАСТЕР НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

CLUSTER OF SCIENTIFIC AND INDUSTRIAL INTEGRATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Аннотация. В статье рассматривается кластерный подход к управлению человеческим капиталом. Данный подход предполагает управление «знаниями», целью которого является формирование инновационного человеческого капитала, стимулирующего развитие инноваций. Основной задачей управления человеческим капиталом является сохранение и развитие человеческого потенциала, который рассматривается как стратегический ресурс национальной экономики в целях повышения ее конкурентоспособности и экономической безопасности. В исследовании предлагается использование инновационного научно-производственно-образовательного кластера в качестве инструмента управления человеческим капиталом. Особенностью инновационного кластера является устранение различий между сферами науки, производства и образования.

Annotation: the article examines the cluster approach to human capital management. This approach involves the management of “knowledge”, the goal of which is the formation of innovative human capital that stimulates the development of innovations. In order to increase the competitiveness and economic security of the national economy, the main task of human capital management is to maintain and develop human potential, which is considered its strategic resource. The research suggests using an innovative research-production-education cluster as a tool for human capital management. Bridging the gap between science, industry and education is a feature of the innovation cluster.

Ключевые слова: человеческий капитал, инновационное развитие, кластер, кластерная политика, инновационный потенциал, управление человеческим капиталом.

Key words: human capital, innovative development, cluster, cluster policy, innovative potential, human capital management.

В Указе Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № ПФ-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы» в качестве отдельного направления обозначена цель «Улучшение позиций Республики Узбекистан в Глобальном инновационном индексе и вхождение к 2030 году в число 50-ти стран рейтинга» [1]. Основной целью Стратегии развития Нового Узбекистана является построение государства, ориентированного на человека, путем дальнейшего развития свободного гражданского общества, а в «Государственной программе поощрения человеческого достоинства и Года активного добрососедства» также обозначен ряд задач, связанных с развитием человеческого капитала.

В частности, поставлены задачи по совершенствованию национальных обследований по занятости в наукоемких отраслях и занятости женщин с высшим образованием совместно с Международной организацией труда. В районах, преобразуемых в инновационные зоны, планируется освоить технологии производства инновационной продукции, которая до 50% дешевле существующих аналогов и создает качественную, в 2–3 раза более высокую добавленную стоимость по сравнению со стоимостью сырья, а также организовать в регионах производство инновационной продукции и услуг на основе реализации 195 научных, коммерциализационных и стартап-проектов на общую сумму 165,9 млрд сумов и создать 1920 новых рабочих мест.

Организация научно-производственно-образовательного кластера в воспроизводстве инновационного потенциала человеческого капитала имеет большое значение для успешной реализации поставленных государством задач. Цель исследования — обоснование и предложение направлений совершенствования государственной политики и инструментов, направленных на воспроизводство человеческого потенциала в условиях инновационной направленности современного социально-экономического развития. Достижение цели исследования требует решения такой проблемной задачи, как структурное представление системы характеристик человеческого капитала, влияющих на уровень инновационной активности хозяйствующих субъектов.

Современное циклическое развитие экономики на основе международной интеграции, как отмечают многие исследователи, такие как Н. Д. Кондратьев, С. Кузнецов, Й. Шумпетер, характеризуется инновационным обновлением, которое определяется различными типами инноваций. Конкурентные преимущества такой экономики, возможность её постоянной модернизации в инновационном направлении напрямую связаны со способностью человеческого капитала создавать инновации, новые знания, принимать разнообразные нестандартные решения и внедрять новые методы управления социально-экономическими процессами, обеспечивающие устойчивость, объединяя интеллектуальные и социальные ресурсы.

Проблема устойчивости инновационно-ориентированной экономики в условиях циклического развития в настоящее время является одной из основных задач повышения темпов развития отдельных национальных экономик и мировой экономики в целом. При исследовании устойчивости инновационно-ориентированного развития национальной экономики в контексте нелинейных, циклических закономерностей отчётливо прослеживается, что удельным показателем этих интегральных характеристик выступают пропорции показателей сбережений — экономической траектории потребления каче-

ственного человеческого потенциала. Важная системообразующая функция человеческого потенциала обуславливает его важное место в системе инновационных типов воспроизводства.

Научные исследования в области определения содержания человеческого капитала, его роли и значения для устойчивого развития экономических систем позволяют сделать вывод о том, что он является важным элементом деятельности по управлению человеческим капиталом. Человеческий капитал — это актив, воплощающий форму проявления интеллектуальных способностей и интеллектуальных навыков. С точки зрения концепции устойчивости человеческого капитала его следует рассматривать как понятие, отражающее сущностные характеристики современной экономической системы и ее устойчивость [4]. Человек, как стратегический ресурс экономического развития, выступает организатором своей жизнедеятельности, перенося и перемещая информацию, интеллект, знания, навыки, умения, создавая богатства для общества, формируя его системные свойства и качества. Эти возможности человеческого капитала проявляются на всех уровнях экономической системы страны.

В эпоху глобализации, в отличие от ориентации на поддержку предприятий, образующих единую структуру в индустриальную эпоху, основной стратегической целью государства в высокоиндустриальную эпоху стало повышение международной конкурентоспособности стран и регионов посредством развития кластеров. А. В. Бабкина утверждает: «Кластерная структура экономики смещает условия и факторы инновационно-ориентированной экономической динамики на региональный уровень, повышая их значимость в решении задач развития» [6].

Показано, что роль фактора агломерации, исследованного Е. И. Лазаревой как места накопления «критической массы» человеческого и социального капитала, научно-производственного и инновационного потенциала, обеспечивающего устойчивость, системное становление и конкурентоспособность кластеров, существенно возрастает [7]. В конце XX — начале XXI вв. в условиях активного поиска источников устойчивого инновационного развития формировались различные теории в области инновационной экономики и инновационного менеджмента.

Среди этих исследований наибольшую известность получила теория инноваций, связанная с именами Й. Шумпетера и Э. Хансена [8]. Поиск новых (дополнительных) факторов роста добавленной стоимости привел к активизации теоретических исследований в области ресурсного подхода к анализу устойчивого инновационно-ориентированного развития экономики, что способствует постепенному внедрению в систему управления человеческого капитала как стабильного, инновационно-динамичного основного (фундаментального) ресурса. Научные подходы с позиции человеческого капитала отдают приоритет отдельным, разрозненным источникам развития, таким как техника, технологии, инновационный менеджмент.

Все вышеизложенные соображения свидетельствуют об изменении методологии управления инновационным устойчивым развитием экономики и направлены на институциональную организацию целостной среды, обеспечивающей воспроизводство человеческих ресурсов. Кластерный характер государственной политики является одной из форм её проявления. Разработка кластерной политики и повышение её эффективности

невозможны без создания стратегии воспроизводства человеческого потенциала, определяющего конкурентоспособность многоуровневой экономической системы.

Переход мировой экономики к новому технологическому укладу привёл к принципиальному изменению взглядов на стратегию государственного регулирования человеческих ресурсов в процессе инновационного развития экономики, прежде всего, без её всестороннего отделения от системной организации воспроизводства региональных ресурсов. Высокая ценность человеческих ресурсов определяется, прежде всего, их институциональной конвертацией в инновационные факторы производства конкурентоспособных, «интеллектуально ёмких» товаров и услуг, осуществляемого на глобально конкурентных рынках, с формированием дохода в виде инновационной ренты. Капитализация инновационной ренты превращает её в источник инновационно ориентированной модернизации процесса воспроизводства.

Ресурсный подход к анализу национального благосостояния, его ресурсовоспроизводящей и рентогенерирующей функций позволил определить место национального благосостояния в системе инновационного воспроизводства (цикла воспроизводства) и экономическую форму реализации функциональной взаимозависимости «накопленное национальное богатство — инновационно ориентированное развитие экономики». При этом в период стагнации часть накопленного национального благосостояния мобилизуется на обеспечение инновационного экономического роста, а в период подъема, наоборот, национальное благосостояние расширяется за счет роста добавленного национального дохода.

При определении процесса преобразования элементов национального благосостояния в производственные ресурсы как начального и определяющего этапов современного расширенного воспроизводства инновационной экономики показано, что этот процесс формируется на основе взаимообусловленного расширения темпов накопления: новых знаний, уровня и качества образования населения, стимулирования инноваций и активного стиля хозяйствования (развития системы динамично-креативных структур, оптимизации «портфеля компетенций» и т. д.); Здоровье населения и генофонд нации (через развитие системы здравоохранения и повышение комфортности жилья, улучшение качества экологической среды); Социальный капитал (создание институционального порядка, обеспечивающего получение выгоды от эффективного использования существующих и новых знаний, инновационной активности субъектов воспроизводственного процесса (стимулирование перетока человеческого капитала в другие отрасли научно-образовательной сферы; адресная государственная поддержка малого и среднего инновационного бизнеса); стимулирование существенного увеличения ресурсной базы инновационно-ориентированной экономической динамики.

Исследование факторов и условий формирования новой модели субъектно-объектных отношений в системе воспроизводства национального благосостояния и преобразования её элементов в ресурсы инновационного роста показывает, что «сетевая реальность» актуализирует вопрос разработки коллективной стратегии развития потенциала национального благосостояния, в которой состояние «сотрудничества» преобладает над состоянием «конкуренции». Классическая модель гражданского общества, основанная на правовых определениях либерализма и рыночного регулирования экономики, сме-

няется моделью корпоративного сообщества. В 2017–2020 годах в Узбекистане увеличивается численность работников, выполняющих научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Численность научных специалистов увеличивается и к 2020 году составила 14 тысяч 55 человек.

Состояние инновационного развития экономики Узбекистана можно проанализировать также через показатели, отражающие уровень её технологического развития.

Как показывает данные, доля высокотехнологичных, в том числе среднетехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП увеличилась с 21,4% в 2017 году до 26,1% в 2020 году. Доля высокотехнологичных отраслей в добавленной стоимости обрабатывающей промышленности составляет 2,2%. В результате доля высокотехнологичной продукции в экспорте увеличилась с 1,7% до 2% в 2017–2020 годах, в то время как доля среднетехнологичной продукции снизилась соответственно с 6,4% до 4,7%.

Количество внедренных в экономику технологических инноваций увеличилось с 1946 единиц до 4011 единиц в 2017–2020 годах. Это, безусловно, служит повышению рентабельности на уровне национальной экономики, что отражается в росте средней заработной платы работников, работающих на этих предприятиях, чистой прибыли предпринимателей. Обеспечение и координация баланса интересов субъектов инновационно-ориентированного развития как общественного блага на основе взаимной выгоды, доверия и государственно-частного партнерства в воспроизводстве национального благосостояния является одним из важных методологических принципов формирования корпоративной стратегии, приводящей к повышению эффективности использования национального благосостояния и оптимизации управления им в целях инновационного экономического роста.

Одной из альтернатив реализации координированного методологического принципа является выявление идеальной «иерархической цепочки» интересов экономических субъектов и ориентирование на неё гибкой политики. Инвестиции в человеческий капитал (образование, здравоохранение, демографическая политика) могут напрямую повышать качество жизни. Они также могут обеспечить больший стимул для инвестиций, поскольку здоровые и хорошо образованные работники повышают производительность капитала. Таким образом, для поддержания роста в долгосрочной перспективе потребуется пересмотреть приоритеты в пользу человеческого капитала.

Инвестиции в природоохранные мероприятия и улучшение качества окружающей среды являются одним из важных условий повышения качества жизни, в частности здоровья, и являются предпосылкой устойчивого экономического роста. Для оценки эффективности этих инвестиций важно знать, как изменения качества окружающей среды приводят к изменениям в здоровье населения, то есть каковы ожидаемые выгоды или потери [9].

Концепцию управления стратегическим развитием человеческого капитала можно трактовать как социальную организационно-управленческую инновацию. Современные предприятия под влиянием растущей конкуренции, инновационных тенденций развития экономических систем и давления органов власти наращивают свой инновационный потенциал за счёт развития как технологических, так и организационно-управленческих инноваций.

В практике управления на разных уровнях экономических систем наблюдается ещё большее распространение управленческих отношений. В настоящее время существующий в регионах разрыв между сферами науки, производства и образования приводит к низкой эффективности использования всего человеческого капитала и снижению устойчивости функционирования региональной системы.

Исследования показывают, что кластерный подход позволяет эффективно использовать сформированный инновационный потенциал, поскольку формируются принципиально новые связи, позволяющие координировать инновационную деятельность бизнеса (в лице крупных, средних и малых предприятий), образовательных структур (вузов, средних специальных учебных заведений, колледжей, учебных центров, коммерческих учебных центров), научных организаций (академий наук, научно-исследовательских институтов, науки государственных вузов).

Следует отметить, что интеграция бизнес-структур, образовательных структур и научных организаций на основе их программ кластеризации позволяет не только достичь экономической эффективности, но и повысить инновационную устойчивость региона за счет синергетического эффекта, получаемого от взаимодействия перечисленных элементов кластера. Такая организационная структура обеспечивает его постоянное управление на всех этапах формирования и развития человеческого капитала.

Мировая тенденция показывает, что между кластеризацией, повышением конкурентоспособности, развитием инновационной активности и устойчивостью национальной экономики существует взаимообусловленность и взаимозависимость. Этот факт можно рассматривать как новый способ противостояния жесткой конкуренции регионов, способ повышения их конкурентоспособности и возможность адаптации экономических систем к требованиям инновационного устойчивого развития [10].

Следует отметить, что развитие и широкое использование кластерного подхода влияет на изменение содержания кластерных объединений, их состава, формы и целевых устройств этих объединений. Это в конечном итоге обогащает и дополняет новое содержание кластерного подхода. В качестве инструмента предлагается использование национального инновационного научно-производственно-образовательного кластера для управления человеческим капиталом.

Таким образом, результатами реализации проекта по созданию научно-производственно-образовательного кластера (НПОК) в Узбекистане могут стать: разработка методологии формирования НПОК в Узбекистане; формирование информационной базы НПОК в Узбекистане; создание реестра малых инновационных предприятий; списка финансовых структур; базы научно-исследовательских лабораторий; списка образовательных учреждений и программ, направленных на подготовку специалистов в области управления человеческим капиталом, потребностей производства; списка организаций инфраструктуры НПОК; оценка потребностей и возможностей человеческого капитала в рамках кластера; рекомендации по формированию взаимодействия между участниками кластера, Министерством развития и поддержки малого бизнеса, региональными органами власти.

Перспективы развития:

- организация консультационно-координационного центра НПОК на базе вузов;
- внедрение и адаптация модели НПОК на всей территории республики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УФ-60 «О Стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы». /www.president.uz
2. Aghion P., Bolton P. Theory of Trickle-Down Growth and Development // Review of Economic Studies. 1997. — V. 64. — P. 87–110.; Lucas R. On the mechanism of economic development // Journal of Monetary Economics. 1988. — V. 22. — P. 116–125.; Romer P. M. Endogenous Technical Change // Journal of Political Economy. 1990. — V. 98. — № 5. — P. 21–37.
3. Environmental Performance Index (EPI). — Yale Centre for Environmental Law & Policy, Yale University; CIESIN, Columbia University; Joint Research Centre of the European Commission, Ispra, Italy // <http://epi.yale.edu>
4. Kushakova M. N. «New priorities for the development of the digital economy in Uzbekistan.» E3S Web of Conferences. Vol. 402. EDP Sciences, 2023.
5. Dzhumanova A. B., M. N. Kushakova, N. A. Khodzhaeva. «Formation of accounting management information in the control system of enterprises of JSC «Uzbekistan Railways.» International Journal of Advanced Science and Technology 28.14 (2019): 32-36.

С. Ю. Трапицын, А. З. Турсынбаева

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОБРАЗОВАНИИ

THE PEDAGOGICAL POTENTIAL OF FORMING FUTURE TEACHERS' INFORMATION COMPETENCE BASED ON THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN EDUCATION

Аннотация: Формирование информационной компетентности будущих педагогов через интеграцию технологий искусственного интеллекта в образование способствует развитию навыков работы с цифровыми ресурсами и адаптации к современным образовательным требованиям. Использование ИИ-технологий расширяет возможности анализа данных, персонализации обучения и повышения эффективности педагогической деятельности. Такой подход обеспечивает подготовку специалистов, способных внедрять инновационные методы в образовательный процесс и поддерживать устойчивое профессиональное развитие.

Abstract: The formation of information competence of future teachers through the integration of artificial intelligence technologies in education contributes to the development of skills in working with digital resources and adaptation to modern educational requirements. The use of AI technologies expands the possibilities for data analysis, personalization of learning, and improvement of teaching efficiency. This approach ensures the training of specialists who can implement innovative methods in the educational process and support sustainable professional development.

Ключевые слова: информационная компетентность педагогов, педагогическое образование, технологии искусственного интеллекта, интеграция ИИ в обучение, цифровые педагогические технологии, подготовка будущих учителей.

Keywords: information competence of teachers, pedagogical education, artificial intelligence technologies, integration of AI in teaching, digital.

В современном мире информационные технологии играют ключевую роль практически во всех сферах жизни, в том числе и в образовании. Особое значение приоб-

ретает формирование информационной компетентности у будущих педагогов — специалистов, которые будут обучать и воспитывать новое поколение. Одним из перспективных направлений в развитии образовательного процесса является интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ), способных существенно повысить качество преподавания и уровень подготовки педагогов.

Информационная компетентность педагога — это способность эффективно находить, оценивать, использовать и создавать информацию с помощью современных цифровых технологий. В эпоху цифровизации и стремительного роста объема данных именно эта компетентность становится необходимым профессиональным навыком. Однако традиционные методы обучения зачастую не обеспечивают достаточной подготовки в этой области. Здесь на помощь приходит искусственный интеллект, который предоставляет новые инструменты и возможности для обучения.

Технологии ИИ позволяют автоматизировать рутинные задачи, анализировать учебные данные, создавать адаптивные образовательные программы и индивидуальные траектории обучения. Будущие педагоги, осваивающие эти технологии, учатся не только работать с ними, но и применять их в собственной практике для повышения эффективности обучения. Например, использование интеллектуальных систем оценки знаний помогает оперативно выявлять пробелы в знаниях учеников и корректировать образовательный процесс.

Кроме того, интеграция ИИ способствует развитию критического мышления и творческих способностей, так как педагоги учатся анализировать большие объемы информации и принимать решения на основе данных. Важно отметить, что при этом не снижается роль учителя как личности и наставника, а наоборот — технологии становятся инструментом, расширяющим возможности преподавателя.

Таким образом, формирование информационной компетентности будущих педагогов на основе интеграции технологий искусственного интеллекта является необходимым и перспективным направлением в современном образовании. Оно позволяет подготовить специалистов, способных эффективно использовать цифровые ресурсы, адаптироваться к быстро меняющемуся миру и создавать инновационные методы обучения, что в конечном итоге положительно сказывается на качестве образования в целом.

В эпоху цифровой трансформации все сферы человеческой деятельности испытывают глубокие изменения, в том числе и образование. Появление и стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) создают новые возможности и вызовы для педагогической практики. В этих условиях формирование информационной компетентности будущих педагогов становится одной из приоритетных задач современного педагогического образования. Информационная компетентность — это не просто умение работать с компьютером или искать информацию в интернете, а системное качество, включающее владение современными цифровыми технологиями, критическое мышление, этическое осмысление информации и способность эффективно интегрировать ИИ в учебный процесс.

Настоящее доклад посвящено анализу ключевых аспектов формирования информационной компетентности будущих педагогов на основе интеграции ИИ в образователь-

ную среду. Рассматриваются теоретические основы, современные практические подходы, этические вопросы и перспективы развития данной сферы.

1. Значение информационной компетентности в педагогической деятельности

Информационная компетентность в педагогике — это комплекс знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное взаимодействие с информацией и цифровыми технологиями в профессиональной деятельности. Включает в себя поиск, оценку, обработку и создание информации, использование образовательных цифровых ресурсов, а также понимание особенностей цифровой среды и её влияния на обучающихся.

Современный педагог, помимо традиционных профессиональных компетенций, должен обладать цифровой грамотностью и умением применять ИИ-технологии для адаптации учебного процесса к индивидуальным особенностям каждого ученика. В этом контексте информационная компетентность — основа профессионализма в цифровой образовательной среде.

2. Технологии искусственного интеллекта в образовании: потенциал и вызовы

ИИ в образовании представлен широким спектром технологий: адаптивные обучающие системы, интеллектуальные ассистенты, системы анализа больших данных об учебной деятельности, чат-боты, генераторы учебного контента и пр. Эти технологии способны значительно повысить качество обучения за счёт персонализации, автоматизации рутинных процессов, углублённого анализа результатов.

Однако внедрение ИИ несёт и ряд вызовов: необходимость пересмотра педагогических методов, этические и правовые вопросы, изменение роли учителя в образовательном процессе. Отсюда вытекает потребность в целенаправленном формировании у будущих педагогов не только технических навыков, но и критического, рефлексивного отношения к использованию ИИ.

3. Модели и методы формирования информационной компетентности

Образовательные программы должны включать теоретическую подготовку по основам ИИ и цифровой педагогики, практические занятия с использованием реальных ИИ-систем, методические тренинги по интеграции технологий в учебный процесс, а также развитие этического сознания.

Методы обучения будущих педагогов включают проектную деятельность, проблемное обучение, кейс-стади, моделирование педагогических ситуаций с использованием ИИ. Особое внимание уделяется развитию метакомпетенций — способности к самообучению, критической оценке цифровой информации и адаптации к инновационным технологиям.

4. Этические и гуманитарные аспекты интеграции ИИ в педагогическую деятельность

Важнейшим элементом подготовки является формирование этической ответственности при работе с ИИ. Педагог должен осознавать вопросы конфиденциальности и безопасности данных учащихся, избегать подмены живого общения алгоритмами, учитывать социальные и психологические последствия цифровизации.

Гуманизация образования остаётся приоритетом — технологии служат для усиления, а не замены личностного взаимодействия, развития творческого и критического мышления у обучающихся.

5. Роль педагогического вуза и преподавателя в процессе формирования компетентности

В современном обществе компетентность специалиста — один из важнейших факторов его профессиональной состоятельности. Особенно это актуально в сфере образования, где от уровня подготовки педагогов зависит качество обучения и воспитания будущих поколений. В этом процессе ключевую роль играют педагогические вузы и преподаватели, формируя не только знания, но и профессиональные, личностные и нравственные качества будущих учителей.

Педагогический вуз — это не просто учреждение, где студент получает диплом. Это пространство формирования личности будущего педагога, его мировоззрения, системы ценностей и отношения к профессии. В стенах вуза закладываются основы педагогической культуры, формируются профессиональные компетенции: коммуникативные, методические, психологические и организационные. Именно здесь студенты получают первый опыт взаимодействия с детьми на практике, учатся анализировать педагогические ситуации, принимать решения, работать в команде и индивидуально.

Однако вузовская среда сама по себе не может быть эффективной без деятельного участия преподавателя. Роль преподавателя в этом процессе трудно переоценить. Он выступает не только как источник знаний, но и как наставник, пример для подражания, носитель профессиональной этики. Преподаватель влияет на студентов своим отношением к предмету, стилем общения, требовательностью и уважением к личности каждого обучающегося.

Формирование компетентности — это не только передача информации, но и развитие критического мышления, способности к самоанализу, рефлексии и самообразованию. Преподаватель помогает студенту увидеть перспективы личностного и профессионального роста, развивает мотивацию к обучению, стимулирует интерес к профессии. Современный педагогический преподаватель должен сам обладать высоким уровнем профессиональной компетентности, быть в курсе инноваций в образовании, уметь использовать современные образовательные технологии и подходы.

Таким образом, именно во взаимодействии педагогического вуза и преподавателя формируется компетентный специалист, способный не только обучать, но и воспитывать, направлять, вдохновлять. Это взаимодействие должно быть построено на уважении, сотрудничестве и общей цели — подготовке профессионалов, которые будут достойно нести звание учителя и отвечать на вызовы современного образования.

Педагогические вузы должны обновлять образовательные стандарты, создавать условия для работы с новыми технологиями, готовить преподавателей, способных внедрять инновационные подходы. Важна организация научно-исследовательской деятельности студентов в области цифровой педагогики, стимулирование самостоятельного изучения ИИ.

Создание инновационной образовательной среды, оснащённой современным техническим оборудованием, способствует успешному формированию компетенций.

6. Практические примеры интеграции ИИ в подготовку педагогов

Примером может служить использование адаптивных обучающих платформ, позволяющих студентам педагогических специальностей персонализировать обучение, анализировать свои успехи и корректировать учебные стратегии.

Разработка проектов с применением ИИ, например, создание интеллектуальных учебных помощников или систем оценки знаний, способствует приобретению практических навыков.

7. Перспективы развития и выводы

Развитие ИИ в образовании будет стимулировать постоянное обновление содержания и методов подготовки педагогов. Растущая сложность технологий требует от учителя готовности к непрерывному профессиональному развитию, освоению новых цифровых инструментов и соблюдению этических норм.

Информационная компетентность становится базовой профессиональной компетенцией педагога XXI века. Формирование этой компетентности — комплексный, системный процесс, предполагающий интеграцию теоретических знаний, практических умений, этического осмысления и инновационной активности.

Интеграция технологий искусственного интеллекта в образование открывает большие перспективы для повышения качества педагогической подготовки и обучения в целом. Однако это требует от будущих педагогов не только технической грамотности, но и комплексного, осознанного подхода к использованию цифровых инструментов, готовности к инновациям, способности критически оценивать и творчески применять ИИ.

Формирование информационной компетентности будущих педагогов — ключевой фактор успешной цифровой трансформации образования. Для достижения этой цели необходима координация усилий образовательных учреждений, педагогов, разработчиков технологий и государства, создание условий для непрерывного развития и повышения профессионализма.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сейсенбекова П. Б. Формирование информационно-интеллектуальной компетентности будущих учителей информатики посредством критериального оценивания. Вестник КазНПУ имени Абая. Серия: Педагогические науки. — № 4. — 2021. — URL: bulletin-pedagogy.kaznpu.kz
2. Абдрашова Э. Т., Кобеева З. С., Кемельбекова Ж. С. Искусственный интеллект: влияние на профессионально-методическую компетентность будущих учителей информатики. Scientific Journal of Pedagogy and Economics, 2025. — URL: journals.nauka-nanrk.kz
3. Гизатулина О. Совершенствование цифровой компетенции у будущих педагогов. Журнал «Инновации в педагогике и психологии». — tadqiqot.uz
4. Бисенбаева Ж., Бегалиева Л., Кидирбаева Х., Белегова А. Развитие ИКТкомпетенции педагогов образовательных учреждений. Известия. Серия: Педагогические науки. — bulletin-pedagogical.ablaikhan.kz
5. Ажыкулов С. М. Информационно-цифровая компетентность будущих педагогических работников. Мир педагогики и психологии, 2022. — scipress.ru

О. Л. Рубцова

РАЗВИТИЕ ИНТЕГРАЦИИ НАУКИ И БИЗНЕСА В ВУЗЕ

DEVELOPMENT OF SCIENCE AND BUSINESS INTEGRATION AT UNIVERSITIES

Аннотация: В статье проанализированы особенности современного этапа интеграции науки и бизнеса в вузе, обозначены проблемы и пути её развития, обосновывается необходимость формирования предпринимательского мышления у студентов и преподавателей вузов.

Abstract: The article analyzes the features of the current stage of science and business integration at a university, identifies problems and ways of its development, and substantiates the need to form entrepreneurial thinking among university students and faculty members.

Ключевые слова: предпринимательское мышление, платформа университетского технологического предпринимательства, университетские стартап-студии.

Key words: entrepreneurial thinking, university technology entrepreneurship platform, university startup studios.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в современной российской экономике стоят проблемы отставания вузовского образования от потребностей бизнеса и «оторванности» результатов научно-исследовательской деятельности преподавателей и студентов от их практического применения. В основе их решения лежит необходимость интеграции науки бизнеса. Различные подходы к решению этих проблем не привели к потере их актуальности.

Стратегия научно-технического развития Российской Федерации, в соответствии с которой определена задача по формированию эффективной системы взаимодействия науки, технологий и производства, развитие наукоемкого предпринимательства, осуществляемого путем организации системы трансфера технологий и управления интеллектуальной собственностью, а также путем вовлечения образовательных организаций в технологическое обновление отраслей экономики подтверждает актуальность данной темы [1].

Целью исследования является выявление особенностей современного этапа интеграции науки и бизнеса в вузе и определение путей её развития.

Базой исследования стала научная литература по теме интеграции науки и бизнеса, нормативно-правовые документы по данной теме, платформа университетского технологического предпринимательства.

Теоретической основой интеграции науки и бизнеса стала концепция предпринимательского университета, основоположником которой является американский учёный Бертон Р. Кларк. Он писал, что главной характеристикой предпринимательского университета является его направленность на создание и распространение новых знаний и их коммерциализацию.

В целях коммерциализации инновационных технологий и продуктов, разработанных преподавателями и студентами в российских университетах, с начала двухтысячных годов стала создаваться необходимая инфраструктура в виде бизнес-инкубаторов и технопарков. Большинство созданных бизнес-инкубаторов и технопарков не получили широкого развития. По инициативе Агентства стратегических инициатив в вузах стали открываться «точки кипения», представляющие собой площадки для коллективной работы студентов и преподавателей по реализации университетских технологических бизнес-проектов. Для консультирования и оказания методической помощи по реализации студенческих предпринимательских инициатив были созданы молодёжные инновационные центры (МИЦ).

Коллектив авторов НИУ ВШЭ в 2023 году представил анализ инфраструктурной поддержки студенческих предпринимательских инициатив в российских вузах. Анализ показал, что не смотря на многообразие подходов к организации этой поддержки,

хорошо развитой экосистемы поддержки предпринимательских инициатив в российских вузах, как правило, не существует [3].

После принятия в 2009 году федерального закона №217-ФЗ вузы получили право коммерциализировать результаты своей научной деятельности путём создания малых инновационных предприятий (МИПов). Однако количество создаваемых МИПов с каждым годом уменьшалось, и надежды на масштабирование коммерциализации результатов научных исследований вузов не оправдались. МИПы в России не стали двигателями инновационного развития экономики. Практика показывает, что в обеспечении устойчивого функционирования малых инновационных предприятий на стадии производства и реализации продукции значимым является развитие их интеграционных связей с крупными компаниями.

Речь идет о том, что с самого начала образования МИП должна присутствовать его ориентация на сотрудничество с производственными предприятиями, участие в обновлении их деятельности. Поэтому в первую очередь вузы должны заинтересовать бизнес, который в состоянии обеспечить.

коммерциализацию вузовских разработок, наладить их серийное производство и вывести на рынок [3]. Среди многих причин неоправдавшихся на МИПы надежд следует отметить отсутствие предпринимательского мышления у их создателей. Для коммерциализации результатов научной деятельности требуются не только правовая основа и определённая инфраструктура, но и определённые способности, знания, опыт. Большинство преподавателей и студентов ими не обладают.

Современный этап развития интеграции науки и бизнеса в вузе отличается активным внедрением предпринимательского мышления в образование, которое направлено на создание новой ценности, востребованной рынком, нахождение новых возможностей, преодоление страха неудачи, умение видеть и анализировать риски, нести ответственность за принятые решения. Есть запрос общества в том, чтобы выпускники вузов не только принимали участие в разработке новых продуктов и технологий, но и обладали бизнес-грамотностью.

Необходимо отметить, что учебные планы бакалавров по целому ряду направлений включают дисциплины, имеющие тесную связь с предпринимательством, такие как, предпринимательское право, экономка фирмы, бизнес-планирование, налоги и налоговая политика, бухгалтерский учёт, маркетинг и другие.

Сегодня в университетах разрабатываются новые специальные курсы, связанные с предпринимательством. «В Московском Политехе, например, с первого курса преподаётся обязательный предмет «Основы технологического предпринимательства». Высшая школа бизнеса МГУ совместно с Биотехнологическим факультетом в сентябре 2025 года запустили новый междисциплинарный образовательный курс «Предпринимательство в сфере биотехнологий».

Этот курс стал результатом партнерства с компанией Splat Global и основан на успешном опыте в рамках практико-ориентированного курса «Действую как предприниматель». Курс ориентирован на студентов, заинтересованных в создании и коммерциализации биотехнологических продуктов. Ключевой стороной курса является управление междисциплинарными командами из студентов-предпринимателей и студентов-

биотехнологов, которые будут работать над проектами, охватывающими полный цикл — от зарождения идей до выхода продукта на рынок.

Обучение проходит в формате проектной мастерской, где участники под руководством опытных наставников и действующих предпринимателей занимаются разработкой различных продуктов. Эти проекты разрабатываются по запросу компании Splat Global и обладают выраженным коммерческим потенциалом, что обеспечивает студентам ценный практический опыт и возможность применить полученные знания в условиях, наиболее приближенных к реальному рынку. Предпринимательские навыки можно осваивать параллельно с научной работой, используя ресурсы университета и бизнеса. Предпринимательское мышление формируется через работу над своим проектом. Проектный метод давно успешно применяется в образовании.

Новой формой работы над дипломным проектом стала разработка стартапа. Вместо теоретических проектов студенты создают бизнес-проект, направленный на создание нового продукта, технологии или услуги (продуктовой инновации), обладающей перспективами для коммерциализации и масштабирования в современной экономике. Работа над бизнес-проектом требует практического применения знаний в бизнесе, маркетинге, финансах и технологиях.

Стартап как диплом — это возможность выхода на индустриальных партнёров, экспертов и реальную поддержку для первых шагов в бизнесе.

В 2022 году для поддержки и развития технологического предпринимательства и создания в стране высокотехнологичных стартапов на базе университетов Минобрнауки России инициировал создание Платформы университетского технологического предпринимательства.

Платформа представляет собой экосистему, объединяющую инструменты государственной и инвестиционной поддержки для начинающих предпринимателей, ученых, заинтересованных в коммерциализации своих разработок, а также частных и институциональных инвесторов, готовых вкладывать ресурсы и компетенции в перспективные идеи и отечественные технологии. Партнёрами платформы являются фонд содействия инновациям, АНО «Платформа НТИ», Фонд Инфраструктурных и Образовательных Программ, Московский физико-технический институт и др.

Платформа работает в нескольких направлениях: привлечение студентов в среду технологического предпринимательства и формирование культуры предпринимательства, генерация и запуск стартапов, создание сети университетских стартап-студий. На базе Платформы университетского технологического предпринимательства выстроена экосистема по запуску и развитию студенческих стартапов.

Университетские стартап-студии являются новым форматом развития технологического предпринимательства. Они ориентированы на оперативную проверку бизнес-идей и массовое создание новых компаний. Вместо отбора проектов, сами открывают стартапы. Профессионально генерирует идеи для стартапов путем анализа узких и пустых мест в новых индустриях, инвестирует в самые ранние стадии создания стартапов, подбирают и готовят строителей бизнеса — предпринимателей-резидентов новых стартапов, распределяют функции инженера и предпринимателя на несколько проектов. Финансирование и ведение проекта осуществляется стартап-студией. «Идея» ученого

и разработка вуза — это повод для стартап-студии для запуска нового стартапа. Стартап-студии созданы в 21 университете РФ, в которых развивается 394 технологических стартапа [5].

Платформа поможет использовать научный потенциал университетов и компетенции студентов для создания востребованных на рынке продуктов.

Необходимо отметить положительное влияние платформы на развитие студенческого предпринимательства. За три года работы в нее вовлечено 429 вузов в 87 субъектах РФ, более 790 тыс. человек создали свыше 36 тыс. стартап-проектов. Суммарно в университетское технологическое предпринимательство уже пришло свыше 2,9 млрд рублей частных инвестиций [5].

Развитие интеграции науки и бизнеса требует формирования предпринимательского мышления не только у студентов, но и у преподавателей. Следует отметить, что многие из них получили опыт работы по грантам. Они могут вдохновить студентов и выпускников начать свой бизнес. Необходимо обратить внимание на то, что источником предпринимательских идей может стать информация, которую студенты получают на лекциях и семинарах. От преподавателей зависит доступ к знанию, необходимому технологическому стартапу.

Минобрнауки России запустило программы обучения для университетов по развитию молодежного предпринимательства, среди которых программа повышения квалификации «Практики интеграции предпринимательского подхода в образовательный процесс» разработана для профессорско-преподавательского состава и направлена на формирование компетенций по внедрению предпринимательских подходов в образовательный процесс [4]. Обучение охватывает широкий спектр вопросов, связанных с развитием предпринимательского образования. Отдельные занятия посвящены разбору стартап-кейсов, особенностям венчурного подхода и работе с проектами с позиции инвестора. В программу также входят практические форматы обучения — спринты, симуляции, ситуационно-деятельностные игры и коллективная работа над собственными образовательными решениями. Итоговые сессии направлены на обмен опытом и представление авторских практик преподавания технологического предпринимательства в университетах.

Одним из путей развития интеграции науки и бизнеса является широкое привлечение представителей бизнеса к образовательной деятельности. Уже сейчас бизнес-партнёры входят в советы образовательных программ, государственные аттестационные комиссии, участвуют в разработке тем студенческих выпускных квалификационных работ. Однако, привлечение представителей бизнеса в качестве лекторов представляется проблематичным по целому ряду причин. Нужно искать новые формы взаимодействия, которые будут интересны бизнесу и вузу.

Поддержка студенческого предпринимательства со стороны государства и бизнеса является важным аспектом развития интеграции науки и бизнеса, Эффективное взаимодействие с бизнесом поможет как в своевременном обновлении образовательных программ в целях их соответствия требованиям современного рынка труда, так и скорейшему внедрению инновационных разработок. Бизнес-партнёры могут быть базой для производственных практик студентов и работодателями для выпускников вуза.

Необходимо отметить, что успешная интеграция науки и бизнеса часто зависит от личных связей, поэтому вузу необходимо поддерживать взаимоотношения со своими выпускниками, что возможно через ассоциацию выпускников. Бизнес, заинтересованный в инновациях, способен вкладывать средства в перспективные исследования или предоставлять ресурсы для тестирования научных разработок. Государство может стимулировать интеграцию науки и бизнеса через создание таких экосистем, как платформа технологического предпринимательства, а возможно, путём предоставления некоторых преференций фирмам, которые активно взаимодействуют с вузами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» от 28.02.2024 № 145 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2024. — № 10. Ст. 1373.) — URL:// <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353> (дата обращения 16.11.2025).
2. Николаева Т. П., Рубцова О. Л. Малые инновационные предприятия при вузах и конкурентоспособность российской экономики // Инновации. — 2012. — № 11 (169). — С. 110–115.
3. Сорокин П. С., Черненко С. Е., Вятская Ю. А. Инфраструктура поддержки студенческих предпринимательских инициатив в вузах: российский ландшафт / П. С. Сорокин, С. Е. Черненко, Ю. А. Вятская; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2023. 90 с. — 100 экз. — (Современная аналитика образования. — № 2 (70)).
4. Официальный сайт Минобрнауки России — URL://<https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/obrazovanie/98786> (дата обращения 16.11.2025).
5. Официальный сайт платформы университетского технологического предпринимательства. — [Электронный ресурс]. — URL:// <https://univertechpred.ru/uss> (дата обращения 16.11.2025).

Х. А. Устаджалилова, А. А. Юсупов

РОЛЬ ПРОГРАММ АКАДЕМИЧЕСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ В ФОРМИРОВАНИИ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ

THE ROLE OF ACADEMIC MOBILITY PROGRAMS IN THE FORMATION OF INTERCULTURAL COMPETENCE OF FOREIGN STUDENTS

Аннотация. В современном мире интернационализация образования становится одним из приоритетных направлений развития системы высшего образования. Академическая мобильность обеспечивает свободное перемещение студентов, исследователей и педагогов разных стран. Формирование межкультурной компетентности иностранных студентов помогает обмену знаниями иностранных опытом, обеспечивает эффективное взаимодействие между представителями различных сообществ, способных воспринимать культурное многообразие, уважать и принимать отличия, избегать стереотипы.

Annotation. Internationalization of education is becoming a top priority for the advancement of the higher education system in the contemporary world. Academic mobility guarantees international professors, researchers, and students the freedom to travel. International students' development of intercultural competency facilitates information and experience sharing and guarantees productive interactions between representatives of various groups who can recognize, appreciate, and accept cultural variety.

Ключевые слова: компетентность, межкультурная компетентность, межкультурная коммуникация, академическая мобильность, иностранные студенты, глобализация образования.

Keywords: Competency, international students, academic mobility, intercultural competency, intercultural communication, globalization of education.

Цель статьи и решаемая проблема. Сегодня в Узбекистане, как и во всём мире в целом, международное образование необходимо для реализации международных программ, совместных образовательных программ, краткосрочных стажировок, где будет сформирована межкультурная восприимчивость и межкультурные компетенции студентов. Знания о культурной восприимчивости играют важное значение для общения, взаимодействия, межкультурных коммуникационных отношений в условиях обучения за границей. С этой точки зрения программы академической мобильности создают новые возможности для практического освоения межкультурного общения и адаптации студентов и педагогов к новым образовательным и социальным условиям. Кроме того, расширение международных образовательных связей между вузами в рамках меморандумов о сотрудничестве, в программах БРИКС+, Erasmus+, Orhun и других укрепляет толерантность и взаимопонимание между народами создавая условия для личностного роста, языкового и культурного обогащения.

Совместные образовательные программы являются одним из важных инструментов международного обмена, развития межкультурных компетенций обучающихся. Кроме того, это реализация государственной политики, направленной на необходимость изучения зарубежного опыта преподавания и обучения, обогащения и расширения кругозора, развития коммуникационных и межкультурных компетенций и одна из возможных путей обучения за границей. Для студентов это личностный рост, возможность стать независимым, принимающим креативные решения, развитие критического мышления, приобретение международного опыта, что в следствие формирует глобальное мышление и ценится работодателями, кроме того, это и создание глобальной сети друзей, контактов партнёров.

Таким образом, в изучении формирования и развития межкультурной компетентности иностранных студентов, а также узбекских студентов за рубежом академическая мобильность выступает не только механизмом обмена знаниями, но и мощным инструментом формирования личности глобального гражданина, готового к сотрудничеству, культурному диалогу и устойчивому развитию общества. Привлечение иностранных студентов в рамках программ академической мобильности и направлению наших студентов в университеты-партнёры за рубежом является одной из важных задач современной системы отечественного образования за рубежом в свете развития межкультурной компетентности студентов.

Методология исследования и обзор литературы. Обзор научной литературы по развитию межкультурных компетенций иностранных студентов может дать ценное понимание о теоретических основах понятия компетенций и эмпирических результатах, связанных с темой данной статьи. Вопрос межкультурных компетенций был рассмотрен в контексте современных моделей с использованием эмпирических исследований во многих источниках.

В статье А. П. Садохина «Межкультурная компетентность: понятие, структура, пути формирования» была рассмотрена сущность понятия «компетентность» с помощью анализа отличий от понятия «компетенция», разделив различные виды компетентности,

выделив межкультурную компетентность, как отдельную [1]. Определяя данное понятие, автор отмечает его как совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для коммуникации и эффективного взаимодействия с представителями чужих культур, давая подробную характеристику, её социокультурное значение в межкультурном диалоге. которые весь процесс межкультурной Кроме того, отмечается, что межкультурные коммуникации это не только языковое общение, так как в рамках международной деятельности участия представителей разных стран в политических, экономических, научно-практических форумах, конференциях, а также международных, межнациональных компаниях происходит взаимодействие культур. К примеру, российские студенты обучаются за рубежом, а российские туристы путешествуют по всему миру.

С этой точки зрения, по мнению автора необходимо знание норм, правил, традиций обычаев других народов, «...одного владения иностранным языком оказывается недостаточно для полноценного межкультурного взаимопонимания, что требуется знание всего комплекса форм поведения, психологии, культуры, истории своих партнеров по общению».

В статье китайских авторов (Квок Люн, Сун Анг, Мэй Тан Лин) «Межкультурная компетентность» рассматриваются современные представления о межкультурных компетенциях и авторы пишут: «...мы предполагаем, что межкультурные компетенции можно классифицировать по признакам, установкам и мировоззрению, способностям или сочетанию этих аспектов. Мы определяем ключевые психологические, поведенческие и профессиональные результаты, связанные с этими моделями. Мы рассматриваем эмпирические исследования межкультурных компетенций на групповом уровне и обсуждаем новые модели межкультурных компетенций на уровне диад, компаний и многоуровневые модели. Мы оцениваем современные методы измерения межкультурных компетенций и предлагаем альтернативные подходы» [2]. Кроме того, в работе показаны исследования, раскрывающие методы отбора, обучения и развития межкультурных компетенций.

В исследовании Трейси Р. Уильямса «Влияние обучения за границей на навыки межкультурной коммуникации студентов: адаптивность и восприимчивость» рассмотрены необходимости изучения и оценка результатов обучения за рубежом, где автор сравнивает межкультурную адаптивность и межкультурную чувствительность студентов, которые обучаются за рубежом и на Родине [5]. Для этого проведены опросы по межкультурной адаптивности и индекса межкультурной чувствительности. «Результаты подтвердили гипотезу о том, что у студентов, которые учатся за границей, навыки межкультурной коммуникации после семестра за границей развиваются лучше, чем у студентов, которые остаются в кампусе. Результаты также показали, что знакомство с различными культурами лучше всего влияет на развитие навыков межкультурной коммуникации».

Исследование американских авторов Филип Х. Андерсона, Ли, Ричард Дж. Рексайзенк, Энн К. Хаббарда посвящено развитию межкультурной восприимчивости. «Лонгитюдные исследования, оценивающие влияние программ обучения за рубежом, необходимы для более глубокого понимания эффективности международного образования. Опросник межкультурного развития (Intercultural Development Inventory, IDI) используется для оценки того, насколько краткосрочная программа обучения за рубежом под руководством

преподавателей может повлиять на межкультурную восприимчивость студентов. Опросник IDI был проведён до того, как студенты отправились за границу, а затем ещё раз через четыре недели, когда они вернулись в США. Предварительные результаты показывают, что краткосрочные программы могут оказать положительное влияние на развитие межкультурной восприимчивости в целом. Отмечаются индивидуальные различия». В статье обсуждается влияние программы обучения за рубежом на конкретные подшкалы инструмента IDI [4]. Авторы приводят выделенные Управлением по организации обучения за рубежом штата Мичиган навыки студентов, улучшаемые во время краткосрочных стажировок, других программах академического обмена — это интеллектуальные (языковые, исторические, географические и т. д.), профессиональные навыки, личные качества (уважение к Родине, само становление, креативность, уверенность в себе и межкультурные навыки через интерес к культуре другого народа, культурная восприимчивость, уважение к другим культурам снижение этноцентризма. И межкультурные компетенции являются необходимыми и общими для всех программ обучения за рубежом, отличающихся своими целями.

Исследования американских исследователей Мэри Л. Такер, Николь Л. Галлексон, Джим Мак Кэмбридж на примере студентов изучающих бизнес, менеджмент и экономику показано, что данная проблема имеет важное значение в эпоху глобализации, когда развитие технологий и коммуникаций привели к формированию более глобального общества и появилась необходимость развития у студентов направления обучения бизнеса и экономики международных знаний, навыков межкультурной коммуникации и глобального мышления, что возможно в процессе зарубежного образования, а именно во время краткосрочных программах обучения за рубежом [3]. Результаты также показали, что знакомство с различными культурами лучше всего влияет на развитие навыков межкультурной коммуникации. Статья стала одной из основных для проведения нашего исследования в области краткосрочных программ обучения за рубежом в рамках академического обмена студентами.

Основное содержание и анализ данных. В наших исследованиях мы решали вопрос о том, какие знания, навыки и умения будут необходимы для формирования и развития межкультурных компетенций, для достижения взаимопонимания иностранных студентов во время краткосрочного пребывания в Узбекистане и установить факторы, влияющие на межкультурную коммуникацию и межкультурную компетентность, такими как например, интеллектуальные, эмоциональные и поведенческие факторы и их влиянии на межкультурную компетентность студентов иностранцев и отечественных студентов за рубежом используя последние теоретические и эмпирические разработки в области межкультурных компетенций, уделяя особое внимание современным моделям и эмпирическим исследованиям в организационном контексте.

При этом применим принятый смысл самого термина «компетентность» как знающий, сведущий в определенной области деятельности, обладающий компетенцией и межкультурная компетентность, как уровень развития различных коммуникативных способностей, которые в совокупности обеспечат человеку решение какой-либо задачи или помощь в какой-либо деятельности, а также принятое в психологии понятие компетентности, связанное с высоким уровнем развития навыка и развитую систему

эмоций, обеспечивающую разумное восприятие окружающих и их поведение. Межкультурная компетентность представляет собой интеграцию знаний и навыков языка, культуры, традиций, обычаев, правил и их использовать на практике.

Результаты, рекомендации и выводы. В ходе исследования были применены эмпирические методы исследований, для оценки программ обучения за рубежом, изложен план оценки и перечислены некоторые исследовательские шкалы, которые использовались для оценки необходимости межкультурных компетенций в ходе академического обмена в краткосрочных программах обучения за рубежом.

2023–2025 годах количество студентов Кокандского университета, проходивших зарубежную стажировку всего, составляет 368 человек, в том числе в рамках совместных образовательных программ Южную Корею, Финляндию, по программам академического обмена (в страны Евросоюза программе Summer Work and Travel (SWT)) и по программе Orhun Exchange Programme Турцию, Казахстан, Азербайджан.

Среди студентов Кокандского университета и университетов-партнёров за рубежом, проходивших краткосрочные стажировки за рубежом, был проведён опрос с целью выявления необходимости знания языка, традиций, культуры, истории, правил в других странах.

В опросе участвовали 849 студентов из университета и 196 опрошенных студентов из вузов-партнёров России, Казахстана, Киргизстана.

Из проходивших опрос 849 студентов из университета 9,2% ответили, что проходили стажировку за рубежом из 196 опрошенных студентов в вузах-партнёрах 9,6% студентов проходили стажировку в других странах. В частности, РГПУ им. А. И. Герцена всего 11 человек ответили, что проходили в Узбекистане.

21,1% студентов университета и 24,7% зарубежных студентов планируют.

39,42% студентов университета и 55,3% зарубежных студентов из них считают для себя важность такого обучения связывают со своей учёбой и будущей профессией.

52,1% из всех респондентов университета и 64,7% студентов из-за рубежа считают, что подобного рода стажировки помогли бы им лучше понимать не только чужую культуру, но и свою собственную (например: адаптироваться к среде, сравнить культурные особенности).



Рис. 1. Если вы были в Узбекистане, то насколько нужно было знание узбекского языка для общения с преподавателями, сверстниками и местным сообществом в Узбекистане

На вопрос «если вы были в Узбекистане, то насколько нужно было знание узбекского языка для общения с преподавателями, сверстниками и местным сообществом в Узбекистане» ответили 49,8% из тех ребят, которые были в стажировках у нас в стране из них 12,8% считают, что нужно знание языка, 24,4% общались на русском языке, 11,6% считают, что необходимости не было. (рис. 1).

47,9% опрошенных студентов из университета и 63,5% студентов из-за рубежа считают понимание традиций и обычаев восточной культуры (узбекской культуры), таких как гостеприимство, семейные традиции, нужны для комфортного пребывания и общения в этой стране.

Кроме того, 70,6% зарубежным студентам нужно знание и соблюдение социальных и культурных норм взаимодействия в узбекской среде (например: формы приветствия, возрастные ожидания, правила уважительного обращения) для установления позитивных связей с местными людьми.

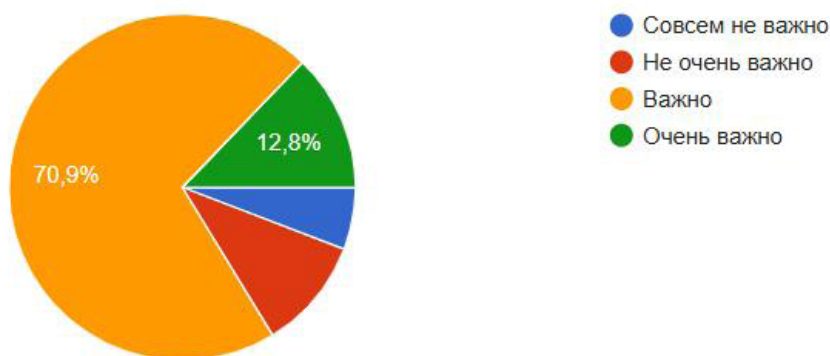


Рис. 2. Необходимость знания и соблюдения культурных норм

По результатам исследования сделаны выводы о том, что зарубежное обучение и полученный там опыт в соответствии программ обучения за рубежом, даёт современным студентам, конкурентное преимущество при прохождении собеседований, при выходе на рынок труда, а также повышает их шансы на трудоустройство за границей в дальнейшем.

В ходе наблюдений и анализа поведения студентов во время учебных занятий, учебной практике, краеведческой практике, культурных мероприятиях, общении со сверстниками можно было заметить, что эмоциональные и поведенческие факторы больше влияют на общение, коммуникацию. Зарубежным студентам было наиболее комфортно как общение со сверстниками, так и знакомство с национальными и семейными традициями, особенность национального колорита в одежде, восточного базара, где всё предлагают попробовать, старых городских улочек, узбекская гастрономия.

Межкультурная компетентность была выражена на практике, когда иностранные студенты научились правильно здороваться, когда обязательно вместе с приветствием интересуешься состоянием здоровья, о членах семьи. Элементом межкультурной компетенции было обращение на Вы не только к взрослым, родственникам, но и детям, что характерно для Коканда. Была замечена открытость к изучению новой культуры, понимание и принятие различий в культуре, религии, быте. Значит межкультурная компе-

тентность — это способность выбора методов и средств общения и коммуникации, совокупность навыков общения как с преподавателями, так и со сверстниками.

Таким образом, необходимость обладания нашими студентами навыками межкультурной коммуникации, глобальным мышлением диктуется возможностью получения международного образования через краткосрочные программы академического обмена, что приведёт к формированию межкультурной компетенции, сохранением собственных культурных ценностей наряду с изучением и овладением зарубежной культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Садохин А. П. Межкультурная компетентность: понятие, структура, пути формирования. Журнал социологии и социальной антропологии. — 2007. — Т. X. № 1. — С. 125–138.
2. Kwok Leung, Soon Ang and Mei Ling Tan Intercultural Competence | Annual Reviews» Intercultural Competence View Affiliations. — Vol. 1:489-519 (Volume publication date March 2014)/ — URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
3. Mary L. Tucker, Nicole L. Gullekson, Jim McCambridge. Assurance of learning in short-term, study abroad programs. Research in Higher Education Journal, 14-Dec 2011. — URL: <https://eric.ed.gov>
4. Philip H. Andersona, Leigh Lawtonb, Richard J. Rexeisenc, Ann C. Hubbardd. «Short-term study abroad and intercultural sensitivity: A pilot study». International Journal of Intercultural Relations 30(4):457-469.
5. Tracy Rundstrom Williams. Impact of Study Abroad On Students' Intercultural Communication Skills: Adaptability And Sensitivity. Dec 2005 Journal of Studies in International Education 9(4):356-371. — URL: <https://www.researchgate.net/publication>.

В. Г. Лизунков, Е. В. Телипенко

ПОДГОТОВКА ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ БУДУЩЕГО: ТРЕБОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ¹

TRAINING OF ENGINEERING PERSONNEL OF THE FUTURE: THE REQUIREMENTS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY AND EDUCATIONAL PRACTICES

Аннотация: актуальность статьи обусловлена повышенной значимостью подготовки инженерных кадров в условиях глобальной цифровой трансформации экономики и социальной сферы, а также стремительного ускорения темпов технологического развития. Статья посвящена выявлению ключевых направлений подготовки инженерных кадров, соответствующих требованиям цифровизации производства и бизнеса. Рассматриваются образовательные практики, направленные на подготовку профессионалов, обладающих развитым интеллектуально-инновационным потенциалом, способностью мыслить нестандартно, действовать оперативно и конструктивно в ситуациях неопределенности, грамотно организовывать рабочий процесс и эффективно справляться с многоуровневыми технически сложными задачами.

Annotation: the relevance of the article is due to the increased importance of engineering personnel training in the context of the global digital transformation of the economy and the social sphere, as well as the rapid acceleration of technological development. The article is devoted to the identification of key areas of engineering personnel training that meet the requirements of digitalization of production and business. Educational practices aimed at training professionals with developed intellectual and innovative potential, the ability to think outside

¹ «Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-18-00089, URL: <https://rscf.ru/project/25-18-00089/>».

the box, act promptly and constructively in situations of uncertainty, competently organize the workflow and effectively cope with multilevel technically complex tasks are considered.

Ключевые слова: инженер, компетенции, образовательный процесс, интеллектуально-инновационный потенциал.

Keywords: engineer, competencies, educational process, intellectual and innovative potential.

Современная экономика характеризуется ускорением темпов технологического развития, внедрением цифровых технологий и автоматизированных производственных систем. Для успешного функционирования промышленности требуются инженеры, способные эффективно интегрироваться в процессы цифровой трансформации предприятий, уверенно владеющие современными инструментами анализа данных, проектирования, моделирования и управления производственными циклами.

В Указе Президента РФ от 2 июля 2021 года № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» подчёркивается значимость инноваций, в том числе цифровых, для устойчивого социально-экономического развития страны [1].

Подготовленные кадры обязаны соответствовать ряду требований:

- способность к работе с большими объемами данных и обработке информации;
- владение методами цифрового инжиниринга и виртуального прототипирования изделий;
- готовность к интеграции новых технологических решений в производственные процессы;
- навык эффективного командного взаимодействия и проектной работы;
- высокий уровень гибкости и адаптивности к изменениям рынка труда.

В связи с этим, возникает необходимость пересмотреть подходы к подготовке инженерных кадров. Подготовка инженерных кадров является важнейшей задачей современной системы высшего образования. Цифровая трансформация экономики требует переосмысления традиционных подходов к обучению и внедрения инновационных методов и инструментов.

Образовательные учреждения должны стремиться сформировать конкурентоспособных специалистов, готовых стать активными участниками экономических преобразований и обеспечить устойчивое развитие высокотехнологичных отраслей промышленности [2].

Чтобы подготовить инженеров будущего, соответствующих новым вызовам цифровой эпохи, образовательные программы должны включать широкий спектр знаний в области цифровых технологий, способствующих формированию профессиональных и личностных компетенций.

Рассмотрим ключевые из них подробнее:

1. Искусственный интеллект и машинное обучение.

Студентам необходимо освоить алгоритмы машинного обучения, научиться интерпретировать результаты работы моделей AI и понимать принципы работы интеллектуальных систем. Это позволит инженерам эффективно разрабатывать и поддерживать проекты, связанные с роботизацией производств, системами мониторинга и аналитики данных.

2. Большие данные (Big Data).

Необходимость освоения методов работы с огромными массивами данных становится важным требованием. Будущим специалистам важно владеть технологиями ETL (Extract,

Transform, Load), уметь выбирать инструменты анализа и визуализации данных, строить прогностические модели.

3. Автоматизация и цифровая инженерия.

Инженеры будущего должны овладеть методами цифрового инжиниринга, такими как CAD/CAM (Computer-Aided Design / Computer-Aided Manufacturing). Важно умение создавать цифровые двойники объектов, проводить симуляцию и тестирование конструкций, используя программное обеспечение вроде SolidWorks, ANSYS, Siemens NX и др.

4. Робототехника и киберфизические системы.

Использование роботов и автономных систем становится частью повседневной жизни промышленных предприятий. Будущие специалисты должны изучать проектирование, интеграцию и эксплуатацию роботизированных комплексов, а также взаимодействие с промышленными IoT-решениями и сенсорами.

5. Информационная безопасность.

Понимание основ информационной защиты данных и сетей становится необходимым компонентом подготовки любого специалиста. Нужно изучить принципы шифрования, аутентификации, контроля доступа и сетевых протоколов.

6. Интернет вещей (IoT).

Современные предприятия используют датчики и подключенные устройства для оптимизации производственного цикла. Поэтому будущим инженерам необходимы знания в области программирования микроконтроллеров, сенсорных сетей и систем связи M2M (Machine-to-Machine).

7. Гибкая разработка программного обеспечения (Agile-разработка).

Применение Agile-методологии помогает быстро реагировать на изменения в условиях проекта, повышает эффективность команды и снижает риск ошибок. Понимание принципов Agile/SCRUM полезно для организации эффективной работы группы разработчиков.

Для реализации перечисленных целей образовательной подготовки используются прогрессивные подходы и методики, ориентированные на активное вовлечение студентов в образовательный процесс.

Методики, повышающие эффективность обучения:

1. Проектно-ориентированное обучение (Project-Based Learning).

Практико-ориентированный подход предполагает, что студенты работают над реальным проектом от начала до конца: от анализа до презентации решения. Это помогает закрепить навыки и почувствовать себя в профессиональной роли.

2. Активные методы обучения.

Это интерактивные занятия, групповая работа, кейс-стадии, мозговые штурмы, дискуссии и игры-симуляции. Подобные техники помогают студенту быстрее усваивать материал и развивать навыки командной работы.

3. Индивидуализация образовательного процесса.

Каждый студент имеет уникальную траекторию обучения, учитывая его интересы и возможности. Преподаватели обеспечивают поддержку индивидуальных потребностей учащихся, предлагая дополнительные курсы, консультации и мероприятия по интересам.

4. Геймификация.

Учебный материал представлен в форме заданий, квестов или головоломок, что стимулирует интерес и вовлеченность студентов.

5. Смешанное обучение (Blending learning).

Синтез очных занятий и дистанционных модулей создает гибкую образовательную среду, позволяющую студентам адаптироваться к индивидуальным потребностям и предпочтениям в обучении. Такая гибридная форма обучения сочетает преимущества традиционного подхода с возможностями современных технологий, обеспечивая максимальную эффективность и комфорт для участников образовательного процесса.

6. Постоянное обновление содержания образовательных программ.

Образовательные программы для подготовки инженеров должны обязательно учитывать специфику цифровой экономики и включать дисциплины, направленные на формирование цифровых компетенций у будущих инженеров.

8. Использование нейронных сетей в образовательном процессе. Нейронные сети уже активно внедряются в образовательный процесс и открывают значительные перспективы для дальнейшего улучшения качества обучения. Рассмотрим текущие реалии и возможные направления развития. На основании литературных источников установлено, что нейронные сети собирают и обрабатывают большой объем данных о студентах, включая их успеваемость, предпочитаемые формы обучения, степень вовлеченности и активность.

Согласно работам Шамсутдиновой Т. М., Хабибуллиной И. Р., Босова А. В., нейронные сети в образовании применяются для персонализации обучения, анализа успеваемости и эмоционального состояния обучающихся [3, 4, 5]. Технология демонстрирует высокий потенциал, однако сталкивается с трудностями в выборе оптимальной структуры сети и недостаточности данных для обучения.

Использование нейронных сетей позволяет создать автоматизированные тесты и экзамены, способные объективно оценить уровень знаний студентов. Алгоритмы способны распознавать ошибки и давать персонализированную обратную связь каждому студенту. Модели на основе нейронных сетей могут автоматически создавать учебные материалы, задания и даже целые онлайн-курсы. Они адаптируются к индивидуальным потребностям каждого учащегося, предлагая наиболее подходящий контент.

Преподаватели получают помощь в анализе больших объемов данных о классе, управлении учебным процессом и разработке индивидуальных планов занятий. Например, система может подсказать, каким ученикам требуется дополнительная поддержка или изменение формата подачи материала.

Нейронные сети используются для создания чат-ботов и голосовых помощников, которые отвечают на вопросы студентов круглосуточно. Такие ассистенты поддерживают диалоги, предоставляют необходимую информацию и оказывают поддержку в изучении материалов курса.

Через игровые элементы и интерактивные упражнения нейронные сети стимулируют познавательную активность и повышение интереса к учебе. Ученик чувствует себя участником увлекательного процесса, что улучшает восприятие материала.

Следующие шаги в применении нейронных сетей смогут кардинально изменить образовательный ландшафт:

- Индивидуализация образовательного маршрута. Каждый студент получит индивидуальный путь обучения, адаптированный под его потребности, скорость усвоения и личные особенности. Система сможет самостоятельно определять оптимальный порядок прохождения курсов и дозировку нагрузки.
- Оптимизация оценки знаний. Оценочные механизмы будут учитывать множество факторов одновременно, помогая выявить слабые стороны обучаемого и предложить пути их устранения. Тесты и контрольные работы приобретут совершенно новый формат, превращаясь в инструмент постоянного мониторинга и поддержки обучающихся.
- Интерактивные классы и удаленное обучение. Возможность проведения занятий с использованием дополненной реальности и виртуальных классов позволит повысить вовлеченность студентов независимо от географического положения. Нейронные сети обеспечат высокий уровень взаимодействия и постоянную обратную связь.
- Речевое и эмоциональное сопровождение. Нейронные сети научатся распознавать эмоции обучаемых и адаптировать подачу материала соответственно настроению аудитории.

В целом, внедрение нейронных сетей открывает огромные возможности для качественного скачка в сфере образования, делая образовательный процесс эффективным, доступным и привлекательным для всех участников образовательного процесса.

Таким образом, подготовка инженерных кадров требует фундаментальной перестройки образовательных процессов, направленной на удовлетворение потребностей цифровой экономики. Современные инженеры должны обладать не только техническими знаниями, но и высокими уровнями аналитического мышления, готовности к инновационной деятельности и коллективной работе. Важнейшую роль в формировании таких компетенций играет внедрение нейронных сетей в образовательный процесс.

Их использование позволяет создавать индивидуализированные траектории обучения, осуществлять мониторинг успеваемости студентов, улучшать оценку знаний и повышать общую эффективность обучения.

Благодаря нейронным сетям возможно создание уникальной учебной среды, соответствующей современным вызовам цифровой эпохи. Новые образовательные методики и учебные курсы, основанные на технологиях искусственного интеллекта, позволят сформировать поколение высококвалифицированных специалистов, способных обеспечить устойчивый технологический прогресс нашей страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». — URL: <https://new.ras.ru/upload/iblock/865/bkfm0e8r2kww5ek2u10fc3zbyxs64w67.pdf>
2. Шацкая И. В. Подходы к подготовке инженерных кадров в условиях цифровой трансформации образования // Цифровая трансформация. — 2024. — 30 (3). — С. 46–51.
3. Шамсутдинова Т. М. Проблемы и перспективы применения нейронных сетей в сфере образования / Т. М. Шамсутдинова. — Текст: электронный // Открытое образование. — 2022. — № 26 (6). — С. 4–10.

4. Босов А. В. Применение самоорганизующихся нейронных сетей к процессу формирования индивидуальной траектории обучения // Информатика и ее применения. — 2022. — № 3 (16). — С. 7–15. DOI: 10.14357/19922264220302.

5. Хабибуллин И. Р. Актуальность использования нейросетей в образовательных целях / И. Р. Хабибуллин, О. В. Азовцева, А. Д. Гареев. — Текст: электронный // Молодой ученый. — 2023. — № 13 (460). — С. 176–178. — URL: <https://moluch.ru/archive/460/101127/> (дата обращения: 18.10.2025).

Т. Е. Какарова

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ-ПСИХОЛОГОВ В УСЛОВИЯХ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE FORMATION OF DIAGNOSTIC COMPETENCE OF FUTURE TEACHERS-PSYCHOLOGISTS IN INCLUSIVE EDUCATION

Аннотация: Педагогические условия формирования диагностической компетентности будущих педагогов-психологов в инклюзивном образовании включают создание развивающей среды, использование практикоориентированных методов и междисциплинарного подхода, способствующих эффективной диагностике и поддержке детей с особыми образовательными потребностями.

Abstract: Pedagogical conditions for the formation of diagnostic competence of future teachers-psychologists in inclusive education include the creation of a developing environment, the use of practice-oriented methods, and an interdisciplinary approach that promotes effective diagnosis and support for children with special educational needs.

Ключевые слова: Диагностическая компетентность, педагоги-психологи, инклюзивное образование, педагогические условия формирования.

Keywords: Diagnostic competence, teachers-psychologists, inclusive education, pedagogical conditions for formation.

В современном мире информационные технологии играют ключевую роль практически во всех сферах жизни, в том числе и в образовании. Особое значение приобретает формирование информационной компетентности у будущих педагогов — специалистов, которые будут обучать и воспитывать новое поколение. Одним из перспективных направлений в развитии образовательного процесса является интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ), способных существенно повысить качество преподавания и уровень подготовки педагогов. Современное образование характеризуется переходом к инклюзивной модели, которая предполагает обучение детей с особыми образовательными потребностями в общеобразовательных учреждениях. В этих условиях возрастает роль педагога-психолога, от профессионализма которого зависит эффективность образовательного процесса, адаптация и развитие всех участников инклюзивного взаимодействия. Одним из ключевых компонентов профессиональной подготовки является **диагностическая компетентность** — способность грамотно осуществлять психолого-педагогическую диагностику, интерпретировать полученные данные и использовать их для сопровождения обучающихся.

В контексте инклюзии диагностическая компетентность приобретает особую значимость, поскольку позволяет выявить индивидуальные особенности развития, трудности в обучении и социализации, определить пути психолого-педагогической помощи. Следовательно, необходимо создание определённых **педагогических условий**, способствующих формированию данной компетентности у будущих педагогов-психологов.

Диагностическая компетентность рассматривается как совокупность знаний, умений и личностных качеств, обеспечивающих эффективность диагностической деятельности. Она включает:

- знание методов и методик психолого-педагогической диагностики;
- умение отбирать адекватные средства диагностики в соответствии с задачами и особенностями обследуемого;
- навыки анализа и интерпретации данных;
- готовность к этически грамотному взаимодействию с детьми, родителями и педагогами;
- способность на основе диагностических данных разрабатывать рекомендации и строить траекторию психолого-педагогического сопровождения.

В условиях инклюзивного образования диагностическая компетентность дополняется необходимостью учитывать разнообразие детского развития, владением методиками, адаптированными к особым образовательным потребностям, а также навыками междисциплинарного взаимодействия.

Психолого-педагогическая диагностика играет важнейшую роль в образовательном процессе, поскольку позволяет глубже понять личность ребёнка, его способности, уровень развития, проблемы и потребности. Именно поэтому знание методов и методик диагностики является неотъемлемой частью профессиональной подготовки педагога и психолога.

Методы психолого-педагогической диагностики представляют собой способы сбора, анализа и интерпретации информации о развитии, обучении и воспитании ребёнка. К числу основных методов относятся наблюдение, беседа, анкетирование, тестирование, анализ продуктов деятельности, эксперимент. Каждый из этих методов имеет свои особенности, преимущества и ограничения. Например, наблюдение позволяет получить информацию о поведении ребёнка в естественной среде, а тестирование — выявить уровень развития определённых когнитивных или личностных качеств.

Методики диагностики — это конкретные инструменты, разработанные на основе тех или иных методов. Они включают в себя стандартизированные тесты, проективные методики, опросники, шкалы оценки и др. На практике широко применяются такие методики, как тесты Векслера, методика «Дом — дерево — человек», опросник Рене Жиля, методика «Школьная тревожность» и многие другие. Выбор конкретной методики зависит от цели диагностики, возраста ребёнка и контекста образовательной ситуации.

Знание этих методов и методик необходимо специалисту не только для правильной диагностики, но и для дальнейшей коррекционной и развивающей работы. На основании результатов диагностики можно выстроить индивидуальную образовательную

траекторию, оказать своевременную помощь ребёнку, наладить взаимодействие с родителями и педагогами.

Кроме того, важно не только знать методы, но и уметь их применять с учётом этических норм. Диагностика не должна быть источником стресса для ребёнка, её необходимо проводить в комфортной, доброжелательной атмосфере. Также следует соблюдать принцип конфиденциальности и корректно использовать полученные данные. Таким образом, знание методов и методик психолого-педагогической диагностики является основой эффективной профессиональной деятельности педагога и психолога. Это знание помогает создать условия для полноценного развития каждого ребёнка, выявить и развить его потенциал, а также своевременно предотвратить возможные трудности в обучении и социализации.

Особенности инклюзивного образования и требования к диагностике

Инклюзивное образование ставит перед педагогом-психологом ряд вызовов:

- наличие в классе детей с различными формами нарушений (ЗПР, РАС, ТНР, нарушения опорно-двигательного аппарата, слуха, зрения и др.);
- необходимость индивидуального подхода;
- работа в команде специалистов (дефектологи, логопеды, тьюторы, учителя);
- учет нормативно-правовой базы, регламентирующей диагностику и сопровождение.

Это требует от специалиста высокой гибкости, критического мышления, способности к профессиональному самоанализу, а также устойчивых диагностических умений. Следовательно, образовательная среда вуза должна быть направлена на формирование всех компонентов диагностической компетентности.

Формирование диагностической компетентности у студентов — это комплексный, поэтапный процесс. Для его успешной реализации необходима организация системы педагогических условий. Рассмотрим ключевые из них:

1. Вариативность и практико-ориентированность содержания образования

Будущие педагоги-психологи должны осваивать как классические, так и современные методы диагностики, в том числе адаптированные к инклюзивной среде. Учебные курсы должны включать модули по инклюзивной педагогике, коррекционной психологии, психодиагностике детей с ОВЗ. Практические задания и кейсы должны моделировать реальные ситуации инклюзивной практики.

2. Ранняя и систематическая практика

Организация практики в образовательных учреждениях, реализующих инклюзивное обучение, позволяет студентам применять знания в реальных условиях, под руководством опытных специалистов. На этапе практики важно формировать навыки наблюдения, проведения диагностики, оформления заключений, разработки рекомендаций.

3. Использование активных методов обучения

Проектная деятельность, моделирование диагностических ситуаций, деловые игры, анализ кейсов, рефлексивные семинары способствуют развитию аналитического мышления, умения принимать решения в нестандартных ситуациях, формированию профессиональной позиции.

4. Психолого-педагогическое сопровождение учебного процесса

Обеспечение обратной связи со стороны преподавателей, тьюторов, супервизоров позволяет корректировать профессиональные действия студентов, формировать осознанность и рефлекссию. Обсуждение сложных случаев, разбор ошибок, поддержка инициативы — важные элементы сопровождения.

5. Формирование мотивации и ценностного отношения к диагностической деятельности

Важно формировать у студентов понимание значимости диагностики как инструмента помощи ребёнку, предотвращения трудностей, а не контроля. Этому способствует знакомство с историями успеха, обсуждение этических аспектов, работа с родителями.

Условно процесс формирования диагностической компетентности можно разделить на несколько этапов:

1. **Информационный** — овладение теоретическими основами, классификация методов, понимание целей диагностики.
2. **Операциональный** — отработка умений применять диагностические инструменты, анализировать данные, проводить собеседования.
3. **Рефлексивно-оценочный** — развитие способности к саморефлексии, оценке эффективности собственных диагностических действий, корректировке стратегии.

Каждый этап требует определённых условий, заданий, форм работы, что должно учитываться при проектировании образовательной программы.

Современное педагогическое образование требует применения инновационных технологий подготовки специалистов, способных работать в условиях инклюзии. Это обусловлено как усложнением запросов со стороны общества, так и развитием цифровых и научно-методических ресурсов.

1. Цифровые инструменты в обучении диагностике

В последние годы активно внедряются электронные платформы, тренажёры и симуляторы для обучения диагностической деятельности. Они позволяют студентам:

- тренироваться в постановке диагностических гипотез;
- анализировать видеофрагменты реальных и смоделированных консультаций;
- использовать цифровые формы тестирования и автоматизированную обработку результатов;
- участвовать в онлайн-практикумах с обратной связью.

Примеры таких платформ: «Психомер», «Педсовет.ру», «Виртуальная школа инклюзивной диагностики» и др.

Использование цифровых ресурсов способствует не только овладению инструментарием, но и повышению мотивации студентов, развитию самостоятельности, навыков самооценки и коррекции действий.

2. Междисциплинарный подход

В рамках подготовки педагогов-психологов необходимо активное взаимодействие с другими направлениями: логопедией, специальной педагогикой, нейропсихологией, медициной. Это формирует у студентов системное мышление, способность учитывать комплекс факторов, влияющих на развитие ребёнка.

Например, анализ результатов медицинских заключений, ИПРА, участие в консилиумах, освоение элементов нейропсихологической диагностики расширяют границы компетентности будущего специалиста.

3. Введение супервизии как формы педагогической поддержки

Практика супервизии — регулярного анализа профессиональных кейсов под руководством опытного специалиста — используется в клинической и психологической подготовке, но всё активнее входит и в сферу педагогического образования.

Супервизия позволяет:

- углублять понимание диагностических процессов;
- выявлять профессиональные затруднения и прорабатывать их;
- развивать навыки этического и критического анализа ситуации;
- формировать устойчивую профессиональную идентичность.

4. Индивидуальные образовательные траектории

Предоставление возможности студентам выбирать элективные курсы, проектные направления и специализации в рамках инклюзивной психологии усиливает личностную вовлечённость и мотивацию. Это позволяет формировать диагностическую компетентность не как усвоение набора техник, а как осознанную часть профессионального «я».

Учитывая тенденции к индивидуализации образования и цифровизации процессов, в будущем можно ожидать:

- появления более гибких, адаптивных программ подготовки педагогов-психологов;
- интеграции искусственного интеллекта и машинного анализа данных в диагностику;
- разработки модульных курсов и сертификационных программ, направленных на узкие аспекты диагностики в инклюзии (например, диагностика при РАС, СДВГ, интеллектуальных нарушениях);
- расширения взаимодействия вузов с НКО, ассоциациями родителей детей с ОВЗ, что позволит формировать компетентность через социокультурную практику.

Таким образом, формирование диагностической компетентности в инклюзивном образовании требует не только соблюдения базовых педагогических условий, но и внедрения инновационных подходов, междисциплинарного взаимодействия и опоры на цифровые технологии. Важным направлением развития остаётся личностная и профессиональная рефлексия, позволяющая будущим педагогам-психологам адаптироваться к сложным реалиям профессиональной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абанкина И. В. Инклюзивное образование: теория и практика / И. В. Абанкина. — М.: Изд-во МГППУ, 2020. — 208 с.
2. Битянова М. Р. Психологическая диагностика в образовании: пособие для вузов / М. Р. Битянова. — М.: Просвещение, 2018. — 304 с.
3. Васильева Г. Н. Диагностическая деятельность педагога-психолога: учебное пособие / Г. Н. Васильева. — СПб.: Речь, 2019. — 256 с.
4. Данилова О. А. Формирование профессиональной компетентности педагога в условиях инклюзивного образования / О. А. Данилова // Вестник психолого-социальной службы. — 2021. — № 2 (16). — С. 45–52.

5. Колесникова Е. И. Диагностика в деятельности школьного психолога / Е. И. Колесникова. — М.: Академия, 2020. — 192 с.
6. Малофеева, Л. А. Инклюзивное образование: основы организации и реализации / Л. А. Малофеева. — М.: Просвещение, 2021. — 256 с.

А. С. Алексеева, П. А. Гусева, Т. В. Яковлева

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

FORMATION OF AN INNOVATIVE ENVIRONMENT OF A PEDAGOGICAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF TECHNOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP

Аннотация. Статья анализирует ключевые противоречия и ограничения, препятствующие развитию технологического предпринимательства в педагогических вузах России. На основе статистических данных и практики РГПУ им. А. И. Герцена рассматриваются особенности формирования инновационной среды, включая кадровые, инфраструктурные и нормативные барьеры. Описывается модель комплексной трансформации образовательной среды, обеспечивающая развитие предпринимательских компетенций у студентов. Показано, что интеграция технологического предпринимательства требует междисциплинарных подходов, модернизации образовательных программ и усиления взаимодействия с внешними партнёрами. Делается вывод о стратегической значимости педагогических университетов как центров подготовки технологических лидеров.

Annotation: The article examines key contradictions and systemic barriers hindering the development of technological entrepreneurship in Russian pedagogical universities. Using statistical data and the case of Herzen University, it analyzes the specifics of creating an innovative environment, including staffing, infrastructure and regulatory challenges. The study presents a model of comprehensive educational transformation aimed at fostering entrepreneurial competencies among students. It highlights the need for interdisciplinary approaches, curriculum modernization and enhanced collaboration with external partners. The article concludes that pedagogical universities can become important centers for nurturing technological leaders and supporting innovation-driven development.

Ключевые слова: педагогический вуз; инновационная среда; технологическое предпринимательство; предпринимательские компетенции; инфраструктура поддержки.

Key words: pedagogical university; innovation environment; technological entrepreneurship; entrepreneurial competencies; support infrastructure.

Введение

Современные вызовы глобальной экономики, угроза технологического отставания и необходимость обеспечения технологического суверенитета России усиливают значение подготовки нового поколения технологических лидеров. В этой связи особую роль начинают играть педагогические университеты. С одной стороны, они традиционно ориентированы на подготовку кадров для бюджетной сферы; с другой — обладают значительным потенциалом по формированию человеческого капитала инновационной экономики. Однако реализация этого потенциала требует преодоления глубоких системных ограничений, укоренённых в миссии и организационной логике педагогического образования.

Статистические данные подтверждают, что педагогические вузы существенно уступают техническим и экономическим университетам по уровню интеграции предпринимательского компонента, кадровой обеспеченности, наличию инфраструктуры и степени готовности студентов к предпринимательской деятельности. В статье анализируются ключевые противоречия, препятствующие развитию технологического предпринимательства в педагогических университетах, а также рассматривается опыт построения инновационной среды на примере РГПУ им. А. И. Герцена.

Основная часть

Несмотря на традиционную ориентацию педагогических университетов на подготовку кадров для системы образования, именно эти вузы обладают уникальным инновационным потенциалом, который в условиях цифровой трансформации приобретает стратегическое значение. Педагогические вузы аккумулируют междисциплинарные знания, развивают компетенции в области проектирования образовательных процессов, а также формируют культуру исследования и эксперимента в учебной среде. Эти особенности создают предпосылки для развития технологического предпринимательства, ориентированного на образовательные технологии, цифровые сервисы и социальные инновации.

Раскрытие этого потенциала осложняется рядом системных факторов. Статистические данные показывают, что уровень включённости педагогических вузов в предпринимательские форматы пока ниже, чем у технических и экономических университетов. Это связано не столько с отсутствием возможностей, сколько с исторически сложившейся миссией подготовки кадров для массовой школы, которая долгое время не предполагала развитие предпринимательских, проектных и технологических компетенций. Вместе с тем именно педагогические университеты располагают значительными ресурсами для инноваций: развитым социальным партнерством, глубоким пониманием образовательных процессов, высокой мотивацией студентов к социально значимым проектам. Эти особенности делают педагогические вузы естественными площадками для создания стартапов на стыке технологий и образования, а также для тестирования цифровых продуктов на практике.

Нормативные ограничения — например, отсутствие прямых требований к предпринимательским компетенциям в ФГОС по педагогическим направлениям — постепенно компенсируются развитием гибких образовательных моделей, элективных модулей и проектного обучения. Практика последних лет показывает, что педагогические университеты активно осваивают новые форматы: студенческие проектные треки, акселерационные программы, кванториумы и лаборатории по разработке технологических образовательных продуктов.

Таким образом, проблемы, фиксируемые в статистике, должны рассматриваться не как барьеры, а как точки роста, обозначающие направления трансформации педагогических вузов в сторону инновационной модели развития. Центральным ресурсом здесь выступает способность педагогических университетов создавать человекоориентированные решения, интегрирующие технологические и социальные аспекты процессов обучения.

Одной из перспектив обучения компетенциям технологического предпринимательства будущих педагогов является интеграция инновационных методик в образовательный

процесс. Внедрение современных педагогических методик, основанных на проектном обучении, кейс-методах, деловых и симуляционных играх, позволит будущим педагогам овладеть компетенциями, необходимыми для формирования у студентов аналитического и критического мышления. Педагоги, освоившие данные методики, будут способны интегрировать инновационные образовательные технологии в традиционные учебные курсы, что способствует развитию навыков генерации и реализации идей, умения работать в условиях неопределённости и адаптировать учебный процесс к быстро меняющемуся рынку труда. Такие компетенции включают инновационное мышление, практическое применение теоретических знаний и способность разрабатывать междисциплинарные образовательные программы, соответствующие требованиям цифровой экономики.

Модель «тройной спирали», предусматривающая тесное взаимодействие государства, бизнеса и образовательных учреждений, предоставляет уникальную возможность для формирования у будущих педагогов комплексных компетенций в области технологического предпринимательства. В рамках этой модели будущие педагоги смогут освоить навыки стратегического планирования, управления инновационными проектами, а также методы коммерциализации научных разработок. Такое межсекторное сотрудничество способствует развитию у педагогов способности создавать образовательные модули, ориентированные на практические результаты, и сформируют умения налаживать партнерские отношения с представителями индустрии и государственных структур.

Будущие педагоги, овладевшие принципами технологического предпринимательства, станут ключевыми драйверами изменений, способными внедрять инновационные решения в систему образования. Они разовьют компетенции в управлении образовательными процессами, а также будут стимулировать формирование предпринимательского мышления у обучающихся и адаптировать учебные программы к современным требованиям рынка. Такие специалисты научатся организовывать практические занятия, интегрировать стартап-проекты в учебный процесс и мотивировать учащихся к самостоятельному поиску и реализации инновационных идей. Такой подход будет способствовать подготовке педагогов, способных трансформировать традиционные модели обучения и поддерживать долгосрочное развитие инновационной культуры в вузах. Современная образовательная парадигма требует от будущих педагогов глубокого владения цифровыми инструментами и платформами, что становится неотъемлемой частью технологического предпринимательства. Освоение таких компетенций, как управление виртуальными лабораториями, онлайн-обучением, использование систем дистанционного обучения и цифровых симуляторов, позволит педагогам не только оптимизировать учебный процесс, но и готовить обучающихся к эффективной работе в условиях цифровой экономики. Это способствует развитию навыков информационного анализа, цифровой грамотности и инновационного подхода к преподаванию, что в конечном итоге повышает конкурентоспособность образовательной среды.

Опыт Центра предпринимательства и финансовой грамотности института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена демонстрирует, что педагогический университет способен формировать полноценную инновационную экосистему, интегрирующую образовательные, исследовательские и предпринимательские активности студентов.

В деятельности Центра ключевой акцент делается не на отдельных мероприятиях, а на создании условий для рождения и развития технологических и социально-ориентированных инициатив.

Одним из базовых элементов экосистемы является междисциплинарность. Центр выстраивает образовательные модули таким образом, чтобы студенты различных направлений подготовки могли участвовать в проектировании инновационных цифровых продуктов и образовательных решений. Модульные курсы включают проектную работу, анализ отраслевых кейсов, разработку MVP образовательных технологий, что способствует формированию компетенций, востребованных в сфере образовательных технологий. Особое внимание уделяется раннему выявлению студентов с высоким инновационным потенциалом. Через участие в исследовательских проектах, проектных мастерских и студенческих лабораториях Центр формирует команду молодых разработчиков, способных генерировать идеи и доводить их до реализации. Такая система обеспечивает развитие базовых компетенций к осознанной предпринимательской активности студентов.

Модель, формируемая Центром, демонстрирует, что педагогический университет способен стать инициатором инновационного развития, создавая среду, в которой технологические решения рождаются как ответ на реальные образовательные запросы. Такая экосистема позволяет студентам не только осваивать компетенции, но и переходить от идеи к продукту, что усиливает их готовность к предпринимательской и исследовательской деятельности в сфере образования.

Перспективное развитие предполагает дальнейшее углубление цифровизации деятельности, разработку и внедрение формализованных моделей оценки социального эффекта реализуемых проектов, а также укрепление роли университета как федерального ресурсного центра для педагогических вузов. Особую значимость приобретает системная работа по социально-экономическому профилированию обучающихся и анализу связей между их социально-экономическими характеристиками и траекториями профессионального и научного развития. В течение последних двух лет этот комплекс мероприятий последовательно реализуется на площадке института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена.

Заключение

Анализ показал, что несмотря на исторически сложившуюся ориентацию на подготовку кадров для системы образования, педагогические вузы могут успешно интегрировать предпринимательские форматы, создавать междисциплинарные проекты и формировать стартапы в сфере образовательных технологий. Опыт РГПУ им. А. И. Герцена демонстрирует, что организация инновационной экосистемы, включающей проектные лаборатории, исследовательские модули и акселерационные программы, позволяет студентам овладевать ключевыми компетенциями технологического предпринимательства и переходить от идеи к практическому продукту.

Таким образом, педагогические университеты могут стать драйверами технологических и социальных инноваций в образовании, способствуя формированию у будущих педагогов навыков стратегического планирования, управления проектами, цифровой грамотности и инновационного мышления. Реализация этого потенциала требует си-

стемной трансформации образовательных программ, активного межсекторного сотрудничества и постоянного развития цифровой и проектной инфраструктуры. В результате педагогические вузы смогут не только готовить квалифицированные кадры для образовательной системы, но и выступать центрами инновационной активности, влияя на формирование будущей образовательной экосистемы России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Богач М. А., Проводова Е. В. Теоретические аспекты развития навыков технологического предпринимательства будущих педагогов в вузе // Kant. — 2023. — № 3 (48). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-razvitiya-navykov-tehnologicheskogo-predprinimatelstva-buduschih-pedagogov-v-vuze> (дата обращения: 19.11.2025).
2. Бянкин А. С., Бурдакова Г. И. Формирование компетенций технологического предпринимательства на основе модели «тройной спирали» // *π-Economy*. — 2019. — С. 187–199.
3. Институт экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена. Центр предпринимательства и финансовой грамотности: проекты, мероприятия, инициативы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://www.herzen.spb.ru/about/struct-uni/inst/institut-ekonomiki-i-upravleniya/kafedrf/kafedra-otraslevoy-ekonomiki-i-finansov/dopolnitelnaya-informatsiya-o-kafedre/> (дата обращения: 19.11.2025).
4. Куракова Н. Г., Цветкова Л. А. Технологическое предпринимательство в региональных университетах России: факторы сдерживания и ускорения // *Экономика науки*. — 2021. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskoe-predprinimatelstvo-v-regionalnyh-universitetah-rossii-factory-sderzhivaniya-i-uskoreniya> (дата обращения: 19.11.2025).
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования. Направление 44.03.01 «Педагогическое образование» [Электронный ресурс]. — Утв. приказом Минобрнауки РФ. — Режим доступа: URL: <https://fgos.ru/> (дата обращения: 19.11.2025).

Д. Р. Сулягина, Н. М. Старобинская

ЭФФЕКТ «БОЛЬШОГО БРАТА» В ОБУЧЕНИИ: КАК ПОСТОЯННЫЙ ЦИФРОВОЙ МОНИТОРИНГ ВЛИЯЕТ НА УЧЕБНУЮ МОТИВАЦИЮ И АКАДЕМИЧЕСКУЮ САМООЦЕНКУ СТУДЕНТА

THE BIG BROTHER EFFECT IN LEARNING: HOW CONTINUOUS DIGITAL MONITORING INFLUENCES STUDENTS' LEARNING MOTIVATION AND ACADEMIC SELF-ESTEEM

Аннотация: системы, собирающие данные о каждом клике и времени выполнения задания, создают постоянное ощущение наблюдения. Данная статья анализирует феномен с позиции психологии — как тотальная отслеживаемость влияет на внутреннюю мотивацию, формирует «выученную беспомощность» или, наоборот, провоцирует стратегическое поведение «для галочки». Анализируется, где проходит тонкая грань между полезным фидбэком и психологическим прессингом, и как принципы киберпсихологии могут помочь спроектировать системы мониторинга, которые поддерживают, а не подавляют познавательный интерес и академическую самостоятельность.

Abstract: Systems that collect data on every click and task completion time create a constant feeling of surveillance. This article analyzes this phenomenon from a psychological perspective: how total visibility affects intrinsic motivation, fosters “learned helplessness,” or, conversely, provokes strategic behavior just for show. It explores the fine line between useful feedback and psychological pressure, and how principles of cyberpsychology

can help design monitoring systems that support, rather than suppress, cognitive interest and academic independence.

Ключевые слова: цифровой мониторинг, учебная мотивация, академическая самооценка, киберпсихология.

Key words: digital monitoring, academic motivation, academic self-esteem, cyberpsychology.

Концепция надзора, теоретически осмысленная Иеремией Бентамом в модели паноптикона и развитая Мишелем Фуко как технология власти, обрела в цифровую эпоху новое, скрытное (имплицитное) воплощение [1, 2]. Современная образовательная экосистема, пронизанная системами Learning Management Systems (LMS), прокторинга, адаптивного обучения и Big Data-аналитики, конструирует режим перманентной видимости студента. Каждое действие — просмотр лекции, отправка задания, активность на форуме, даже время, проведенное на странице — оцифровывается, агрегируется и подвергается анализу. Этот тотальный контроль, позиционируемый как инструмент персонализации и повышения эффективности, порождает комплексный психологический феномен, условно обозначаемый как «эффект Большого Брата» в обучении. Его ядро составляет системное воздействие на два ключевых компонента академической успешности: учебную мотивацию и академическую самооценку.

Согласно теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, оптимальная и устойчивая учебная мотивация зиждется на удовлетворении трех фундаментальных психологических потребностей: автономии (потребности ощущать себя источником собственного поведения), компетентности (потребности в эффективном взаимодействии со средой) и связанности (потребности в установлении значимых отношений) [3]. Постоянный цифровой мониторинг оказывает на эту триаду деструктивное влияние.

Система, которая фиксирует каждое действие, по своей сути является управляющей. Студент лишается возможности выстраивать индивидуальную образовательную траекторию, экспериментировать с режимами работы, допускать и исправлять ошибки в приватном, безопасном пространстве. Его поведение начинает детерминироваться не внутренним интересом или осознанной целью, а алгоритмическими предписаниями и страхом негативной оценки за несоблюдение цифрового протокола. Это порождает психологический реактанс — мотивированное стремление восстановить утраченную свободу, что может выражаться в саботаже (намеренное «накручивание» метрик), поиске обходных путей или тотальной демотивации [4].

Теория когнитивной оценки позволяет выдвинуть гипотезу о том, что внешние события, воспринимаемые как контролирующие, смещают фокус с внутреннего ощущения компетентности на внешнее одобрение [5]. Когда студент знает, что его прогресс в реальном времени отслеживается и оценивается, его цель трансформируется из «понять материал» в «сгенерировать корректные данные для системы». Успех перестает быть внутренним переживанием овладения знанием и становится симулякром — положительным показателем в цифровой панели управления. Неудача же, будучи мгновенно зафиксированной и, возможно, обнародованной, переживается более остро и интернализуется как стабильная некомпетентность, а не как этап обучения.

В результате происходит классический сдвиг от внутренней мотивации (деятельность ради самой деятельности, удовольствие от познания) к внешней, причем ее наиболее

деструктивной, интроецированной форме. Студент учится не из любви к предмету, а чтобы избежать тревоги, чувства вины или для поддержания формального рейтинга. Такой тип мотивации энергозатратен, приводит к эмоциональному выгоранию и критически зависим от внешнего подкрепления. Исчезновение контролирующего фактора (например, по окончании курса) ведет к стремительной утрате всякого интереса к предмету.

Академическая самооценка — это комплекс представлений индивида о своих интеллектуальных способностях, академических результатах и потенциале развития [6]. В условиях цифрового мониторинга ее формирование претерпевает патологическую метаморфозу.

Студент начинает воспринимать себя не как целостную личность, а как набор измеримых метрик: «процент выполнения», «активность в обсуждениях», «рейтинг успеваемости». Его самооценка становится производной от алгоритмических выводов, лишаясь субъективной, рефлексивной составляющей. Это приводит к тому, что студент начинает путать себя со своими цифровыми показателями. Если цифры высокие, он может испытывать необоснованно завышенное, почти нарциссическое представление о своих способностях. Если же данные постоянно низкие, у него развивается ощущение безнадежности и беспомощности, как будто он ни на что не способен. В обоих случаях живой, сложный человек подменяется сухой, бездушной статистикой, которая начинает управлять его самооощущением.

Осознание постоянной наблюдательности порождает состояние хронической «онлайн-самопрезентации». Студент начинает действовать не так, как считает нужным для своего развития, а так, как, по его мнению, от него ожидает система и преподаватель, декодирующий его данные. Спонтанность, интеллектуальный риск, творческий риск — все это вытесняется в угоду безопасному, предсказуемому и, следовательно, высоко оцениваемому алгоритмом поведению. Образовательный процесс превращается в непрерывный экзамен, где любая ошибка карается не низкой оценкой, а фиксацией некомпетентности в базе данных.

Системы мониторинга, основанные на искусственном интеллекте, могут генерировать «шум» — данные, не отражающие реальных усилий или способностей (например, низкая активность из-за технического сбоя). Однако для студента эти данные обладают аурой объективной истины. Это ведет к формированию когнитивных искажений: катастрофизации («одна пропущенная лекция разрушит весь мой рейтинг»), сверхгенерализации («я всегда неэффективен, потому что система показала низкий прогресс»). Развивается специфическая форма тревожности — «цифровая академическая тревожность», связанная не с предметом, а с взаимодействием с системой контроля [7].

Анализ результатов опроса, проведенного в рамках исследования, выявляет ряд устойчивых тенденций, подтверждающих и конкретизирующих теоретические положения, изложенные ранее.

Эмпирические данные, полученные от респондентов (общее количество респондентов 124), преимущественно студентов бакалавриата и магистратуры направлений «Экономика и управление», «Гуманитарные и социальные науки», «Естественные науки», позволяют верифицировать ключевые гипотезы о воздействии постоянного цифрового мониторинга на психологическое состояние обучающихся.

Данные демонстрируют выраженную двойственность. С одной стороны, 48% респондентов согласились частично или полностью с утверждением, что «Осознание того, что мои действия отслеживаются, заставляет меня более ответственно подходить к учебе», что коррелирует с внешним стимулированием дисциплины. С другой стороны, этот внешний контроль сопряжен с высокой ценой: 52% опрошенных отмечают, что цифровой мониторинг вызывает у них стресс и тревогу, а 41% согласны с тем, что из-за постоянного контроля они учатся не ради знаний, а чтобы «отметиться» и избежать проблем. Это напрямую подтверждает тезис о сдвиге от внутренней мотивации к интроецированной и внешней, описанной в рамках теории самодетерминации. Наиболее ярко этот конфликт проявляется в ответах на открытый вопрос о желании обойти систему: респонденты, указавшие на такое желание, в качестве ведущих мотивов называли «Стресс и давление системы» (67% от тех, кто отвечал на этот вопрос) и «Нехватку времени на выполнение задания честным путем» (58%).

Значительная часть студентов (45%) чувствует, что их «самостоятельности и доверию со стороны преподавателей наносится ущерб». Этот показатель свидетельствует о фрустрации базовой потребности в автономии. Более того, 45% респондентов согласны с утверждением «Я чувствую, что ВУЗ/преподаватели мне не доверяют, поэтому используют такие строгие методы контроля». Это создает психологический фон враждебности и обороны, а не сотрудничества в образовательном процессе.

Тезис о подмене целостной личности набором метрик находит подтверждение в том, что 44% опрошенных согласны с утверждением «Я чувствую, что моя ценность как студента сводится к цифрам и графикам в системе отчетности». 39% респондентов признались, что, когда система фиксирует их низкую активность, они начинают сомневаться в своих способностях, что является прямым идентификатором формирования «выученной беспомощности» и хрупкости академической самооценки.

Высокий процент респондентов (58% от общего числа), кто хотя бы иногда сталкивался с желанием обойти систему мониторинга, указывает на распространенность реактанса. При этом доминирующей стратегией коллективной адаптации, судя по ответам на вопрос о влиянии на общение с одноклассниками, стала взаимопомощь: 54% отметили, что «Мы стали больше помогать друг другу, делиться лайфхаками». Это можно интерпретировать как формирование неформальных сетей сопротивления давлению формализованной системы контроля. Лишь 9% констатировали усиление конкуренции и ослабление кооперации.

Вопросы, связанные с данными, вызывают наибольшую настороженность. Только 15% респондентов заявили, что их не беспокоит вопрос конфиденциальности их учебных данных. При этом 46% испытывают беспокойство «в некоторой степени», а 39% — «крайне беспокоит». Анализ с помощью алгоритмов Искусственного Интеллекта (ИИ) для составления «цифрового портрета» также воспринимается в основном негативно или настороженно: 43% относятся к этому «настороженно, не понимаю, как именно эти данные будут использоваться», а 18% — «отрицательно, это вмешательство в личную сферу». Лишь 22% видят в этом позитивный потенциал для индивидуализации обучения. Это указывает на глубокий кризис доверия к институциональным целям сбора данных.

Эмпирические данные убедительно свидетельствуют, что внедрение систем тотального цифрового мониторинга в образовательный процесс приводит к комплексному негативному воздействию на психологическое состояние студентов. Превалирующими эффектами являются: подмена внутренней учебной мотивации внешним давлением и страхом; рост академической тревожности и стресса; формирование хрупкой, зависимой от внешних метрик самооценки; фрустрация потребностей в автономии и доверии. Парадоксальным образом, инструменты, призванные повысить эффективность и объективность, провоцируют стратегии симуляции и обхода, а также подрывают психологические основы устойчивой познавательной деятельности. Полученные результаты требуют пересмотра подходов к проектированию образовательных технологий, смещения акцента с контроля на поддержку и создание цифровой среды, основанной на принципах этичного дизайна и уважения к психологическим потребностям обучающихся.

Полученные данные не просто неутешительны — они указывают на системный кризис, угрожающий самой экзистенциальной основе образования как процесса становления автономной, рефлексизирующей и внутренне мотивированной личности. Вопрос «надо ли это исправлять?» — риторичен: дальнейшее усугубление выявленных тенденций ведет к тотальной инструментализации обучения, где студент окончательно превращается в объект управления, а его познавательный потенциал подавляется в угоду сиюминутным метрикам эффективности. Следовательно, исправление ситуации не просто желательно, а необходимо, и эта необходимость носит императивный характер. Парадокс, однако, заключается в том, что «откат» технологий невозможен и нецелесообразен. Задача заключается не в устранении цифровых систем, а в их фундаментальном перепроектировании на основе принципов киберпсихологии и гуманистической педагогики. Трансформация должна произойти на трех взаимосвязанных уровнях, являющихся тремя китами экологичной и истинно-эффективной образовательной среды: философско-целевом, технологическо-дизайнерском и социально-педагогическом.

На философско-целевом уровне требуется смена парадигмы: от логики надзора и дисциплинирования — к логике поддержки и раскрытия потенциала. Цифровая среда должна перестать быть паноптиконом и стать «скандалом» в фукианском понимании — пространством, делающим видимыми не ошибки для наказания, а ресурсы и зоны роста для помощи [8]. основополагающим принципом должен стать приоритет экзистенциальной ценности данных над контрольной. Данные должны служить не для карательной «инквизиции», а для расширения возможностей студента, предоставления ему обратной связи, помогающей в развитии, а не в самобичевании. Это предполагает смещение фокуса с тотального мониторинга процесса на контекстно-зависимый анализ ключевых точек (моментов), оставляющий пространство для самостоятельного, в том числе и ошибочного, поиска.

На технологическо-дизайнерском уровне это воплощается в ряде конкретных принципов этичного дизайна образовательных технологий (EdTech — англ.).

Принцип прозрачности и контроля учащегося над данными. Студент должен иметь не только доступ ко всем собираемым о нем данным, но и возможность управлять уровнем их детализации и видимости для преподавателя. Внедрение «панели приватности», где можно настроить, какие именно активности отслеживаются, создает

ощущение субъектности, а не объектности. Алгоритмы должны не скрыто оценивать, а открыто информировать студента: «Система зафиксировала, что Вы просмотрели материал за 10 минут, что ниже среднего. Хотите получить рекомендации по тайм-менеджменту или проверить понимание тестами?».

Принцип геймификации поддержки, а не геймификации контроля. Современные системы часто используют геймифицированные элементы (бейджи, рейтинги, прогресс-бары), но в контролирующем ключе. Необходим пересмотр: баллы и бейджи должны присваиваться не за факт активности, а за демонстрацию прогресса, преодоление сложностей, интеллектуальный риск. Например, бейдж «исследователь» — за просмотр дополнительных материалов или участие в студенческой научной деятельности, а не за вход в систему; бейдж «смелая гипотеза» — за аргументированное, но в итоге неверное предположение в форуме курса / дисциплины.

Принцип «человеко-центрированной интерпретации данных». Системы ИИ должны быть несколько переделаны не для вынесения вердиктов, а для генерации гипотез для педагога. Вместо отчета «Студент Иванов проявил низкую активность» система должна предлагать «Данные Иванова показывают паттерн, схожий с периодом стресса у других студентов. Рекомендуется личная консультация». Это превращает данные из инструмента слежки в инструмент эмпатии.

Принцип дизайна для доверия. Архитектура всей системы должна минимизировать «цифровую академическую тревожность». Это включает: отказ от рейтингов, выставляющих студентов друг против друга; запрет на использование данных мониторинга в качестве единственного основания для итоговой оценки; создание «безопасных зон» в LMS — форумов или разделов, активность в которых не оценивается и не фиксируется для преподавателя, а служит исключительно для неформального обмена мнениями и ошибками.

На социально-педагогическом уровне необходима переподготовка преподавательского подхода к взаимодействию с измененной LMS. Педагог в новой системе выступает не надзирателем, а фасилитатором и интерпретатором. Его роль — помогать студенту осмысливать данные, которые собирает система, отделять сигнал от шума, а также превращать сырые метрики в траекторию личностного и академического роста. Это требует развития цифровой педагогической грамотности, направленной не на контроль, а на диалог.

К чему мы придем в случае успешной трансформации? К гибридной образовательной экосистеме, где технологии будут буквально исполнять роль «интеллектуального протеза» и усиливать, а не замещать человеческие когнитивные и мотивационные функции. В такой среде цифровой след студента становится не «досье для надзора», а «цифровым портфолио развития», источником для рефлексии и планирования. Так, мотивация возвращается из внешнего поля внутрь, так как система перестает давить, а начинает поддерживать базовые психологические потребности: автономию (через контроль над данными), компетентность (через понятную и развивающую обратную связь) и связанность (через «фасилитирование» сотрудничества, а не конкуренции).

Таким образом, путь к исправлению ситуации лежит не через отказ от цифровизации, а через ее гуманизацию. Задача современной педагогики и киберпсихологии — разработать

и внедрить модель экзистенциально-поддерживающего мониторинга, где технологии служат раскрытию человеческого потенциала, а не его подавлению в угоду мифическим показателям тотальной эффективности. Только тогда мы сможем говорить о цифровом образовании не как о фабрике по производству «цифровых двойников», а как о среде для выращивания свободных, мыслящих и внутренне мотивированных личностей.

В противном случае, мы рискуем на собственном опыте подтвердить провидческое предупреждение Эриха Фромма: «Опасность прошлого была в том, что люди стали рабами. Опасность будущего в том, что люди станут роботами».

ЛИТЕРАТУРА

1. Демиденко Ю. Всевидящее око Иеремии Бенета // Средство Массовой Информации «Дилетант». 2024. — URL: <https://diletant.media/articles/45275561/> (дата обращения: 13.11.2025).
2. Курочкина Л. Я., Первушина В. М. Концепция власти М. Фуко // Вестник Воронежского государственного технического университета. — 2013. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-vlasti-m-fuko> (дата обращения: 13.11.2025).
3. Лабзова И. Ю. Теория самоопределения и ее применение в зарубежной образовательной практике // Человек и образование. 2017. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-samooopredeleniya-i-eyo-primeneniye-v-zarubezhnoy-obrazovatelnoy-praktike> (дата обращения: 13.11.2025).
4. Tobias Reynolds-Tylus. Psychological Reactance and Persuasive Health Communication: A Review of the Literature // School of Communication Studies, James Madison University, Harrisonburg, VA, United States. 2019. — URL: <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2019.00056/full> (дата обращения: 13.11.2025).
5. Теория самодетерминации (SDT): история, базовые принципы и современные исследования мотивации // Средство Массовой Информации. Статьи. “PsyJack”. 2025. — URL: <https://psyjack.ru/articles/teoriya-samodeterminacii-sdt/> (дата обращения: 13.11.2025).
6. Хайлова Н. Ю. Влияние самооценки студентов на успешность обучения в вузе // Молодой ученый. — 2019. — № 32 (270). — URL: <https://moluch.ru/archive/270/61942> (дата обращения: 13.11.2025).
7. Dirk Ifenthaler, Martin Cooper, Linda Daniela & Muhittin Sahin. Social anxiety in digital learning environments: an international perspective and call to action // International Journal of Educational Technology in Higher Education volume 20, Article number: 50. — 2023. — URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.7de45217-69173a3e-76aa7ead-74722d776562/https/educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-023-00419-0 (дата обращения: 13.11.2025).
8. Волынская А. Г. Скандал как субверсивная практика // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 60 с. — URL: https://www.hse.ru/data/2014/03/31/1317164501/WP20_2014_01.pdf (дата обращения: 13.11.2025).

В. Н. Шамбулина, Н. П. Богданов

СРС ПРИ ИЗУЧЕНИИ ФИЗИКИ В СИСТЕМЕ MOODLE. ВАЛИДАЦИЯ

INDEPENDENT STUDY OF PHYSICS IN THE MOODLE SYSTEM. VALIDATION

Аннотация: В статье рассматривается роль самостоятельной работы студентов (СРС) при изучении физики в системе дистанционного образования MOODLE. Анализируются проблемы, связанные с низким уровнем базовой подготовки абитуриентов и изменением парадигмы высшего образования в сторону увеличения доли СРС. Описывается опыт использования платформы MOODLE на кафедре физики Ух-

тинского технического университета. Приводятся результаты опроса, подтверждающие связь между уровнем самостоятельности студентов и их успеваемостью.

Abstract: This article examines the role of student independent work (SIW) in studying physics in the MOODLE distance learning system. It analyzes the challenges associated with the low level of basic preparation of applicants and the shift in the higher education paradigm toward increasing the share of SIW. The article describes the experience of using the MOODLE platform at the Physics Department of Ukhta Technical University. Survey results are presented, confirming the relationship between student independence and their academic performance.

Ключевые слова: Самостоятельная работа студентов (СРС), дистанционное образование, MOODLE, физика, образовательные технологии, учебный процесс.

Keywords: Student independent work (SIW), distance learning, MOODLE, physics, educational technologies, educational process.

Дисциплина «Физика» выполняет фундаментальную функцию в подготовке студентов: формирует базовую естественнонаучную компетенцию, развивает навыки анализа и практического применения знаний, способствует освоению культуры научного мышления. Однако статистические данные вступительных испытаний демонстрируют критически низкий уровень базовой подготовки абитуриентов, что существенно затрудняет: системное изложение учебного материала; демонстрацию междисциплинарных связей; постановку профессионально ориентированных физических задач.

Причины деградации школьного физического образования мы видим в сокращении глубины изучения предмета в школьной программе. По мнению членкорреспондента РАН Л. Кудрявцева, школа утратила функцию формирования систематизированных знаний и культуры мышления. И вот, в когнитивном опыте нового поколения, наблюдаем доминирование отрывочной информации из интернетресурсов. И ещё, в ВУЗах в рамках ФГОС третьего поколения наблюдается кардинальный сдвиг парадигмы в сторону увеличения доли самостоятельной работы студентов (СРС), нередко превышающей объём аудиторных занятий. Поэтому, одной из важнейших составляющих качественного обучения является правильная организация самостоятельной работы студентов (СРС), которая оказывает решающее воздействие на глубину освоения знаний и приобретение профессиональных компетенций.

Таким образом, повышение эффективности высшего образования мы видим в оптимизации самостоятельной работы студентов (СРС), такой компонент образования приводит к изменению самого обучающегося и появлению у него потребности к приобретению новых знаний. Главное, чтобы вуз предоставлял ему реализовать такие возможности. Вопрос системы оценивания самостоятельной работы здесь имеет особую значимость. Классические методики фиксируют итоговую оценку усвоения учебного материала. Все мероприятия учебного процесса, включая контроль определены как предварительные. Экзаменационная оценка определяется относительно «отличного» уровня владения «знаниями» и умениями». Экзаменационная оценка кроме «отлично», являясь «окончательной» (не рассматривается фактор стресса) фиксирует пробелы в знаниях и губит «мотивацию» к самосовершенствованию.

С развитием современных информационных технологий возникла потребность в создании дистанционных платформ, обеспечивающих качественное сопровождение учебного процесса вне аудитории. Среди множества таких платформ особое место зани-

мает система управления обучением MOODLE, позволяющая гибко настраивать обучение и управлять контентом курсов.

Платформа MOODLE, используемая более пятнадцати лет кафедрой физики Ухтинского технического университета, позволяет эффективно организовать самостоятельную работу студентов. Она интегрирует электронные ресурсы с традиционными методами преподавания, сохраняя историю взаимодействий каждого студента. Электронный курс включает учебно-методические материалы, решебники, образовательные веб-сайты и порталы, аудио и видеоматериалы. Это создает удобный доступ к материалам и позволяет оперативно повторять теорию и практические задания. Компонентами диагностики выступают тесты, сформированные из базы экзаменационных вопросов, включающие автоматизированную систему многоуровневого тестирования. Этот метод предполагает дифференцированный подход к контролю знаний: на первом уровне проверяются базовые физические величины и модели, на втором — понимание физических законов, на третьем — способности применить эти законы к решению практических задач, на четвертом — формирование умения обобщать физические явления и понимать физическую теорию. Каждый последующий уровень основывается на предыдущем, обеспечивая постепенный рост требований к качеству понимания предмета.

Данный проект не является догмой и каждый год с учетом «мнения» технология представления СРС совершенствуется. Также с помощью анкет контролировали степень самостоятельности студентов при выполнении мероприятий, личной заинтересованности к самостоятельной работе, познавательной активности, а также определялись степень удовлетворенности от качества выполнения работ. Следует отметить, что наблюдается прямая зависимость между интересом и эффективностью, уровнем самостоятельности, своевременности выполнения задания и результатом (задание, выполненное сверх отведенного времени — оценивается со штрафными баллами).

Как пример на рисунке 1 представлены две диаграммы, отражающие мониторинг результатов самостоятельной работы (СРС) студентов групп ИВТ и ИСТ по семестрам обучения. Диаграммы наглядно демонстрируют, что систематическая самостоятельная работа и структурированный контроль знаний позволяют студентам значительно повысить успеваемость, несмотря на изначально низкий входной уровень.

Анализ анкет показывает, что у студентов, которые достигли существенных результатов степень направленности на получение нового знания проявляется на высоком уровне (более 50%), также проявляют высокий уровень самостоятельности (более 48,3%). Также отмечается высокий уровень интереса к выполняемой работе. Успеваемость — важный критерий оценки результатов. Примерно 30,9% демонстрируют высокий уровень мотивации. Студенты, преодолев главное препятствие на пути самообразования — душевную лень, стали способны проявлять более продолжительное и устойчивое усилие для достижения своих целей.

Наблюдения последних лет за «лог — информацией» о попытках решения заданий, времени нахождения в системе, количестве выполненных заданий за один и тот же промежуток времени и т. д. дают «сбой». Это прежде всего связано с появлением ИИ, а также соц. сетей, где первые «решают» любую проблему, а без вторых не об-

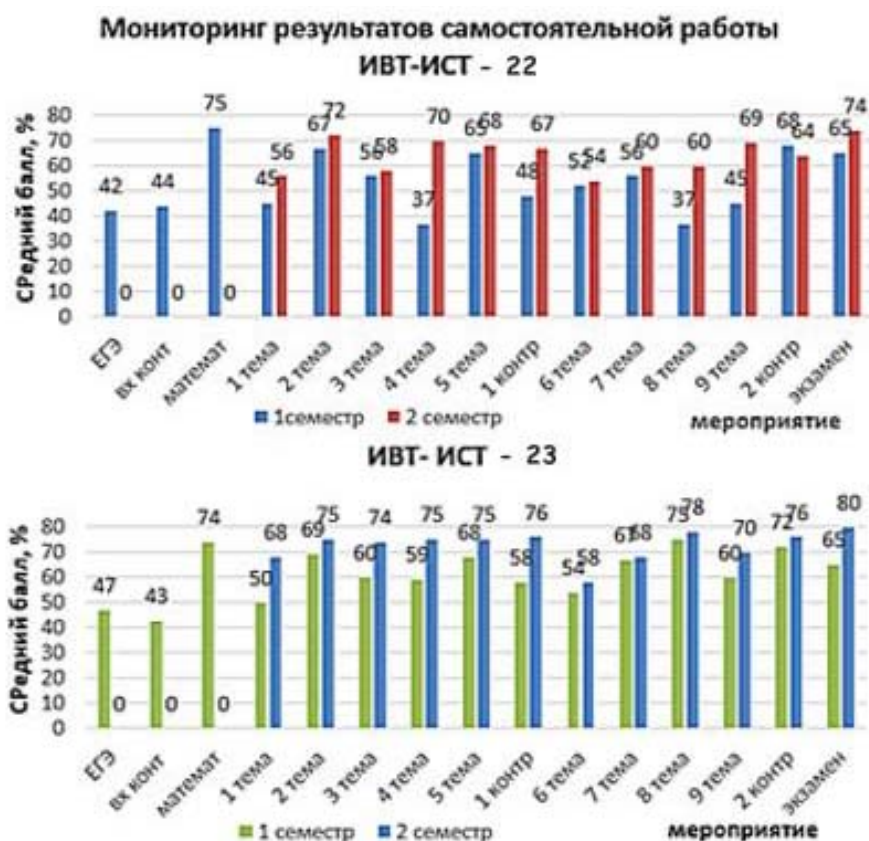


Рис. 1

ходится ни один студент. Время — не обязательно качество. Современное поколение быстро теряет «интерес» к любой проблеме, если это занимает время.

Педагогические технологии с использованием интернет-ресурсов в самостоятельной работе студентов имеет право на существование. Актуальность проблемы заключается в том, что набор студентов на первый курс оказывается весьма неоднородным. Довольно большая часть студентов, и не только обучающихся на контрактной основе, отличается, как правило, низким уровнем школьной подготовки. Неоднородный состав студентов требует искать новые способы непрерывного контроля над СРС. В свою очередь руководящие функции педагога становятся более сложными и приобретают своеобразный характер. Преподаватель, ориентирующийся на широкое применение самостоятельных работ студентов должен предъявлять особые требования к преподаванию своей дисциплины.

ЛИТЕРАТУРА

1. Богданов Н. П., Жевнеренко В. А., Шамбулина В. Н. Электронный учебно-методический комплекс по физике для СРС // Сборник научных трудов [Текст]: материалы научно-технической конференции С. 23 (22–25 апреля 2014 г.). В 3 ч. Ч. II / под ред. Н. Д. Цахая. — Ухта: УГТУ, 2014. — 311 с.: ил.
2. Боголюбов Л. Н. Организация самостоятельной работы студентов в условиях дистанционного обучения: учебное пособие / Л. Н. Боголюбов, А. В. Петров. — М.: Академия, 2023. — 216 с.
3. Кузнецов С. В. Самоорганизация студентов в дистанционном обучении: проблемы и перспективы / С. В. Кузнецов // Высшее образование сегодня. — 2023. — № 6. — С. 48–53.

Д. Н. Боброва, Д. В. Осипова

АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ПЕДАГОГА: К ПОСТАНОВКЕ ПРОБЛЕМЫ²

ANALYSIS OF KEY INDICATORS OF THE QUALITY OF LIFE OF A MODERN TEACHER: TOWARDS A PROBLEM STATEMENT

Аннотация: В представленной работе качество жизни педагога рассматривается не как второстепенное благо, а как системообразующий фактор, определяющий качество образовательных результатов обучающихся и устойчивость национальной системы образования в целом. Авторами предпринимается попытка подбора ключевых показателей качества жизни педагогических кадров в современной России. В заключении делается акцент на необходимости системного анализа показателей качества жизни данной социально-профессиональной группы и внедрения регулярного мониторинга, которые в перспективе позволят перейти от фрагментарных мер к скоординированной трансформации отечественной образовательной системы.

Annotation: In the presented work, the quality of a teacher's life is considered not as a secondary benefit, but as a system-forming factor that determines the quality of students' educational outcomes and the sustainability of the national education system as a whole. The authors attempt to select key indicators of the quality of life of teaching staff. In conclusion, the emphasis is placed on the need for a systematic analysis of the quality of life indicators of this socio-professional group and the introduction of regular monitoring, which in the future will allow moving from fragmented measures to a coordinated transformation of the domestic educational system.

Ключевые слова: качество жизни, педагогические кадры, объективные и субъективные показатели, система образования, уровень жизни.

Key words: quality of life, teaching staff, objective and subjective indicators, education system, standard of living.

Эффективность системы образования обусловлена целым рядом факторов, включающих семейный, педагогический и управленческий капитал [4]. Все субъекты образовательного процесса взаимосвязаны и улучшение любого из них с необходимостью будет положительно влиять на других участников взаимодействия и наоборот. Педагогический капитал включает в себя, в том числе, и категорию качества жизни, которую, на сегодняшний момент, следует рассматривать как один из ключевых факторов, детерминирующих профессиональную активность педагога и определяющих развитие системы образования в целом. Кроме того, изменение качества жизни педагога можно анализировать с точки зрения экономического подхода. Так, по расчетам ВШЭ (2025), инвестиции в улучшение условий труда учителей на 1 рубль приносят 3 рубля за счет

² Исследование выполнено за счет внутреннего гранта РГПУ им. А. И. Герцена (проект № 49-ВГ) «Качество жизни российских педагогов: методология, теория, методики измерения».

роста образовательных результатов и снижения расходов на лечение профессиональных заболеваний [2].

Целью исследования является теоретическое обоснование и структурный анализ категории качества жизни современного педагога, как одной из важнейших составляющих, определяющих долгосрочную эффективность и устойчивость национальной системы образования.

Рассматриваемая проблема заключается том, что существующий на сегодняшний день и находящий осмысление на научном уровне комплекс проблем в сфере образования, включающий: текучесть и дефицит педагогических кадров, увеличение их нагрузки (которое имеет, с одной стороны, региональную дифференциацию, с другой, зависит от учебной дисциплины), высокая бюрократическая нагрузка, старение педагогических кадров и их профессиональное выгорание [3], в целом негативно сказывается как на уровне престижа педагогического труда, так и на эффективности системы образования в целом. Очевидно, что данные проблемы взаимосвязаны, их причины обусловлены экономическими, социально-психологическими и организационными аспектами трудовой деятельности, и поиск решения требует системного подхода, отвечающего современным экономическим и социокультурным условиям, в рамках которого вопросы качества жизни педагога носят определяющий характер. Несмотря на очевидную актуальность темы качества жизни, вопросы, касающиеся перевода этой абстрактной категории в измеримые показатели, на сегодняшний момент еще требуют осмысления.

Анализ современных научных публикаций, как отечественных³, так и зарубежных⁴, касающихся различных аспектов жизнедеятельности педагога, позволяет выделить ряд ключевых направлений в изучении качества жизни представителей данной профессии: экономическое (анализ уровня дохода современного педагога), психологическое (исследование вопросов психологического благополучия педагога и степени удовлетворенности трудом), социологическое (исследование различных аспектов социального статуса педагогической профессии), организационное (изучение условий труда, административной нагрузки, степени автономии и карьерных перспектив).

Как известно, на сегодняшний день вопросы качества жизни населения на государственном уровне относятся к приоритетным, что находит отражение и в действующей системе нормативно-правовых актов, и в государственной политике в целом. Тем не менее, нормативно-установленной номенклатуры показателей качества жизни населения, а также единой методологии сбора, анализа и обработки соответствующих данных

³ См. например: Багнетова Е. А. Факторы качества жизни и профессионального стресса педагогов / Е. А. Багнетова // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2019. — № 3-4 (47). — С. 34–39; Качество жизни как категория педагогической науки: к вопросу определения / Е. В. Грязнова, Е. Л. Агеева, Н. В. Батракова, Д. А. Воронцов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2020. — Т. 9, № 1 (30). — С. 13–15; Аронова Е. Ю. Оценка профессиональной деятельности педагогов в контексте жизненной удовлетворенности / Е. Ю. Аронова // Вестник педагогических наук. — 2020. — № 3. — С. 5–15; Виноградова Г. А. Физическое благополучие педагогов как фактор эффективности профессиональной деятельности / Г. А. Виноградова, Т. В. Чапала, М. Илич // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. — 2020. — Т. 26, № 2. — С. 79–83.

⁴ Международное исследование систем преподавания и обучения (Teaching and Learning International Survey, TALIS), проводимое ОЭСР // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — URL: https://ioe.hse.ru/ctp/about_TALIS.

в настоящее время пока нет [1, с. 258], что усложняет задачу анализа качества жизни исследуемой социально-профессиональной группы — педагогов.

В современной науке представлено многообразие подходов к выбору перечня показателей качества жизни и их структуры, их измерению и анализу. Очевидно, что данная система показателей должна не только включать объективные и субъективные показатели, но и отражать сущностные характеристики исследуемой группы. Учитывая сложность и многосоставность концепта и разнообразие существующих подходов к выбору индикаторов для его оценки, представляется логичным попытаться представить качество жизни педагога как динамическую систему, включающую в себя перечень показателей, которые будут иметь принципиальное значение для оценки качества жизни данной социально-профессиональной группы. При этом, данная система должна включать в себя следующие многосоставные и взаимосвязанные компоненты: объективно-материальный, психолого-эмоциональный, социально-статусный и профессионально-смысловой.

Рассмотрим каждый из них с точки зрения характеризующих их конкретных объективных и субъективных показателей, которые должны обеспечивать возможность эмпирического измерения различных аспектов качества жизни педагога.

Предполагается, что объективно-материальный компонент должен включать в себя следующие объективные показатели: *уровень жизни педагога* (здесь могут быть использованы такие макроэкономические показатели, как реальная среднемесячная заработная плата, баланс денежных доходов и расходов, т. е. оцениваться будут, преимущественно, особенности системы потребления), *ожидаемая продолжительность трудовой жизни педагога*, уровень дохода и рабочее время. В качестве субъективных показателей здесь необходимо исследовать *субъективную оценку преподавателями своего заработка*.

Психолого-эмоциональный компонент предполагает анализ различных аспектов психологического благополучия, оценку баланса труда и личной жизни и поиск путей минимизации рисков профессионального выгорания педагога. Здесь в качестве объективных показателей для оценки качества жизни представляется целесообразным рассматривать такие как: *режим работы, расстояние до работы, выполняемые обязанности и условия труда*, а в качестве субъективных — *надежность работы, удовлетворенность условиями труда, профессиональная удовлетворенность, соответствие имеющейся специальности и выполняемой работы, наличие свободного времени* и такой эмоциональный аспект субъективного благополучия как *моральное удовлетворение от трудовой деятельности*.

Социально-статусный компонент будет включать вопросы, связанные с оценкой престижа профессии со стороны различных социальных групп, социальный капитал и социальные гарантии. Здесь объективными показателями будут выступать совокупность *прав и свобод* (в том числе академических прав и свобод), *трудовых прав, социальных гарантий и компенсаций, ограничений, обязанностей и ответственности*, которые установлены законодательством Российской Федерации, а в качестве субъективного — *удовлетворенность работой в целом, удовлетворенность возможностями профессионального роста, положение педагогов в обществе и престижность профессии*.

Профессионально-смысловой компонент предполагает оценку возможностей профессионального роста и творческой самореализации, профессиональное признание и наличие обратной связи. Здесь в качестве объективного показателя будут выступать *квалификационная категория, уровень образования*, а в качестве субъективного *уровень удовлетворенности профессиональной деятельностью и возможностями самореализации*.

Таким образом, оценка качества жизни педагога должна предполагать анализ целого ряда объективных и субъективных показателей. С целью поиска количественных значений показателей и их последующей оценки представляется целесообразным обращаться к данным, предоставляемым Федеральной службой государственной статистики по итогам комплексного наблюдения условий жизни населения (КОУЖ), данным ВЦИОМ и РМЭЗ НИУ ВШЭ.

Ограниченное количество имеющихся в открытом доступе данных, характеризующее субъективный уровень восприятия объективных показателей качества жизни педагогов, может говорить о необходимости разработки на уровне региональных органов государственного управления типовых анкет с последующим регулярным централизованным проведением опросов среди представителей данной социально-профессиональной группы.

Как известно, эффективность образования понятие сложное, комплексное, включающее множество параметров. Она измеряется не только академическими результатами, но и уровнем функциональной грамотности обучающихся и воспитательными результатами. Столь широкий спектр оцениваемых результатов еще раз доказывает потребность педагога в большом количестве внутренних ресурсов, которые чрезвычайно трудно обеспечить в условиях низкого уровня качества жизни.

В свою очередь высокий уровень качества жизни педагога напрямую влияет на эти показатели через: повышение уровня вовлеченности в профессию (педагог, удовлетворенный своей жизнью, более мотивирован и креативен, будучи не обремененным хроническим стрессом и финансовой тревогой, он проецирует на учебный процесс внутреннюю мотивацию, интерес и креативность); эффективный канал профессионального развития (высокое качество жизни создает ресурсную базу для непрерывного самообразования и инновационной деятельности); устойчивое эмоциональное состояние (эмоционально стабильный педагог создает безопасную среду, благоприятную для обучения, у него есть ресурс для работы над улучшением психологического климата среди обучающихся, формирования среды доверия и принятия, где допустима ошибка и поощряется поиск, что является основой для глубокого усвоения знаний); приток талантливых специалистов в профессию (основной актив сферы образования — квалифицированные кадры, а высокий статус и качество жизни делают профессию привлекательной).

Таким образом, качество жизни педагога не является второстепенным «социальным благом», а представляет собой фундаментальный, системообразующий фактор, детерминирующий не только качество образовательных результатов обучающихся, но и в целом фактор успешности национальной образовательной системы. Инвестиции в повышение качества жизни педагогических кадров — это не затраты, а прямые инвестиции в качество человеческого капитала будущих поколений. Системный подход к анализу различных аспектов качества жизни педагога, через исследование определенного переч-

ня показателей может помочь перейти от точечных и недостаточно эффективных мер к системной трансформации образовательной среды, в центре которой находится благополучный, мотивированный и уважаемый профессионал.

ЛИТЕРАТУРА

1. Боброва Д. Н. Качество жизни занятого населения в России: поиск ключевых показателей / Д. Н. Боброва, Д. В. Осипова // Вестник экономики, права и социологии. — 2025 — № 3 — С. 250–256. — DOI 10.24412/1998-5533-2025-1-250-256. — EDN NRBDNQ.
2. Данные мониторинга НИУ ВШЭ «Учителя и пандемия: 2020-2025».
3. Индикаторы образования: 2024: статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 416 с. — URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/898893701.pdf>
- 4/ Матюшкина М. Д. Эффективность школы и ее критерии в современных условиях распространения репетиторства и доступности интернета // Научный электронный ежеквартальный журнал «Непрерывное образование: XXI век». — Выпуск 1 (25). — Spring 2019.

В. А. Родионова

НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК РЕСУРС ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

INFORMAL EDUCATION AS A HEALTH-PRESERVING RESOURCE IN A TEACHER'S PROFESSIONAL ACTIVITY

Аннотация: статья посвящена решению актуальной проблемы сохранения профессионального здоровья педагогов. Обосновывается потенциал неформального образования как гибкого и эффективного ресурса здоровьесбережения преподавателя высшей школы. Автором предлагается трехэтапная модель, включающая диагностику текущего состояния, его персонализированное изменение посредством инструментов неформального образования (вебинары, мастер-классы, клубы, профессиональные сообщества) и формирование устойчивой компетенции самоуправления профессиональным здоровьем у преподавателя высшей школы. Модель нацелена на переход педагога высшей школы от роли пассивного получателя помощи к активному субъекту, управляющему своим ресурсным состоянием.

Abstract: The article is devoted to solving the urgent problem of preserving the professional health of teachers. The potential of informal education as a flexible and effective resource for health preservation is substantiated. The author proposes a three-stage model that includes diagnostics of the current state, personalized correction through informal education tools (webinars, master minds, and professional communities), and the formation of sustainable competence in self-management of professional health. The model aims to transform teachers from passive recipients of assistance to active subjects who manage their resource state.

Ключевые слова: неформальное образование, здоровьесбережение преподавателя высшей школы, профессиональное здоровье, самоуправление, профессиональное выгорание.

Keywords: informal education, teacher health, professional health, self-management, professional burnout.

Целью настоящей статьи является представление и обоснование возможной модели использования ресурсов неформального образования в качестве инструмента здоровьесбережения педагогов высшей школы. Достижение указанной цели влечет за собой ряд задач, среди которых важнейшими являются такие, как анализ понятия

«здоровьесбережение педагога» в контексте профессиональной деятельности в высшей школе, а также выявление потенциала неформального образования как ресурса для здоровьесбережения педагога. Также предполагается разработка и описание этапов модели использования ресурсов неформального образования в качестве инструмента здоровьесбережения педагогов высшей школы, их содержательного наполнения.

Проблема высокого уровня профессионального выгорания, перманентного стресса и эмоционального истощения педагогов традиционно привлекает внимание исследователей. Современный темп жизни, сложившаяся политико-экономическая и социокультурная ситуация, реформирование системы высшего образования обуславливают неэффективность исключительно формальных подходов (обязательные курсы повышения квалификации, разовые психологические тренинги) для решения проблем здоровья преподавателей высшей школы. Нельзя не констатировать яркое противоречие между объективной потребностью педагога в сохранении здоровья во всех его аспектах — физическом, психоэмоциональном, социальном — и недостатком персонализированных, гибких и доступных инструментов для этого, используемых как на институциональном, так и на личностном уровнях.

Методология исследования основана на современных представлениях о сущности и структуре профессионального здоровья педагога, включающего такие компоненты как физический, психоэмоциональный, социальный и делающих акцент на профилактику профессионального выгорания, поддержку ресурсного состояния, удовлетворенность трудом. Среди факторов риска в профессиональной деятельности педагога выделяют эмоциональные нагрузки, высокую ответственность, информационную перегруженность.

Вторым значимым, но менее разработанным аспектом являются представления о неформальном образовании, его понятии, принципах и преимуществах для педагога высшей школы. В самом общем представлении неформальным образованием считается добровольная, целенаправленная, но не сопровождающаяся формальной сертификацией образовательная деятельность, среди актуальных для темы исследования форм которой выделяются профессиональные сообщества и чаты, мастер-классы, вебинары, онлайн-курсы по выбору, стажировки, чтение профессиональной литературы, подкасты. В качестве важнейших преимуществ неформального образования как в целом, так и в аспекте анализа профессиональной педагогической деятельности и здоровьесбережения субъектов образовательной деятельности называются гибкость, добровольность, практико-ориентированность, персонализация, создание поддерживающей среды [2]. Отмечается также, что принципиальная открытость неформального образования, его органичная интеграция с профессиональной практической деятельностью, тенденции к сетевизации и цифровизации становятся его наиболее значимыми характеристиками [1]. Неформальное образование рассматривается как часть «стратегического стимулирования интеллектуальной активности преподавателей высшей школы через профессиональное развитие, исследовательскую деятельность, развитие профессиональной сети взаимоотношений и взаимодействий, что способствует формированию и развитию интеллектуального капитала образовательной организации и педагогического коллектива университета» [3].

Основное содержание статьи связано с презентацией и описанием модели использования ресурсов неформального образования для здоровьесбережения педагога высшей школы. На рисунке 1 представлена модель использования ресурсов неформального образования для здоровьесбережения педагога, включающая три этапа, реализуемых по принципу непрерывного цикла.



Рис. 1. Модель использования ресурсов неформального образования для здоровьесбережения педагога

Этап I — «Диагностика. Выявление «точек напряжения» и ресурсных дефицитов» — имеет своей целью организацию процесса осознания педагогом текущего состояния своего здоровья. Понятие «точка напряжения» взято нами из отечественной психологической науки (Наенко Н. И., Немчин Т. А.), в которой оно появилось в связи с неоднозначностью трактовки понятия «стресс», отягощенностью его медико-биологическими и односторонними психологическими представлениями. Понятие «точка напряжения» свободно от отрицательных ассоциаций и указывает на необходимость внимания психофизиологическому и психическому функционированию человека в сложных условиях. Среди инструментов неформального образования, использование которых позволит организовать первичную диагностику, целесообразно применить:

- онлайн-тестирование и опросники (например, направленные на выявление уровня стресса, профессионального выгорания, уровня субъективного благополучия);
- саморефлексию (ведение дневника профессионального состояния);
- участие в обсуждениях в профессиональных сообществах (например, на тему «Как вы справляетесь со стрессом?»), которое помогает идентифицировать свои проблемы;
- получение супервизии или менторинга от более опытного коллеги.

Задачей этапа II — «Коррекция. Персонализированная деятельность по восстановлению ресурса» — является организация восполнения выявленных дефицитов. При

этом отбор инструментов неформального образования будет осуществляться как с опорой на предпочтения педагогов, так и с ориентацией на специфику выявленных «точек напряжения»:

- при выявлении эмоционального выгорания — посещение мастер-классов по арт-терапии, работа с осознанностью, техниками эмоциональной саморегуляции;
- при профессиональной неуверенности — прохождение короткого онлайн-курса по тайм-менеджменту или эффективной коммуникации;
- при стрессе и физическом истощении — участие в группах здоровья (йога, фитнес) с коллегами, онлайн-марафоны по ЗОЖ;
- при интеллектуальном «голоде» — чтение литературы по психологии, посещение открытых лекций, не связанных напрямую с предметом профессиональной деятельности.

Этап III — «Самоуправление. Формирование компетенции управления профессиональным здоровьем» — имеет своей целью закрепление навыков самостоятельного поддержания здоровья. Среди возможных инструментов неформального образования на этом этапе могут быть эффективны:

- разработка и ведение личного «Плана профессионального здоровья» (на основе пройденных активностей);
- участие в Р2Р-группах для взаимной поддержки и обмена успешными практиками;
- самостоятельная организация мини-воркшопов или передача опыта коллегам (что усиливает чувство компетентности и самоэффективности);
- формирование персональной образовательной среды (подписки на блоги, каналы, подкасты), которая постоянно питает ресурсное состояние.

Результаты, рекомендации и выводы.

Предполагаемые результаты внедрения модели использования ресурсов неформального образования для здоровьесбережения педагога высшей школы связаны с рядом преимуществ как для субъектов образовательного процесса, так и для вуза. Так, для преподавателя высшей школы активная реализация предлагаемой программы может способствовать повышению уровня психоэмоционального благополучия, снижению симптомов профессионального выгорания, росту профессиональной мотивации и удовлетворенности трудом, а также формированию устойчивой компетенции самоуправления и личной ответственности за свое здоровье. Для образовательной организации высшего образования внедрение модели использования ресурсов неформального образования для здоровьесбережения педагога позволит снизить текучесть кадров в аспекте, обусловленном спецификой внутренней мотивации персонала.

Ожидается повышение качества образовательного процесса, обусловленное восстановлением ресурсного состояния педагогов, а также формирование здоровьесберегающей корпоративной культуры. В качестве возможных перспектив развития предлагаемой модели может выступить создание сетевого ресурсного центра на базе неформального образования для поддержки педагогов высшей школы.

Неформальное образование предоставляет уникальный, гибкий и высоко персонализированный ресурс для решения проблемы здоровьесбережения педагогов высшей

школы. Предложенная нами модель использования ресурсов неформального образования для здоровьесбережения педагога позволяет изменить личностную позицию преподавателя высшей школы: от пассивного «объекта» оздоровительных мероприятий, организуемых вузом, в активного субъекта, способного управлять своим профессиональным здоровьем и благополучием на протяжении всей карьеры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Константинова Л. В., Гагиев Н. Н., Штыхно Д. А. Деинституционализация образования в условиях глобального профессионального сдвига // Открытое образование. — 2022. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deinstitutsionalizatsiya-obrazovaniya-v-usloviyah-globalnogo-professionalnogo-sdviga> (дата обращения: 12.10.2025).
2. Цепель М. Г. Неформальное и информальное обучение как важные формы реализации образовательного процесса // Современная высшая школа: инновационный аспект. — 2024. — Т. 16. — № 2 (64). — С. 132–138.
3. Шибанкова Л. А. Интеллектуальный потенциал развития педагогического коллектива в университете. — 2023. Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации. — Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. — С. 3–16.

А. С. Григорьева, А. Г. Романов, А. О. Кравцов

КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ ШКОЛЬНЫХ УЧИТЕЛЕЙ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ

THE SHORTAGE OF SCHOOL TEACHERS: MANAGEMENT STRATEGIES TO KEEP AND DEVELOP TEACHERS

Аннотация. Цель настоящей статьи — разработать управленческие рекомендации по устранению первопричин дефицита учителей в школах и удержанию их в дальнейшем. Объектом исследования является нехватка учителей в школах в России в целом. Предметом исследования являются способы привлечения учителей в школы и их удержания на должности. В качестве методов широко использовался анализ статистики и научной литературы. В результате был сформирован комплекс мер, состоящий из трех блоков, который включает в себя нормативно-правовое регулирование статуса учителя, денежный аспект его работы и рабочую нагрузку. В итоге, применение разработанных мер позволит привлечь достаточное количество учителей в школы на постоянной основе.

Abstract. The purpose of this article is to develop management recommendations for addressing the root causes of teacher shortages in schools and retaining them in the future. The object of the study is the shortage of teachers in schools in Russia as a whole. The research focuses on how to attract and retain teachers in schools. Analysis of statistics and scientific literature were widely used as methods. As a result, a set of measures consisting of three blocks was formed, which includes the regulatory and legal regulation of the status of the teacher, the monetary aspect of his work and the workload. As a result, the implementation of the developed measures will make it possible to attract enough teachers to schools on a permanent basis.

Ключевые слова: школа, кадровый дефицит, привлечение учителей.

Keywords: school, staff shortage, teacher recruitment.

Актуальность. На сегодняшний день наблюдается сокращение численности учителей в общеобразовательных школах, высокая доля возрастных педагогов и низкий

приток молодых кадров. Недостаточный уровень поддержки молодых педагогов, системные проблемы с мотивацией приводят к высокому уровню текучести кадров.

По словам депутата Госдумы Оксаны Дмитриевой, по некоторым направлениям ситуация близка к критической: «В каждой четвёртой российской школе нет учителей физики, в четырех из десяти школ нет учителей химии».

Цель статьи — выявить причины кадрового дефицита в школах и разработать управленческие рекомендации по устранению первопричин проблемы. Для этого были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать и оценить служебное положение учителей;
- выявить в работе учителей ключевые потребности, которые не удовлетворяются;
- изучить передовые практики решения выявленных проблем и оценить возможность их применения в массовой школе;
- предложить меры, которые будут способствовать устранению первопричин проблемы дефицита учителей.

Методы исследования: Анализ (изучение научной литературы), интервью (опрос школьных учителей), обобщение (обработка результатов опроса школьных учителей), логика (выстраивание выводов).

Результаты. Текучесть кадров — один из основных показателей кадрового дефицита в системе образования. Она определяется как соотношение числа выбывших учителей к числу принятых: если показатель превышает 1, значит, из системы ушло больше педагогов, чем пришло.

В 2024 году индекс текучести превысил 1, что указывает на незначительное превышение числа увольнений над приемом. При этом заметных различий по предметам не отмечено. Для сравнения, в 2016 году число принятых учителей в целом по стране превышало число выбывших, хотя по физике и химии увольнения составляли свыше 10%.

С 2021 года наблюдается устойчивый рост текучести: выбывающих педагогов стабильно больше, чем приходящих. Региональная ситуация неоднородна: низкие показатели отмечаются в Московской области (0,72), Краснодарском крае (0,82) и Республике Алтай (0,82), а самые высокие — в Удмуртии (1,34), Дагестане (1,38) и Ненецком автономном округе (1,62). Таким образом, отток учителей сохраняется на повышенном уровне и требует мер по удержанию учителей, особенно в регионах с наибольшим оттоком [9].

В рамках исследования было оценено служебное положение учителя в школе, под которым понимается совокупность должностных обязанностей, правовой защищенности и социального статуса. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее — ФЗ «Об образовании») учитель обязан поддерживать свой профессиональный уровень, развивать у обучающихся познавательную активность, вести воспитательную и образовательную деятельность (преподавание) [1].

Но, если изучить должностную инструкцию учителя, составленную на основе профессионального стандарта «01.001 Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», то учитель еще должен быть психологом — знать методы решения конфликтов, стадии и кризисы возрастных периодов учащихся; обеспечивать помощь детям, не освоившим необходимый материал в форме индивидуальных занятий; орга-

низовывать внеурочную деятельность и даже уделять особое внимание детям с ограниченными возможностями здоровья в неспециализированной школе [2].

Однако, приоритетное право воспитания детей в соответствии с статьей 63 Семейного Кодекса РФ [3] принадлежит, конечно же их родителям, а учитель не наделен приоритетным правом осуществлять воспитание обучающихся во время их нахождения в школе. Осуществлять воспитательную функцию в школах все труднее из-за увеличения количества учеников в классах и самих классов.

Централизованных статистических данных в открытых источниках нет, но есть конкретные примеры в самых разных регионах России, что в школах бывает по 33 первых класса в параллели; расчетное количество обучающихся в новосибирской школе № 76 превышено в 3 раза; в Хабаровской школе № 29 некоторые классы переполнены на 70% [4, 5]. Также, согласно ФЗ «Об образовании», на обучающихся возложены обязательства (добросовестное освоение образовательной программы, выполнение законных требований учителя, соблюдение дисциплины и др.), за невыполнение которых следуют замечания и выговоры, которые не оказывают должного воздействия на обучающихся, а крайняя мера по отчислению не распространяется на обучающихся до 15 лет, то есть на абсолютное большинство.

Учитель не имеет права повышать голос на обучающихся или удалять его с урока; забирать средства подвижной радиотелефонной связи (смартфоны), если обучающиеся пользуются ими во время уроков; не может доказывать свою правоту и невиновность в случае конфликтных ситуаций за счет записи с видеокамер, которые не установлены в классах или не ведут запись.

Социальный статус учителя падает с каждым годом, что выражается отсутствием уважения со стороны не только учеников, но теперь и их родителей: в декабре 2023 — январе 2024 года эксперты «Народного фронта. Аналитика» провели комплексный мониторинг в сфере общего образования, опросив более 20 тысяч педагогов из всех 89 регионов России. 22% респондентов признались, что сталкивались с травлей, причём больше всего — при общении с родителями школьников (12%) [6], а также исследование Института образования НИУ ВШЭ совместно с «Рыбаков фондом» и фондом «Университет детства» (2021) показало, что три четверти респондентов (76%) считают, что отношение к учителю в обществе ухудшилось, 50,6% и 49,8% соответственно говорят о снижении удовлетворенности результатами труда и интереса к работе [7].

Отчасти увеличение проблемных родителей связано с тем, что ими стало поколение, выросшее в 1990-е годы, которые характеризуются правовым произволом, доминированием физической силы и власти, а не нормами права и морали, которым должны учиться дети. Падение социального статуса учителя напрямую связано с невозможностью им выполнять воспитательную функцию и частично образовательную — так как его низкий социальный статус перед детьми и их родителями не способствует поддержанию дисциплины и субординации в классе.

Согласно аналитическому докладу НИУ ВШЭ [9], в период с 2016 по 2024 год наблюдается значительный рост числа абитуриентов на педагогических направлениях подготовки. Прирост количества абитуриентов составил 24,5 тыс. человек (с 114,8 тыс. до 139,3 тыс. человек), или же, 21%. Доля педагогических специальностей в общем

объеме приёма выросла с 9,9% до 10,7%. Однако, несмотря на рост интереса к педагогическим профессиям, сохраняется тенденция снижения доли выпускников, продолжающих работу в сфере образования по мере накопления профессионального опыта. Среди выпускников 2016–2024 годов в образовательной сфере трудоустроены в среднем 51,3% бакалавров и специалистов и 61,4% магистров. Ключевым фактором, влияющим на выбор места работы, остается уровень заработной платы.

По данным Росстата за январь–июнь 2024 года [10], среднемесячная заработная плата педагогических работников возросла по сравнению с предыдущим годом [9] на 32% (с 54 301 руб. до 71 444 руб.) (рис. 1), однако темпы роста остаются ниже среднероссийских. В большинстве регионов зарплата педагогов составляет 60–80% от средней по экономике. Особенно остро данный разрыв проявляется в сельских районах и малых городах. Наибольшие значения средней заработной платы зафиксированы в Москве, Санкт-Петербурге, Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах, где уровень оплаты труда превышает 100 тыс. рублей в месяц. В то же время в субъектах Центрального, Южного и Приволжского федеральных округов зарплата педагогов колеблется от 35 до 55 тыс. рублей, что существенно ниже прожиточного минимума для семьи с детьми.

Однако, высокие значения зарплат искажают реальную среднюю зарплату: так как расчеты средней зарплаты в указанном источнике производились с помощью вычисления простого среднего арифметического значения, то такие аномально высокие результаты, как в Москве, Чукотском автономном округе и др., заметно завышают данное среднее арифметическое значение заработной платы учителей в 71 444 рублей. Поэтому авторы статьи применили метод интервального вариационного ряда для вычисления средней заработной платы учителей по России: значения зарплат в регионе были разбиты на интервалы.

Согласно формуле Стерджеса, которая рассчитывает оптимальное количество интервалов, количество интервалов равно:

$$k = 1 + (3,322 \times \lg N), \text{ где } N \text{ — количество наблюдений (1)}$$

Подставив значения из рисунка 1 в формулу (1) получаем:

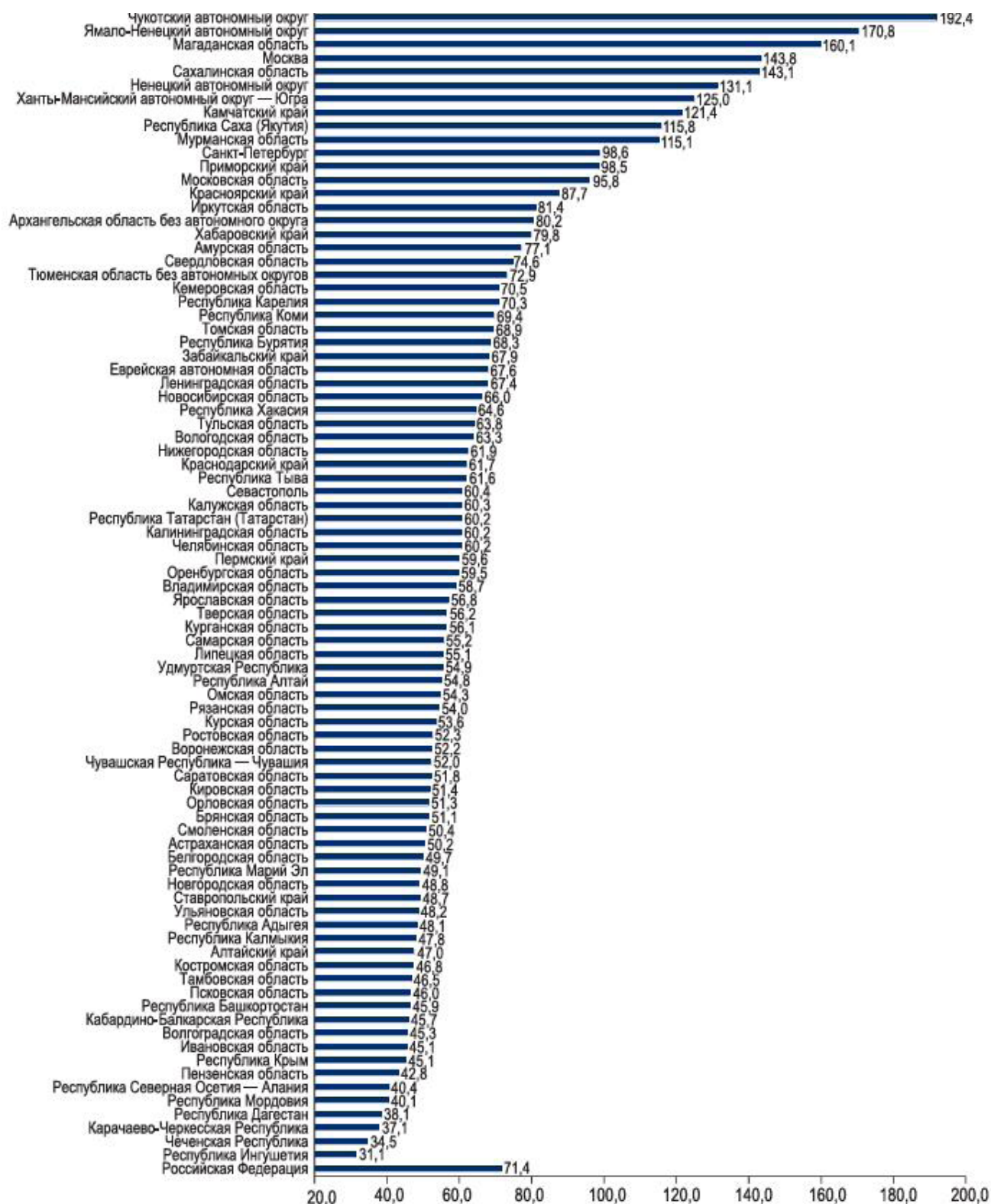
$$k = 1 + (3,322 \times \lg 85) = 1 + (3,322 \times 1,9294) = 7,2127 \sim 8$$

Но для детализации значений число интервалов увеличено до 33 с шагом в 5 т.р. При распределении значений по интервалам была получена таблица 1:

Таблица 1

Распределение заработных плат учителей по интервалам

Интервал, тыс. руб.	Кол-во значений	Интервал, тыс. руб.	Кол-во значений	Интервал, тыс. руб.	Кол-во значений	Интервал, тыс. руб.	Кол-во значений
30–35	2	70–75	4	110–115	0	150–155	0
35–40	2	75–80	2	115–120	2	155–160	0
40–45	3	80–85	2	120–125	1	160–165	1
45–50	16	85–90	1	125–130	1	165–170	0
50–55	14	90–95	0	130–135	1	170–175	1
55–60	8	95–100	3	135–140	0	175–180	0
60–65	11	100–105	0	140–145	2	180–185	0
65–70	7	105–110	0	145–150	0	185–190	0
						190–195	1



Источник: Росстат.

Рис. 1. Средняя заработная плата учителей по регионам России в 2024 году

На основе данных таблицы 1 была составлена гистограмма (рисунок 2).

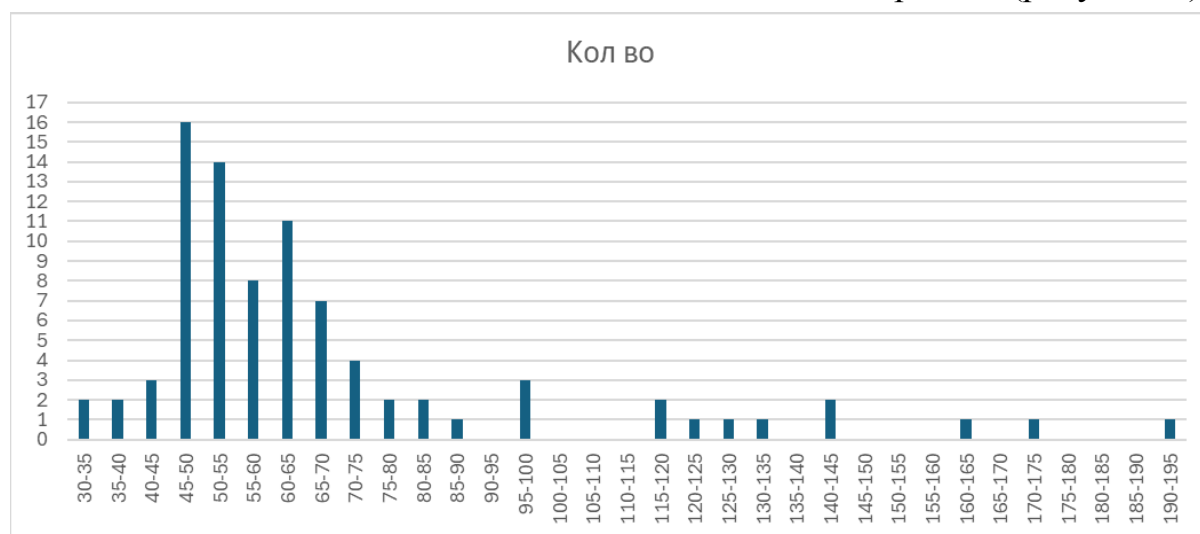


Рис. 2. Распределение заработных плат учителей по интервалам

Для того чтобы устранить погрешности, отсечем самые малочисленные интервалы: среди самых низких зарплат — 30–40 тысяч, среди высоких зарплат — 75–195 тысяч. Теперь найдем среднее арифметическое значение заработной платы в интервале 40–75 тысяч, поделив сумму зарплат на количество значений:

Средняя зарплата = $(74,6 + 72,9 + 70,5 + 70,3 + 69,4 + 68,9 + 68,3 + 67,9 + 67,6 + 67,4 + 66 + 64,6 + 63,8 + 63,3 + 61,9 + 61,7 + 61,6 + 60,4 + 60,3 + 60,2 + 60,2 + 60,2 + 59,6 + 59,5 + 58,7 + 56,8 + 56,2 + 56,1 + 55,2 + 55,1 + 54,9 + 54,8 + 54,3 + 54 + 53,6 + 52,3 + 52,2 + 52 + 51,8 + 51,4 + 51,3 + 51,1 + 50,4 + 50,2 + 49,7 + 49,1 + 48,8 + 48,7 + 48,2 + 48,1 + 47,8 + 47 + 46,8 + 46,5 + 46 + 45,9 + 45,7 + 45,3 + 45,1 + 45,1 + 42,8 + 40,4 + 40,1) / 63 = 55,724$ тыс. рублей.

Показатель средней учебной нагрузки педагогов в различных регионах Российской Федерации может рассматриваться как индикатор эффективности использования кадрового потенциала системы образования. Анализ данных позволяет выявить территориальные различия, определить проблемные зоны и установить причины кадрового дисбаланса между регионами. По результатам мониторинга, проведенного профсоюзом «Учитель» на основе статистического исследования [8], наблюдается существенная межрегиональная дифференциация средней педагогической нагрузки. Так, в Республике Ингушетия данный показатель составляет 1,23 ставки, тогда как в Удмуртской Республике — 2,3. Большинство регионов демонстрируют значения в диапазоне 1,6–1,8. Москва (1,31) и Санкт-Петербург (1,54) характеризуются одной из самых низких нагрузок в стране, несмотря на наиболее крупные педагогические штаты. Это может свидетельствовать о целенаправленной политике по снижению нагрузки на учителей в мегаполисах, что, вероятно, обеспечивается за счёт большего бюджетного финансирования и внедрения иных стандартов качества образования. Таким образом, средний показатель выработки педагогов по стране составляет 1,7 ставки на 1 учителя. Исходя из собственных расчетов средней заработной платы учителей, можно сделать вывод, что учителям приходится работать в среднем более, чем на 1,5 ставки, из-за низкого уровня оплаты труда.

Анализ возрастной структуры учителей общеобразовательных организаций за 2016 и 2024 годы показывает усиление возрастной поляризации педагогического состава. За этот период выросла доля как молодых, так и пожилых учителей, при одновременном снижении численности педагогов среднего возраста. Доля учителей моложе 25 лет увеличилась с 5,3% до 7,5%, что свидетельствует о притоке молодых кадров, однако в группе 25–29 лет отмечено снижение с 8,6% до 7,3%, что указывает на трудности их закрепления в профессии. В возрастных категориях 40–49 лет доля учителей существенно сократилась (с 13,8–16,2% до 10,3–12,5%), тогда как среди педагогов старших возрастов наблюдается рост: в группе 60–64 лет с 6,8% до 9,5%, а 65 лет и старше — с 4,2% до 6,9% [9].

Таким образом, среди причин кадрового дефицита (учителей) в школах были выявлены следующие:

1. Чрезмерная и неоправданная нагрузка: учителю приходится работать с классами численностью более 30 человек (при том, что норма управляемости обычно составляет 17–19 чел.); также, в среднем учителя работают на 1,7 ставки, чтобы хотя бы таким образом повысить свой доход.

2. Правовая незащищенность: работа с родителями является неотъемлемой частью работы учителя, однако она не регламентирована и учитель не защищен от неадекватного поведения родителей — на учителя могут написать необоснованную жалобу и родителям за это не введут никаких санкций; учителя также не имеют влияния и рычагов воздействия на обучающихся — за любое прикосновение к ученику, конфискацию его телефона, используемого на уроке — учителя можно привлечь к ответственности вплоть до уголовной.

3. Низкий уровень оплаты труда: по расчетам авторов, проведенных в рамках данной работы, средняя заработная плата учителей в России составила 55,724 тыс. рублей, что на 58 % ниже, чем средняя зарплата по России по итогам 2024 года, которая составила почти 88 тысяч рублей [11] — учитывая, что учителя, в среднем, трудятся на 1,7 ставки. При работе на 1 ставку, как это и задумывалось, заработная плата станет еще менее конкурентной.

Для устранения выявленных причин предлагается принятие и исполнение следующего комплекса мер.

Чтобы прекратить отток уже действующих учителей необходимо обеспечить их правовую защищенность, а именно проработать механизм их защиты. Закрепить ответственность родителей за необоснованные жалобы на учителей в статье 44 ФЗ «Об образовании», а конкретные санкции в случае наступления ответственности закрепить в КоАП Российской Федерации, как оскорбление чести учителя. Регулировать данные отношения будет межведомственная комиссия, состоящая из представителей МВД, органов исполнительной власти субъекта, руководства школы и судьи, который будет принимать решение. Также, необходимо разработать рычаги воздействия учителя на учеников: например, добавить в статью 47 ФЗ «Об образовании» право учителя изымать у ученика посторонние предметы, которыми он пользуется во время урока и которые мешают проведению занятий.

Конкурентоспособность заработной платы в условиях рыночной экономики является неотъемлемым условием нормального функционирования любой системы. Повыше-

ние заработной платы должно привлечь заинтересованных в обучении детей учителей, а не специалистов, которые ищут «больших легких денег», то есть заработная плата должна стремиться к уровню от 50 до 100 тысяч рублей за 1 ставку в зависимости от региона. Это позволит стабильно привлекать новых учителей, проводить серьезный отбор на профессиональную пригодность, потому что появится возможность выбирать учителя, а не брать «хоть какого-нибудь».

Самый тяжелый вопрос - откуда взять деньги? Работодатели отчисляют в пенсионный фонд 30% от оплаты труда, и если увеличить этот показатель менее чем на 1%, то для поддержания учителей высвобождаются миллионы рублей. Конкретные расчеты: в городе Торжок в Тверской области 26 000 человек официально занятого населения, средняя заработная плата которых составляет 26 000 рублей на микропредприятиях численностью до 15 человек.

В городе работает 81 учитель со средней заработной платой в 22 000 рублей [12]. $26\,000 \times 26\,000 = 676\,000\,000$ рублей — зарабатывают жители Торжка в месяц минимум. Чтобы увеличить заработную плату учителя до 50 000 рублей, необходима надбавка в $30\,000 : 22\,000 \times 81$ учитель = 2 430 000 рублей. $2\,430\,000 / 676\,000\,000 \times 100\% = 0,359\%$. Насколько необходимо увеличить налогообложение даже в провинциальном городе, чтобы обеспечить образование учителями. Для каждого работающего жителя города заплатит от своей заработной платы 93 рубля 34 копейки.

В процессе того, как первые 2 блока мер будут создавать необходимые условия, будет пропадать и необходимость учителей работать более, чем на 1 ставку. Устранение дефицита кадров позволит гораздо равномернее распределить нагрузку на учителей при росте заработной платы. Ведь сокращение с 1,7 ставки до 1 уменьшит не только количество уроков, но и количество детей, которых нужно контролировать и домашнюю работу которых нужно проверять. К тому же, подход к ученикам станет более индивидуальным. Благодаря притоку учителей (и развитию инфраструктуры, конечно, тоже) станет возможным формировать большее количество классов, уменьшая количество человек в каждом, что также будет снижать нагрузку на учителя.

Одним из наиболее эффективных методов решения проблемы кадрового дефицита учителей является расширение программ материальной поддержки, включающие льготные ипотечные продукты и другие меры социальной помощи. Возможность оформления ипотеки на льготных условиях способствует повышению привлекательности профессий и стимулирует молодых специалистов приходить в школы. Таким образом был решен дефицит кадров в IT отрасли. На сегодняшний день количество специалистов увеличилось на 134 тыс. человек, или на 8,8% и превысило 1,08 млн [14]. Это отражает положительную динамику влияния механизмов материальной помощи на решение проблемы нехватки кадров.

Подобные программы не только улучшают жилищные условия педагогов, но и формируют долгосрочную мотивацию для закрепления кадров в образовательных учреждениях.

Сохранение тенденции к сокращению доли выпускников педагогических вузов, продолжающих работу в сфере образования обусловлено проблемой профессиональных

затруднений. Молодые педагоги сталкиваются с целым комплексом профессиональных затруднений — от нехватки методических и практических навыков до высокой бюрократической нагрузки. С учетом обозначенных профессиональных затруднений особую значимость приобретает встраивание системы сопровождения, где неформальное образование и наставничество выступают взаимодополняющими механизмами профессионального роста.

Неформальное образование выступает важным дополнением к формальному и неформальному обучению, представляя собой работу педагога над профессиональными затруднениями: организацией самоанализа, методикой преподавания, разработкой учебно-планирующей документации и воспитательной работой.

Для преодоления этих дефицитов в статье Н. В. Левашевской [13] было предложено проведение конкурса «Наставник + молодой педагог = команда». Участниками конкурса могли стать команды педагогов-наставников и молодых педагогов. Конкурс включает три этапа: представление внеурочного занятия, проведенного совместно учителем и наставником (видеозапись и методическая разработка), решение кейса конкурсной парой (разработка задач за 30 минут) и презентацию молодым педагогом идеи, переданной наставником.

За 2020–2022 гг. наблюдается положительная динамика роста участников. В результате конкурса у молодых педагогов формируются предметные, методические и коммуникативные компетенции, развивается способность к рефлексии и проектированию индивидуального маршрута, укрепляется институт наставничества, что способствует снижению кадрового дефицита в образовательных организациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273 // Официальный интернет-портал правовой информации. — Ст. 48 с изм. и допол. в ред. от 15.10.2025.
2. Приказ Минтруда России «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» от 18.10.2013 № 273 // Официальный интернет-портал правовой информации. — с изм. и допол. в ред. от 25.12.2014.
3. Приказ Минтруда России «Семейный кодекс Российской Федерации» от 29.12.1995 № 223-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. — с изм. и допол. в ред. от 30.10.2025.
4. Кто в ответе за переполненные классы в школах // RG.RU URL: <https://rg.ru/2022/08/01/shtrafnoj-urok.html?ysclid=mgci2s8uka547442214> (дата обращения: 22.11.2025).
5. Верховный суд России: требования о сокращении наполняемости школьных классов неисполняемы // Агентство Правовой Информации. — URL: <https://legalpress.ru/view/2155?ysclid=mgci9rrynh937425061> (дата обращения: 18.11.2025).
6. 22% учителей России сталкивались с травлей Подробнее на НФ. Аналитика: URL: <https://expert.onf.ru/analitika/22-uchitelej-rossii-stalkivalis-s-travlej/> // Народный фронт — URL: <https://expert.onf.ru/analitika/22-uchitelej-rossii-stalkivalis-s-travlej/> (дата обращения: 20.11.2025).
7. Самое важное о проблемах образования. Данные статистики // Профсоюз «Учитель» URL: <https://pedagog-prof.org/oplata-truda/samoe-vazhnoe-o-problemah-obrazovaniya-dannye-statistiki/> (дата обращения: 20.11.2025).
8. Нагрузка учителей: данные мониторинга // Профсоюз «Учитель» URL: <https://pedagog-prof.org/nagruzka/nagruzka-uchitelej-dannye-monitoringa/> (дата обращения: 20.11.2025).
9. Учитель на перекрестках российского рынка труда — 2025: Аналитический доклад НИУ ВШЭ / К. М. Анчиков, С. И. Заир-Бек, И. Ю. Иванов, Т. А. Мерцалова, Е. В. Овакимян, К. В. Рожкова, С. Ю. Ро-

щин, П. В. Травкин; науч. ред. С. Ю. Рошин; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 180 с. — 70 экз. — ISBN 978-5-7598-4328-3 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4297-2

10. Средняя заработная плата отдельных категорий работников социальной сферы и науки в организациях // Росстат URL: <https://www.google.com/url?q=https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/02-24-12.xlsx&sa=D&source=docs&ust=1765374589562370&usg=AOvVaw3gXw8q3Mm1uJweBIEQVSHN> (дата обращения: 21.11.2025).

11. Росстат оценил среднюю зарплату россиян за 2024 год // РБК URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/03/2025/67c7208f9a794767bbf51543?ysclid=miznvndlig104741946> (дата обращения: 21.11.2025).

12. Зарплаты в Торжке // BDEX URL: https://bdex.ru/tverskaya-oblast/torjok/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 21.11.2025).

13. Ляшевская Н. В. // Совокупность ресурсов, обеспечивающих информальное образование молодых педагогов // Вестник СИБИТа. — 2023. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovokupnost-resursov-obespechivayuschih-informalnoe-obrazovanie-molodyh-pedagogov> (дата обращения: 11.12.2025).

14. Абдрахманова Г. И., Демьянова А. В., Зинина Т. С., Ковалева Г. Г., Латушкина И. В., Лола И. С., Рудник П. Б. Российский сектор ИКТ: ключевые показатели // 2025 URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1068474791.pdf>

Т. В. Кот, Л. И. Гущина

ПОТЕНЦИАЛ САНОГЕННОГО МЫШЛЕНИЯ КАК РЕСУРС СОХРАНЕНИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ ПЕДАГОГОВ

THE POTENTIAL OF SANOGENIC THINKING AS A RESOURCE FOR PRESERVING THE PSYCHOLOGICAL HEALTH OF TEACHERS

Аннотация: Статья посвящена проблеме сохранения и укрепления психологического здоровья педагога как ключевого условия эффективной профессиональной деятельности. Рассматривается широкий спектр нарушений психического здоровья (депрессивные, тревожные, посттравматические расстройства и др.), их мультифакторная этиология. В качестве центрального инструмента профилактики и коррекции дезадаптивных состояний авторы выделяют развитие саногенного мышления, которое представлено как система когнитивных установок, направленных на создание психического благополучия через механизм рефлексии, позволяющей идентифицировать и трансформировать деструктивные мыслительные и поведенческие паттерны. Подчеркивается роль системы дополнительного профессионального образования в формировании данных компетенций с помощью практико-ориентированных методов (тренинги, семинары, балинтовские группы).

Abstract: The article is devoted to the problem of preserving and strengthening the psychological health of a teacher as a key condition for effective professional activity. A wide range of mental health disorders (depressive, anxiety, post-traumatic disorders, etc.) and their multifactorial etiology are considered. As a central tool for the prevention and correction of maladaptive states, the authors single out the development of sanogenic thinking, which is presented as a system of cognitive attitudes aimed at creating mental well-being through the mechanism of reflection, which allows identifying and transforming destructive mental and behavioral patterns. The role of the system of additional professional education in the formation of these competencies through practice-oriented methods (trainings, seminars, Balint groups) is emphasized.

Ключевые слова: психологическое здоровье педагога, саногенное мышление, рефлексия

Keywords: psychological health of a teacher, sanogenic thinking, reflection

Психологическое здоровье характеризуется состоянием эмоционального баланса, позволяющим педагогу реализовывать свой профессиональный и личностный потенциал, а также справляться со стрессами. Нарушения психического здоровья представляют собой широкий спектр расстройств аффективной, когнитивной и поведенческой сфер, которые могут иметь различную этиологию, длительность и степень тяжести. К ним относятся депрессивные, тревожные, биполярные, психотические, личностные и посттравматические расстройства, а также расстройства пищевого и аддиктивного поведения. Этиология данных нарушений мультифакторна, и включает генетическую предрасположенность, психотравмирующий опыт и социокультурные детерминанты. Оздоровляющее воздействие на личность педагога носит комплексный характер и может включать групповое и индивидуальное психологическое консультирование, анализ сложных коммуникативных ситуаций, возникающих в образовательном процессе, рефлексивные методики.

В рамках междисциплинарной области психологии здоровья особое внимание уделяется роли когнитивных процессов в поддержании гомеостаза. Ключевым концептом в данном контексте является саногенное мышление (от лат. *sanus* — здоровый, *genos* — рождение), которое в психолого-педагогической литературе рассматривается как система когнитивных установок, направленных на генерацию и поддержание соматического и психического благополучия [2].

Система дополнительного профессионального образования предоставляет ресурсы, обеспечивающие формирование мотивации на ведение здорового образа жизни и укрепление адаптационных возможностей участников образовательного процесса. Педагог — ключевая фигура в образовании. От его умения сохранить эмоциональный баланс, снизить степень психологического напряжения, сохранить здоровье зависит атмосфера как в коллективе обучающихся, так и в образовательном учреждении в целом. Успешность этого процесса во многом зависит от уровня профессионализма педагогов, их психолого-педагогической компетентности. Компетентность (от латинского *competentia* — согласие, соразмерность) — это круг вопросов, о которых человек хорошо осведомлён, и по поводу которых он действует соразмерно, соответствующим образом, максимально адекватно ситуации. К важнейшим психологическим компетенциям относятся: эмоциональный интеллект, навыки межличностного общения, готовность к успешным действиям в команде.

Психологическая компетентность — это система знаний, умений и навыков, обеспечивающих специалисту общепсихологическую подготовленность, высокий уровень профессионального самосознания и управления своими психическими состояниями. Педагогу необходима психологическая компетентность прежде всего потому, что он работает в сфере «человек — человек», где важно не только содержание предмета, контакта, общения, но и их форма, методика, способ взаимодействия. Психологическая компетентность — это своеобразный личностный инструментарий, обеспечивающий эффективное выполнение профессиональной деятельности [1].

В диссертационном исследовании доктора психологических наук Виктора Васильевича Семикина «Психологическая культура в психологическом взаимодействии» психологическая компетентность представлена как часть психологической культуры специалиста и значимый элемент его профессионализма [3].

Таким образом, психологическая компетентность как интегративное многоуровневое личностное образование, развивается на основе совокупности системных знаний, умений, навыков, практического опыта, рефлексивной деятельности и диалогической культуры, и выражается в готовности специалиста к эффективной профессионально-педагогической деятельности. Каковы же критерии психологической компетентности педагогов? Это способность педагога оказывать помощь ребенку и его родителям в сложные периоды жизни; диагностические и проектировочные умения, позволяющие направлять диагностический материал на индивидуальное развитие ребенка; владение навыками конструктивного педагогического общения; выраженная и проявленная потребность в личностном саморазвитии.

В процессе обучения на курсах повышения квалификации слушатели не только получают своевременную возможность узнать адекватную оценку собственного эмоционального состояния, но и принимать действенную психологическую поддержку и помощь. Учебный процесс для педагогов носит практикоориентированный характер и организован на основе принципа визуализации, насыщен образами, метафорическими историями, притчами и реальными случаями из практики.

В литературе саногенное мышление представлено как осознанная психическая активность, которая ориентируется на профилактику дезадаптивных состояний [2, 4]. Она направлена на достижение баланса между различными аспектами жизнедеятельности, развитие психологической устойчивости (резильентности) и осознанное жизненное проектирование с пониманием здоровья как ключевой ценности. Основными характеристиками саногенного мышления являются проактивность, адаптивность, стремление к самосовершенствованию, ориентация на позитивный настрой и поиск социальной поддержки.

Центральным механизмом саногенного мышления является рефлексия — процесс осознанного анализа собственных когнитивных и эмоциональных паттернов, т.е. повторяющихся в разных ситуациях сходных действий или реакций, неких моделей поведения, которые запечатлены в нашем прошлом опыте. Некоторые из них носят конструктивный характер и помогают в решении сложных жизненных задач, но часть из них деструктивны и «тормозят» развитие личности. Функция саногенного мышления заключается в идентификации дезадаптивных стереотипов мышления и «поведенческих программ», которые продуцируют негативные аффективные состояния.

В отличие от простого подавления эмоций, саногенная рефлексия направлена на распознавание ментальных установок, инициируемых культурными и социальными стереотипами. Основной причиной негативных переживаний является несоответствие между ожиданиями и реальностью, нарушением регуляции между интенсивностью эмоционального отклика и управление триггерными ситуациями (triggering — автоматический запуск эмоциональной реакции). Позитивным решением в данной ситуации является осознание реальности происходящего и оптимальный выбор конструктивных поведенческих стратегий. Основным методом развития данной способности выступает рефлексия и самоанализ переживаний в рамках специально организованных встреч (семинары, тренинги, консультации, балинтовская группа).

Анкетирование слушателей курсов повышения квалификации, в котором приняли участие 102 человека, выявило следующие результаты: преобладание саногенного мышления у 28,2%, преобладание патогенного мышления у 40,5% и смешанный тип мышления у 31,3% испытуемых. Для обработки данных были использованы различные психодиагностические методики, в частности шкала самооценки Спилбергера-Ханина, личностная шкала проявлений тревоги Тейлора, шкала локуса контроля Роттера и др.

Для целенаправленного формирования саногенного мышления в образовательной среде предлагается использовать следующий комплекс психолого-педагогических технологий, включающий:

- Психотехнические игры и методы аутогенной тренировки.
- Социально-психологический тренинг (разбор кейсов).
- Ролевые и развивающие игры, направленные на перенос поведенческого опыта в профессиональные ситуации.
- Тренинги развития эмоционального интеллекта и рефлексии.

Овладение саногенным мышлением позволяет педагогам осуществлять более эффективный когнитивный контроль над своими эмоциональными состояниями, что приводит к снижению дезадаптивного поведения и способствует личностному росту в процессе повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Таким образом, саногенное мышление обладает значительным здоровьесберегающим потенциалом для применения в системе дополнительного профессионального образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кот Т. В. Проблема развития психолого-педагогических компетенций педагогов дошкольного образования / Н. А. Белевич, Т. В. Кот // Проблемы современного педагогического образования: сборник научных трудов. — Ялта: РИО ГПА, 2023. — Вып. 79. — Ч. 1. — С. 39–41.
2. Панфилов А. Н. Саногенное мышление: вопросы теории и практики формирования здоровьесберегающих компетенций / А. Н. Панфилов // Эмоциональная регуляция как фактор укрепления психологической резильентности: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Елабужский институт, 25 октября 2023 года. — Елабуга: [б. и.], 2023. — С. 97–102. — EDN STSGFA.
3. Семикин В. В. Психологическая культура в педагогическом взаимодействии: специальность 19.00.07 «Педагогическая психология»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора психологических наук / Семикин Виктор Васильевич. — Санкт-Петербург, 2004. — 48 с. — EDN NHRHDH.
4. Феоктистова С. В. Актуализация проблемы развития саногенного потенциала педагогов в условиях цифровизации образования / С. В. Феоктистова, Н. Н. Васильева // Современный учитель: профессиональная компетентность и социальная значимость: материалы I Международной научно-практической конференции, Донецк, 24 июня 2022 года / под общ. ред. С. В. Беспаловой, И. А. Кудрейко. Т. 2. — Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. — С. 309–312. — EDN SXPIFO.

В. В. Алексеева

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА:
ФИНАНСОВЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ**

**UNIVERSITY COMPETITIVENESS IN A TRANSFORMING EDUCATIONAL SPACE:
FINANCIAL AND STRATEGIC DIMENSIONS**

Аннотация: В статье представлено комплексное исследование проблем формирования и управления конкурентными преимуществами вуза путем оптимизации его финансового обеспечения. На основе синтеза классических теорий конкуренции и современных подходов к финансированию образования разработана интегративная модель, в которой финансовые механизмы рассматриваются как ключевой драйвер конкурентоспособности вуза. Особое внимание уделено стратегическим ориентирам для педагогических вузов, обусловленным реализацией национальных проектов, цифровой трансформацией и обострением конкуренции на рынке образовательных услуг.

Annotation: The article presents a comprehensive study of the problems of forming and managing a university's competitive advantages through the optimization of its financial support. Based on the synthesis of classical theories of competition and modern approaches to education financing, an integrative model is developed, in which financial mechanisms are considered as a key driver of a university's competitiveness. Special attention is paid to strategic guidelines for pedagogical universities, driven by the implementation of national projects, digital transformation, and the intensification of competition in the educational services market.

Ключевые слова: конкурентоспособность вуза, финансовое обеспечение вуза, педагогическое образование, рынок образовательных услуг, управление конкурентоспособностью

Key words: university competitiveness, university financial support, pedagogical education, educational services market, competitiveness management

В современных условиях глобальных вызовов и ограничений сформировалась принципиально новая конкурентная среда для российских вузов. Цифровая трансформация, демографические волны, пандемия COVID-19, реализация масштабного национального проекта «Молодежь и дети», а также результаты национальных проектов «Образование» и «Наука и университеты» актуализировали проблему управления конкурентными преимуществами высших учебных заведений.

В этих условиях конкурентоспособность вуза — способность обеспечивать высокое качество подготовки специалистов и устойчивую востребованность выпускников — становится производной не только от образовательного и научного потенциала, но и от эффективности его финансовой модели. Ограниченность бюджетных ресурсов и обострение конкуренции за абитуриентов, кадры и финансирование требуют системного подхода к управлению, в котором финансовые стратегии неразрывно связаны с задачами укрепления конкурентных позиций.

Цель данного исследования — разработать концептуальные основы управления конкурентоспособностью современного вуза на основе интеграции финансового и стра-

тегического аспектов его деятельности. Для достижения цели поставлены следующие задачи: проанализировать эволюцию понятийного аппарата конкурентоспособности применительно к сфере высшего образования; разработать актуализированную факторную модель конкурентоспособности вуза; исследовать современную структуру и динамику финансового обеспечения российских вузов; определить направления совершенствования финансового механизма как основы укрепления конкурентных преимуществ для повышения конкурентоспособности вуза.

В научных исследованиях понятие конкуренции рассматривается с трех сторон: поведенческой — борьбы за удовлетворение потребностей потребителей, структурной — анализа рыночной структуры и функциональной — соперничества через инновации [1, 3, 4]. Для сферы высшего образования наиболее релевантным представляется синтез этих подходов, поскольку вузы конкурируют не только за финансовые ресурсы, но и за интеллектуальный капитал, репутацию и право определять образовательные стандарты.

Конкурентоспособность вуза в современных условиях позволяет университету создавать и реализовывать уникальную ценность для всех субъектов рынка образовательных услуг во времени: студентов, их родителей, работодателей, государства и общества в целом. Данный показатель формируется через связь **качества образования**, измеряемого через компетенции выпускников и их востребованность на рынке труда; **научно-исследовательского потенциала**, определяющего способность генерировать новые знания и **эффективности управления**, включающей финансовые механизмы обеспечения деятельности.

Сильную рыночную позицию организации определяют ее конкурентные преимущества [3]. Для вуза эти преимущества могут заключаться в качестве образовательных услуг, уникальности программ, квалификации профессорско-преподавательского состава, развитой инфраструктуре, сильном бренде и репутации.

На основе анализа современных вызовов и с учетом специфики педагогического образования актуализируем модель факторов конкурентоспособности вуза.

Таблица 1

Факторное пространство конкурентоспособности педагогического вуза

Группы факторов	Актуализированные внешние факторы	Актуализированные внутренние факторы
1. Инфраструктурные	Развитие цифровой инфраструктуры региона Доступность общежитий в условиях бюджета	Цифровая образовательная среда (LMS, симуляторы, VR/AR-лаборатории) Оснащенность психолого-педагогических мастерских
2. Экономические	Объемы бюджетного финансирования в рамках нацпроектов Система грантовой поддержки педагогических инноваций	Эффективность эндаумент-фонда Доходы от программ ДПО Модель управления затратами
3. Социально-демографические	Национальный проект «Семья» Государственные программы поддержки молодых педагогов	Система тьюторского сопровождения студентов Развитие инклюзивной среды
4. Нормативно-правовые	Профессиональный стандарт «Педагог» ФГОС 3++ и обновление ФГОС 4-го поколения	Гибкость и скорость обновления образовательных программ Система управления профессионально-общественной аккредитацией

Группы факторов	Актуализированные внешние факторы	Актуализированные внутренние факторы
5. Качество образования	Внедрение системы мониторинга трудоустройства выпускников Федеральный проект «Молодые профессионалы»	Внедрение сквозной цифровой дидактики Реализация компетентностного подхода с акцентом на soft skills Развитие педагогических интернатур
6. Маркетинговые	Цифровизация маркетинга образовательных услуг	Активная работа с брендом выпускника Создание и продвижение собственных образовательных онлайн-продуктов
7. Образовательных ресурсов	Развитие федеральных цифровых платформ («Сферум», «РЭШ»)	Уровень цифровой грамотности ППС Наличие и реализация стратегии цифровой трансформации

Источник: составлено автором.

Формирование и поддержание конкурентных преимуществ, представленных в факторной модели, требуют целевых финансовых вложений. Анализ динамики финансового обеспечения российских вузов за 2021–2023 гг. определяет основные тенденции, подтверждающие тезис о возрастающей роли финансовой модели в обеспечении конкурентоспособности вуза.

Таблица 2

Динамика финансового обеспечения вузов России за 2021–2023 гг., млн. руб. [2, с. 187]

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абсолютный прирост (+, –)		Темп роста, в %	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Объем средств — всего	1117473,9	1233403,6	1381301,5	115929,7	147897,9	110,4	112,0
Бюджетные средства	637017,9	707249,7	794769,5	70231,8	87519,8	111,0	112,4
в том числе бюджетов:							
федерального	607331,6	673171,2	757369,9	65839,6	84198,7	110,8	112,5
субъектов РФ	29225,7	33502,9	36905,8	4277,2	3402,9	114,6	110,2
местных	460,6	575,7	493,8	115,1	-81,9	125,0	85,8
Средства организаций	145070,1	157298,8	176265,6	12228,7	18966,8	108,4	112,1
Средства населения	265538,7	293088,7	316008,6	27550	22919,9	110,4	107,8
Внебюджетные фонды	42343,7	44061,9	53768,9	1718,2	9707	104,1	122,0
Иностранные источники	27503,5	31704,5	40488,9	4201	8784,4	115,3	127,7

Для определения направлений совершенствования показателя конкурентоспособности вуза необходимо провести структурный анализ источников финансирования его деятельности. Данные таблицы свидетельствуют о стабильной положительной динамике общего объема финансирования: прирост в 2022 году составил 10,4%, а в 2023 году ускорился до 12,0%, что подтверждает сохраняющийся приоритет высшего образования в государственной политике. **Бюджетные средства** сохраняют доминирующую роль

(57,5% в 2023 г.) в общем объеме финансирования вуза, причем из федерального бюджета (темп роста 112,5% в 2023 г.). Однако именно **внебюджетные источники** являются индикатором финансовой гибкости и рыночной устойчивости вуза.

Наблюдается **диверсификация внебюджетных поступлений**.

Во-первых, **средства организаций** показывают устойчивый рост (112,1% в 2023 г.), что свидетельствует об углублении партнерства с реальным сектором экономики, развитии программ целевой подготовки и хозяйственной деятельности.

Во-вторых, **внебюджетные фонды** выросли в 2023 г. на 22,0%, что указывает на активизацию грантовой деятельности, развитие эндаументов и привлечение средств на конкретные стратегические проекты.

В-третьих, **иностранные источники** демонстрируют максимальные темпы роста (127,7% в 2023 г.), что, несмотря на геополитические препятствия, свидетельствует об успешной интеграции части вузов в международные научно-образовательные проекты и сети. В-пятых, **темпы роста средств населения замедляются** (107,8% в 2023 г.). Данный фактор может свидетельствовать о насыщении рынка платных образовательных услуг, снижении платежеспособного спроса или необходимости повышения ценности предлагаемых программ.

Для педагогического вуза представленная структура является одновременно и вызовом, и ориентиром. Высокая зависимость от бюджетного финансирования (особенно федерального) обеспечивает стабильность, но ограничивает маневренность.

Следовательно, **стратегическая задача** заключается в наращивании именно тех внебюджетных статей, которые напрямую инвестируются в конкурентные преимущества: средства от ДПО, средства организаций (партнерство с региональными системами образования), гранты (внебюджетные фонды) и доходы от коммерциализации цифровых образовательных продуктов.

Таким образом, **внебюджетные средства** — это не просто «дополнительные» деньги, а стратегический ресурс для опережающих инвестиций в уникальные образовательные методики, цифровую инфраструктуру и научные исследования. В условиях, когда бюджетное финансирование зачастую носит нормативный характер, именно внебюджетные источники позволяют вузу быстро реагировать на вызовы рынка, финансировать инновации и укреплять свои конкурентные позиции.

Для педагогического вуза эффективной является интегративная конкурентная стратегия, синтезирующая финансовые и содержательные аспекты развития. Модель связи факторов конкурентоспособности с источниками их финансового обеспечения представлена в таблице 3.

На основе проведенного анализа можно выделить основные направления развития конкурентных преимуществ педагогического вуза, интегрирующие финансовые и содержательные аспекты развития.

1. Развитие экосистемы непрерывного педагогического образования, которая включает в себя короткие программы повышения квалификации по актуальным темам (цифровая дидактика, инклюзивное образование); корпоративное обучение для компаний, заинтересованных в развитии педагогических компетенций сотрудников; образовательные продукты для родителей по возрастной психологии и педагогике.

Связь факторов конкурентоспособности и источников финансового обеспечения

Фактор конкурентоспособности	Необходимые инвестиции	Потенциальные источники финансирования
Качество образования	– Разработка новых образовательных программ – Внедрение инновационных педагогических технологий – Повышение квалификации ППС	– Платные программы ДПО – Гранты на разработку образовательных инноваций – Целевые контракты с регионами
Научно-исследовательский потенциал	– Оснащение научных лабораторий – Стимулирование публикационной активности – Поддержка научных школ	– Исследовательские гранты (РНФ, РФФИ) – Хоздоговорная тематика
Инфраструктура	– Цифровая трансформация – Создание современных образовательных пространств – Развитие кампуса	– Эндаумент-фонд – Программы софинансирования с регионами – Коммерческая аренда помещений
Бренд и репутация	– Маркетинговые кампании – Поддержка талантливых студентов – Развитие сообщества выпускников	– Спонсорские средства – Благотворительные пожертвования – Доходы от коммерческой деятельности

Источник: составлено автором

2. Активизация проектно-грантовой деятельности, поскольку участие в грантах (РНФ, РФФИ, Минпросвещения) выступает не просто источником привлечения средств, но и мощным импульсом для развития научных школ, публикационной активности и повышения квалификации ППС.

3. Формирование партнерских сетей и эндаумент-фондов предполагает системное развитие взаимовыгодного сотрудничества с выпускниками, предприятиями реального сектора и благотворителями. Создание эндаумент-фонда позволяет аккумулировать целевой капитал, доходы от которого направляются на стратегические проекты.

4. Реализация стратегии «Цифровой университет». Инвестиции в цифровую инфраструктуру должны окупаться через создание коммерческих цифровых продуктов: от платных подписок на специализированные базы данных до оказания услуг по цифровизации школ-партнеров.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Конкурентоспособность современного вуза представляет собой комплексный показатель, который определяется способностью создавать уникальную ценность для всех участников рынка образовательных услуг через качество образования, научный потенциал и эффективное управление.

Финансовое обеспечение деятельности вуза является не вспомогательной, а ключевой стратегической функцией, непосредственно влияющей на его конкурентные позиции. Доля внебюджетного финансирования в 42,7% (2022 г.) свидетельствует о важности диверсификации источников доходов.

Для педагогического вуза оптимальной является интегративная конкурентная стратегия, сочетающая целевое бюджетное субсидирование с активным развитием предпринимательской инициативы в академических и околонуучных областях.

Перспективой дальнейших исследований является разработка комплексной методики оценки эффективности финансового механизма вуза через призму его влияния на достижение стратегических конкурентных преимуществ.

В условиях современной экономики наибольшая роль в стимулировании динамики экономического развития принадлежит образованию. Правильно выстроенная система управления конкурентоспособностью, подкрепленная эффективной финансовой моделью, формирует новый тип университета — инновационный, адаптивный и социально ответственный, способный готовить кадры для решения сложных социально-экономических задач на благо государства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова Н. Н. Технологии оценки конкурентоспособности вузов: мировые тренды и российский опыт // Педагогический мониторинг инновационных изменений в высшем образовании: коллективная монография / Томский государственный университет. — Томск: Национальный исследовательский томский государственный университет, 2024. — С. 143–153.
2. Индикаторы образования: 2025: статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 452 с.
3. Портер М. Э. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Э. Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс. — 2019. — 715 с.
4. Шкодинский С. В., Шевчук М. В., Костякова В. Г. Особенности финансирования системы высшего образования в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2.

И. Ф. Игнатьева

ИНТЕГРАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИЕЙ

INTEGRATION IN THE MANAGEMENT OF A TOURIST DESTINATION

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению процессов интеграции управленческих субъектов в туристской дестинации, изучению социальных аспектов управления туристским направлением. Уточнены понятия «туристская дестинация», «управление туристской дестинацией». Показана значимость интеграционных процессов в управления системой туризма в конкретной дестинации.

Управление дестинацией заключается в скоординированном регулировании всех социальных процессов, составляющих дестинацию. Прежде всего — это управление ресурсами, продвижение положительного имиджа территории для привлечения посетителей, взаимодействие заинтересованных сторон, сотрудничество с местными сообществами. В целом, управление дестинацией связано с формированием политики интеграции различных акторов туризма в регионе, обеспечением устойчивого развития туристского направления.

Annotation. The article is devoted to the consideration of the processes of integration of management entities in a tourist destination, the study of the social aspects of managing a tourist destination. The concepts of “tourist destination” and “tourist destination management” have been clarified. The importance of integration processes in the management of the tourism system in a particular destination is shown.

Destination management consists in the coordinated regulation of all social processes that make up a destination. First of all, it is the management of resources, the promotion of a positive image of the territory to attract visitors, the interaction of stakeholders, cooperation with local communities. In general, destination

management is associated with the formation of a policy of integration of various tourism actors in the region, ensuring the sustainable development of the tourist destination.

Ключевые слова: туристская дестинация, управление, интеграция в управлении, управление туристской дестинацией

Keywords: tourist destination, management, integration in management, management of a tourist destination.

Основой благоприятного развития туризма в определенном регионе является удовлетворенность посетителей. Посетители взаимодействуют с местными жителями, достопримечательностями и товарами, но увозят с собой впечатления и воспоминания на всю жизнь. Отличные туристские направления (дестинации) превосходят ожидания посетителей и обеспечивают высокий уровень удовлетворённости. Именно так создаётся ценность в сфере туризма. Для управления впечатлениями требуется «ориентированный на посетителя» подход, при котором впечатления посетителей лежат в основе принятия решений. Однако, нередко потребности туристов входят в противоречие с желаниями местных жителей. Для гармоничного развития туристского направления необходимо комплексное интегрированное управление, учитывающее все аспекты сложного развития туризма. Целью данной статьи является исследование возможностей интеграции в процессе управления туристской дестинацией.

Работы М. А. Морозова, А. П. Дуровича и др. являются примерами пространственного, географического подхода в трактовке туристской дестинации и предлагают рассматривать ее как территорию, представляющую туристский интерес имеющую определенный набор услуг, отвечающих потребностям туриста и удовлетворяющих его спрос на транспорт, ночлег, питание, развлечения и т. д. [5, с. 188–195; 2, с. 257–269].

Концепция интегративного национального менеджмента является инструментом развития туристских дестинаций, ведет к устойчивой туристской экономике, в которой взаимосвязанные организации и предприятия совместно развивают туризм и управляют им. Бизнес, как правило, воспринимает идею интеграции как инструмент расширения возможностей региональной индустрии туризма, однако, это не простой процесс, и не все получается гладко.

С. Гунджан понимает интеграцию, как создание сетей, основанных на поиске знаний, расширении прав, возможностей и мотивации. Однако цели и интересы туристских компаний, вступающих в деловую сеть, могут быть различными, и поэтому они сами могут стать препятствиями на пути реализации проектов [8, с. 277–289].

Э. Джуван и О. Рок размышляют о сложностях интеграции компаний в сельской местности. Пример Словении показывает, что организационная структура туристской экономики меняется. Однако экономические субъекты объединяются на такой основе, которая укрепляет лишь несколько корпораций. Туристские компании объединяются, но, к сожалению, лишь немногие из них укрепляют свою структуру капитала и положение на рынке, что позволяет говорить об олигополии. Ситуация складывается не в пользу сельской местности. Она решает проблемы слаборазвитой городской и периферийной среды, в которой туризм является наиболее подходящим дополняющим сектором экономики [9, с. 31–40].

Поэтому интеграция довольно часто представляется приемлемой только из интереса более крупных игроков туристского рынка. Российские эксперты отмечают непро-

работанность нормативно-правовой базы в туристической отрасли и недостаточность поддержки государства [3, с. 80–201]. Эта проблема связана с отсутствием системной политики государства в области туризма, несоответствием нормативных документов международным стандартам, а также с компетентностью должностных лиц на местах.

Управление дестинацией — это специфическая форма классического менеджмента, которая, в отличие от управления отдельной компанией, занимается управлением целой территорией как пунктом назначения, что предполагает гораздо более сложный процесс.

Пункт назначения включает в себя не только природные и культурные достопримечательности, но и субъектов, которые активно работают в сфере туризма и, следовательно, оказывают влияние на развитие данной территории как объект управленческой деятельности. Можно говорить о субъекте и объекте управленческой деятельности применительно к многообразным структурным образованиям в системе туризма на конкретной территории. Дестинация как объект управленческой деятельности представляет собой территорию с ее достопримечательностями, культурными и природными ресурсами. Это место, которое выбрал и куда направляется поток клиентов.

Термин «управление дестинацией» означает более широкий управленческий контекст всего направления в целом (государственные, региональные регулирующие структуры), тогда как «менеджмент дестинации» относится к отдельным коммерческим управляющим организациям внутри дестинации. В широком смысле управление дестинацией — это процесс интеграции всех элементов, включенных в дестинацию от инфраструктуры и транспорта до впечатлений туристов и удовлетворения потребностей местных жителей. Прежде всего — это управление ресурсами, продвижение положительного имиджа территории для привлечения посетителей, взаимодействие заинтересованных сторон, сотрудничество с местными сообществами.

Интеграция — это научно обоснованный и профессионально зарекомендовавший себя метод развития бизнеса. Интеграция предоставляет собой инструмент развития туристского направления, и тесно связано с изменениями организационной структуры туризма. Это комплексное управление туристскими направлениями, которое, прежде всего, управляет экономикой туризма. Оно нацелено на устойчивое развитие туризма в сообществе и устойчивое развитие самого сообщества. Интеграция представляет собой проверенный и эффективный метод укрепления деловых и организационных связей между отдельными хозяйствующими субъектами, которые имеют совпадающие интересы в отношении капитала и развития региона.

Интеграция в управлении туристскими дестинациями предполагает координацию всех элементов направления — от государственного и частного секторов до природных и культурных ресурсов. Это необходимо для создания целостного, устойчивого и конкурентоспособного впечатления посетителей. Такой подход требует сотрудничества между заинтересованными сторонами, разработки систем управления качеством и стратегической ориентации как на краткосрочные, так и на долгосрочные цели.

Управление туристскими направлениями требует комплексного подхода, включающего три взаимосвязанных компонента, являющихся ключевыми аспектами интегрированного управления.

1. Стратегическое и скоординированное планирование. Центральный орган, часто Организация по управлению туристскими направлениями (DMO), руководит и координирует деятельность в рамках согласованной стратегии для обеспечения конкурентоспособного и устойчивого туристского направления.

Ориентация на устойчивое развитие предполагает интеграцию основных принципов устойчивого развития и имеет решающее значение для обеспечения долгосрочного благополучия в месте назначения, включая его природную среду и экономическую жизнеспособность.

2. Сотрудничество с заинтересованными сторонами. Объединение усилий государственных органов, частного бизнеса и местных сообществ для достижения общих целей имеет важное значение для создания интегрированной системы поставок и создания добавленной стоимости. Совместные цепочки поставок, основанные на интеграции, могут строиться как по вертикали (например, туроператор покупает авиакомпанию), так и по горизонтали между различными предприятиями для создания целостного и эффективного туристского продукта.

3. Системы менеджмента качества. Внедрение систем, гарантирующих качество услуг и сохранение окружающей среды, приводит к повышению удовлетворенности туристов и долгосрочной устойчивости. Разнообразие и качество предлагаемых услуг также предполагает комплексный подход, который обеспечивает разнообразие продуктов, включая природные и культурные достопримечательности, различные типы размещения, качественную инфраструктуру и удобства.

Впечатления, опыт, переживания, полученные туристом, являются ключевыми факторами, стимулирующими посещение, повышающими осведомленность о месте назначения и создающими убедительные причины для поездки [1, с. 38–45]. Это помогает сформировать спрос, на который могут опираться все туристские предприятия в регионе. Впечатления мирового уровня или знаковые впечатления дают туристской дестинации реальное конкурентное преимущество перед другими направлениями. Они фокусируются на том, что действительно является уникальным, запоминающимся или привлекательным в этом месте назначения.

Международные исследования показывают, что успешные туристские направления удовлетворяют все потребности путешественников. У них сильный бренд и разнообразный ассортимент. Они включают в себя большое количество природных, исторических и культурных достопримечательностей, различные типы размещения и широкий спектр предложений в сфере гостеприимства.

Особое место в интегрированном управлении занимает эффективный маркетинг и продвижение региона. Маркетинговая и рекламная деятельность в туристской дестинации — это ключевая составляющая эффективного управления всем регионом, направленная на привлечение нужной категории посетителей, стимулирование регионального распределения и учет сезонности, на продвижение нужного продукта на нужном рынке (рынках) в нужное время [7].

Туристские направления ориентированы на привлечение как местных, так и иностранных туристов, в том числе тех, кто приезжает просто отдохнуть, тех, кто навещает семью и друзей или приезжает на мероприятие, конференцию или учёбу [6,

с. 58–95] Принимающая сторона ориентирует посетителей на разные рынки и сегменты с помощью различных рекламных мероприятий, чтобы повысить ценность своего туристского направления с учётом своих целей и видов отдыха, которые пользуются спросом на выбранных рынках.

Маркетинговая деятельность подключает к процессу интеграции в туризме структуры и отрасли, которые на первый взгляд достаточно далеко отстоят от туризма. Так она часто предполагает партнерские отношения между современными высокотехнологичными структурами и туристской индустрией [4, с. 242–246].

Например, RTOS и EDA. RTOS (ОСРВ) — операционные системы реального времени, EDA — комплекс программных средств для автоматизации проектирования. RTOS и EDA — это устоявшиеся термины в инженерии и информационных технологиях.

В целом, управление дестинацией связано с формированием политики развития туризма в регионе, обеспечением устойчивого развития туристского направления. Концепция интегративного национального менеджмента является инструментом развития туристских направлений, ведет к устойчивой туристской экономике, в которой взаимосвязанные заинтересованные организации совместно развивают туризм и управляют им.

ЛИТЕРАТУРА

1. Власова Т. И., Игнатьева И. Ф. Туристская деятельность: организация, экономика, политика монография. Нац. акад. туризма. — Санкт-Петербург: Д.А.Р.К., 2014. — 159 с. — ISBN 978-5-98004-066-6.
2. Дурович А. П. Концептуальные подходы формирования систем государственного управления туризмом в Республике Беларусь // Беларусь в современном мире: материалы I Республиканской науч. конф. 22–23 октября 2002 г.» / редкол.: А. В. Шарапо [и др.]. — Минск: БГУ, 2003. — С. 257–269.
3. Жигунова Г. В., Шарова Е. Н. Барьеры и факторы развития туристического бизнеса в России и Арктике (по результатам экспертного опроса) // Арктика и Север. — 2023. — № 53. — С. 180–201. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2023.53.180
4. Игнатьева И. Ф., Кутыева Э. Р., Чурилина И. Н., Анисимов Т. Ю. Роль диджитал-технологий в туристском образовании // Менеджмент XXI века: образование в эпоху цифровой экономики. Сборник научных статей по материалам XVII Международной научно-практической конференции. — СПб: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2019. — С. 242–246.
5. Морозов М. А., Войт М. Н. Теоретико-экономическое содержание понятия «туристская дестинация» // Туризм и культурное наследие. — 2013. — № 2. — С. 188–195.
6. Технологии управления репутацией: учебно-методический комплекс / [А. П. Валицкая, И. Ф. Игнатьева, Н. Л. Леонтьева, Л. Н. Летягин, Т. В. Шоломова]. — Санкт-Петербург: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. — 183 с.
7. An integrated Destination Management approach Ministry of Business, Innovation & Employment. — URL: <https://www.mbie.govt.nz/immigration-and-tourism/tourism/tourism-projects/destination-management-guidelines/an-integrated-destination-management-approach#:~:text=International%20research%20shows%20that%20successful,be%20attractive%2C%20competitive%20and%20sustainable> (дата обращения 21.10.2025).
8. Gunjan S. Relationships, networks and the learning re-gions: case evidence from the Peak District National Park // Tourism Management. — 2005. — Volume 26. — Number 2. — Pp. 277–289.
9. Juvan E., Rok O. Integration as a Tool of Destination Management — The Case of Rural and Rural Fringe Areas // Organizacija. — 2008. — Volume 41. — Number 1. — 2008. — Pp. 31–40. DOI:10.2478/v10051-008-0004-8

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ФУТБОЛА: PESTEL-АНАЛИЗ ВЫЗОВОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

SCENARIOS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FOOTBALL INDUSTRY: PESTEL ANALYSIS OF CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Аннотация: В статье представлена комплексная оценка ресурсного потенциала индустрии футбола в регионах на основе PESTEL-анализа. Выявлены ключевые внешние факторы, оказывающие наибольшее влияние на развитие отрасли. С использованием методов сценарного прогнозирования проанализированы неопределенные факторы: международная изоляция, инвестиционная привлекательность и конкуренция с цифровыми развлечениями. Определен наиболее вероятный сценарий развития на ближайшие 5 лет, характеризующийся стагнацией и фрагментацией футбольной экосистемы. В работе предложены стратегические инструменты для противодействия негативным тенденциям и укрепления конкурентных позиций футбола в регионах.

Annotation: The article provides a comprehensive assessment of the resource potential of the football industry in the regions based on a PESTEL analysis. Key external factors that have the greatest impact on the industry's development are identified. Using scenario forecasting methods, uncertain factors are analyzed: international isolation, investment attractiveness, and competition with digital entertainment. The most probable development scenario for the next 5 years is determined, characterized by stagnation and fragmentation of the football ecosystem. The paper proposes strategic tools to counter negative trends and strengthen the competitive position of football in the regions.

Ключевые слова: индустрия футбола, ресурсный потенциал, PESTEL-анализ

Key words: football industry, resource potential, PESTEL analysis

Для анализа футбольной индустрии целесообразно применить комплексную модель, включающую следующие компоненты:

1. **Оценку текущего состояния ресурсов** — анализ материально-технической базы, кадрового потенциала и инфраструктуры.
2. **Определение ключевых факторов развития** — изучение внешних (макроэкономические условия, регулирующая деятельность, рыночные тенденции) и внутренних (управленческие решения, организационная эффективность, инновационный потенциал) направлений развития.
3. **Определение векторов роста** — прогнозирование перспективных направлений развития, включая цифровую трансформацию, расширение географии присутствия и оптимизацию бизнес-процессов.

На основе PESTEL-анализа оценим внешние факторы, влияющие на ресурсный потенциал футбола, который состоит из следующих этапов [1, 2].

1. На первом этапе необходимо определить товарные и географические границы проведения анализа внешней среды. МРО Урала и Западной Сибири предполагает провести анализ футбольных сегментов в рамках заданных географических границ, целесообразно предварительно оценить, потребуется ли анализ для каждого сегмента или факторы влияния внешней среды будут едиными для всех сегментов. В данном случае факторы влияния будут едиными для всех сегментов футбола.

2. Определяется перечень из 30–40 политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов внешней среды, оказывающих влияние на ресурсный потенциал индустрии в заданных границах и выбранных сегментах.

3. Каждый фактор из перечня оценивается по трем параметрам:

- вектор влияния на индустрию, т. е. является ли данный фактор возможностью (положительное влияние) или угрозой (негативное влияние);
- сила влияния на индустрию по 10-бальной шкале;
- уровень определенности (предсказуемости) фактора на период планирования.

Вектор и сила влияния являются индивидуальными, т. е. тесно связаны со спецификой индустрии футбола в регионах Урала и Западной Сибири, а уровень определенности является единым для всей индустрии футбола.

При проведении оценки необходимо учитывать, что один и тот же фактор может иметь для индустрии как вид возможности, так и угрозы. Например, изоляция приводит не только к повышению конкуренции между молодыми игроками детско-юношеских школ, следствием чего является повышение качества футбола, но и к потере мотивации при достижении определенных высот в развитии, в результате чего уменьшается количество игроков мирового уровня.

4. Из подготовленного перечня факторов необходимо выбрать 8–12 ключевых, влияние которых на индустрию является наиболее сильным с точки зрения его возможностей и ограничений в достижении поставленных целей за период планирования.

5. Выбранные факторы распределяются на две группы — определенные и неопределенные.

6. Для неопределенных факторов экспертно составляются оптимистичный, реалистичный и пессимистичный прогнозы на период планирования с указанием вероятности наступления каждого исхода.

7. Путем объединения определенных факторов и прогнозов развития неопределенных факторов составляются сценарии развития внешней среды на период планирования.

8. Результатом анализа становится выбор наиболее вероятного сценария, в соответствии с которым индустрия планирует свою деятельность по достижению целей на период планирования. Если сценарии имеют одинаковую вероятность возникновения, планирование осуществляется по обоим вариантам [3].

Далее представлен PESTEL-анализ ресурсного потенциала индустрии футбола с горизонтом планирования в 5 лет.

Таблица 1

PESTEL-анализ ресурсного потенциала индустрии футбола.

№	Фактор	Влияние	Опред-ть*	Описание влияния
Политические факторы				
1	Реализация федеральных программ развития спорта	+8	О	Федеральные средства на инфраструктуру, контроль выполнения целей
2	Политика санкций и международная изоляция	–8	Н	Снижение мотивации игроков из-за потери возможности участия в статусных соревнованиях

№	Фактор	Влияние	Опред-ть*	Описание влияния
3	Региональная политика и поддержка футбола губернаторами	+5	О	Поддержка развития футбола в административных центрах субъектов
4	Взаимодействие с крупными государственными корпорациями	+7	О	Спонсорство от клубов входящих в круг интересов компаний
5	План ужесточения лимита на легионеров	+2	О	Рост мастерства местных игроков, с другой стороны— сокращение притока футболистов из ведущих футбольных держав
6	Политика импортозамещения	–3	О	Рост затрат на эксплуатацию и обновление существующего спортивного оборудования
7	Стратегия развития физической культуры и спорта	+5	О	Формирование приоритетов, основных направлений и механизмов развития футбола
Экономические факторы				
8	Зависимость от бюджетообразующих предприятий	+3	О	Финансовое состояние клубов напрямую связано с прибылью компаний
9	Снижение доходов населения в кризисное время	–8	О	Снижение доходов от продажи билетов, атрибутики и дополнительных услуг
10	Инфляция и рост операционных затрат	–5	О	Сокращение инвестиций в инфраструктуру и уменьшение финансовых ресурсов клубов
11	Снижение медийной и спонсорской стоимости продукта	–4	О	Потеря международных спонсоров из-за изоляции от еврокубков
12	Бюджетный дефицит регионов	–6	О	Снижение дотаций из бюджетов регионов на развитие инфраструктуры
13	Стоимость логистики	–4	О	Дороговизна переездов на выездные матчи, сложность перелётов в города с отсутствием аэропортов
14	Инвестиционная привлекательность футбольных активов	–7	Н	Отсутствие частных инвесторов во многих клубах Урала и Западной Сибири
Социальные факторы				
15	Демографические тенденции: миграционный отток и старение населения	–4	О	Стремление развития игроков и болельщиков в столицах
16	Изменения в структуре досуга и конкуренция с цифровыми развлечениями	–7	Н	Появление новых более увлекательных и доступных круглогодично видов спорта
17	Рост значения здорового образа жизни	+9	О	На данный момент наблюдается тренд на популяризацию занятия спортом
18	Сезонность	–6	О	Невозможность занятий в зимний период из-за отсутствия инфраструктуры
19	Отсутствие мотивации к занятиям футболом в виду отсутствия конкурентных международных матчей	–4	Н	Игроки, достигая определенных высот, останавливаются в своем развитии и тем самым снижают мотивацию к развитию будущим молодым футболистам
20	Мультикультурность регионов к видам футбола	+6	О	В каждом регионе существует свой популярный клуб и вид футбола
21	Исторически сложившаяся «рабочая» идентичность	+2	О	Преданная и требовательная фанатская база
Технологические факторы				
22	Внедрение системы VAR	–4	О	Значительные инвестиции в оборудование и подготовку арбитров

№	Фактор	Влияние	Опред-ть*	Описание влияния
23	Технологии анализа данных и скаутинга	+8	О	Использование систем видеотехнического анализа, GPS-трекеров для мониторинга нагрузок игроков и платформ для статистического скаутинга
24	Развитие газонных систем и систем подогрева поля	+6	О	Качество поля напрямую влияет на зрелищность игры и травматизм игроков
25	Технологии в области медицины и восстановления игроков	+6	О	Использование современных систем диагностики состояния игроков
26	Импортзамещение спортивного оборудования и экипировки	-7	О	Рост затрат в связи с уходом иностранных брендов и невозможности поддержания в эксплуатации систем
27	«Умные» и многофункциональные стадионы, автоматизация бизнес-процессов	+6	О	Создание инфраструктуры для круглогодичного проведения матчей
Экологические факторы				
28	Суровые климатические условия	-6	Н	Высокие затраты на системы обслуживания полей, дорогостоящие крытые манежи для тренировок
Правовые факторы				
29	Лицензирование футбольных клубов (Регламенты РФС по лицензированию)	-5	О	Для участия в статусных соревнованиях клуб должен соответствовать строгим критериям по финансам, инфраструктуре, кадрам и юниорскому футболу
30	Регулирование трансферов и трудовых отношений с игроками	+6	О	Прозрачность системы контроля трансферных переходов игроков

О — определенные факторы, Н — неопределенные факторы

На основе таблицы 1 были определены наиболее важные факторы внешней среды, оказывающие влияние на индустрию футбола (таблица 2).

Таблица 2

Ключевые факторы влияния внешней среды на индустрию футбола.

Определенные факторы	Оценка	Неопределенные факторы	Оценка
Снижение доходов населения в кризисное время	-8	Политика санкций и международная изоляция	-8
Импортзамещение спортивного оборудования и экипировки	-7	Инвестиционная привлекательность футбольных активов	-7
Взаимодействие с крупными государственными корпорациями	+7	Изменения в структуре досуга и конкуренция с цифровыми развлечениями	-7
Реализация федеральных программ развития спорта	+8		
Технологии анализа данных и скаутинга	+8		
Рост значения здорового образа жизни	+9		

Для каждого неопределенного фактора были определены сценарии его развития в рамках трех прогнозных вариантов: оптимистичного, пессимистичного и реалистичного (таблица 3).

Возможные варианты развития неопределенных факторов

Неопределенные факторы	Оценка.	Варианты		
		оптимистичный	реалистичный	пессимистичный
Политика санкций и международная изоляция	–8	Появление новых или возвращение к старым турнирам, нивелирующих изоляцию России от международных соревнований (вероятность 15%)	Длительная, но не полная изоляция субъектов и видов футбола (вероятность 60%)	Ужесточение санкций, проведение изолированных региональных турниров (вероятность 25%)
Инвестиционная привлекательность футбольных активов	–7	Футбол становится самым доступным активом в сфере развлечений (вероятность 25%)	Избирательная привлекательность: топ-клубы сохраняют инвестиции, в то время как клубы из низких лиг сталкиваются с кризисом (вероятность 65%)	Кризис долговых обязательств приводит к массовым банкротствам клубов (вероятность 10%)
Изменения в структуре досуга и конкуренция с цифровыми развлечениями	–7	Успешный симбиоз с другими видами спорта. Футбол интегрирует современные технологии (VR, метавселенные, интерактивность) (вероятность 30%)	Футбол сохраняет ядро лояльной аудитории. Молодежь потребляет контент фрагментарно. Индустрия удерживает, но не растит, массовую аудиторию. (вероятность 55%)	Футбол проигрывает конкуренцию за внимание. Резкое падение ТВ-рейтингов и стоимости медиаправ. (вероятность 15%)

На основе таблицы 3 был определен наиболее вероятный вариант развития индустрии футбола — продолжающаяся стагнация и фрагментация футбольной экосистемы, где сильные игроки (топ-клубы) будут выживать, а слабые — сталкиваться с растущими трудностями. Оптимистичные сценарии маловероятны и требуют кардинальных позитивных изменений, в то время как пессимистичные несут в себе риск глубокого кризиса всей индустрии.

Основными инструментами борьбы за конкуренцию с другими сферами развлечений станет интеллектуальный учет и анализ существующих данных по развитию детско-юношеского спорта, инфраструктуры, партнерство с частным бизнесом, тщательная работа над каждой группой целевой аудитории индустрии футбола.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. — М.: Олимп-Бизнес, 2012. — 344 с.
2. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. — М.: Бином, 2015. — 456 с.
4. Пономарева Е. В. Методология Проведения PESTEL-анализа // Экономика и социум. — 2016. — № 11-2 (30). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-provedeniya-pestel-analiza> (дата обращения: 04.11.2025).

ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРИГРАНИЧНОЙ С КИТАЕМ ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF RUSSIAN AND CHINESE BORDER AREAS

Аннотация: интенсификация трансграничного взаимодействия обусловила появление научных исследований по проблеме развития приграничных территорий, начались попытки разработки специальной методики оценки развития таких территорий. В статье дана характеристика и проведен анализ факторов, способных обеспечить динамику социально-экономического развития как всего региона в целом, так и его приграничных территорий. С использованием теоретического анализа и литературного обзора выявлены проблемы, определены основные точки зрения в исследовании приграничных территорий России и Китая, и предложены рекомендации по совершенствованию развитию приграничных территорий РФ и КНР.

Annotation: the intensification of cross-border interaction has triggered a surge of scholarly interest in the development of border areas and prompted attempts to devise a dedicated methodology for assessing their progress. The article characterizes and analyzes the factors capable of driving socio-economic dynamics across the entire region as well as within its border territories. Drawing on theoretical analysis and a literature review, the study identifies key challenges, summarizes the principal perspectives on Russian and Chinese border-area research, and offers recommendations for advancing the development of these territories.

Ключевые слова: приграничные территории, факторы влияния, внешнеэкономические связи, РФ, КНР.

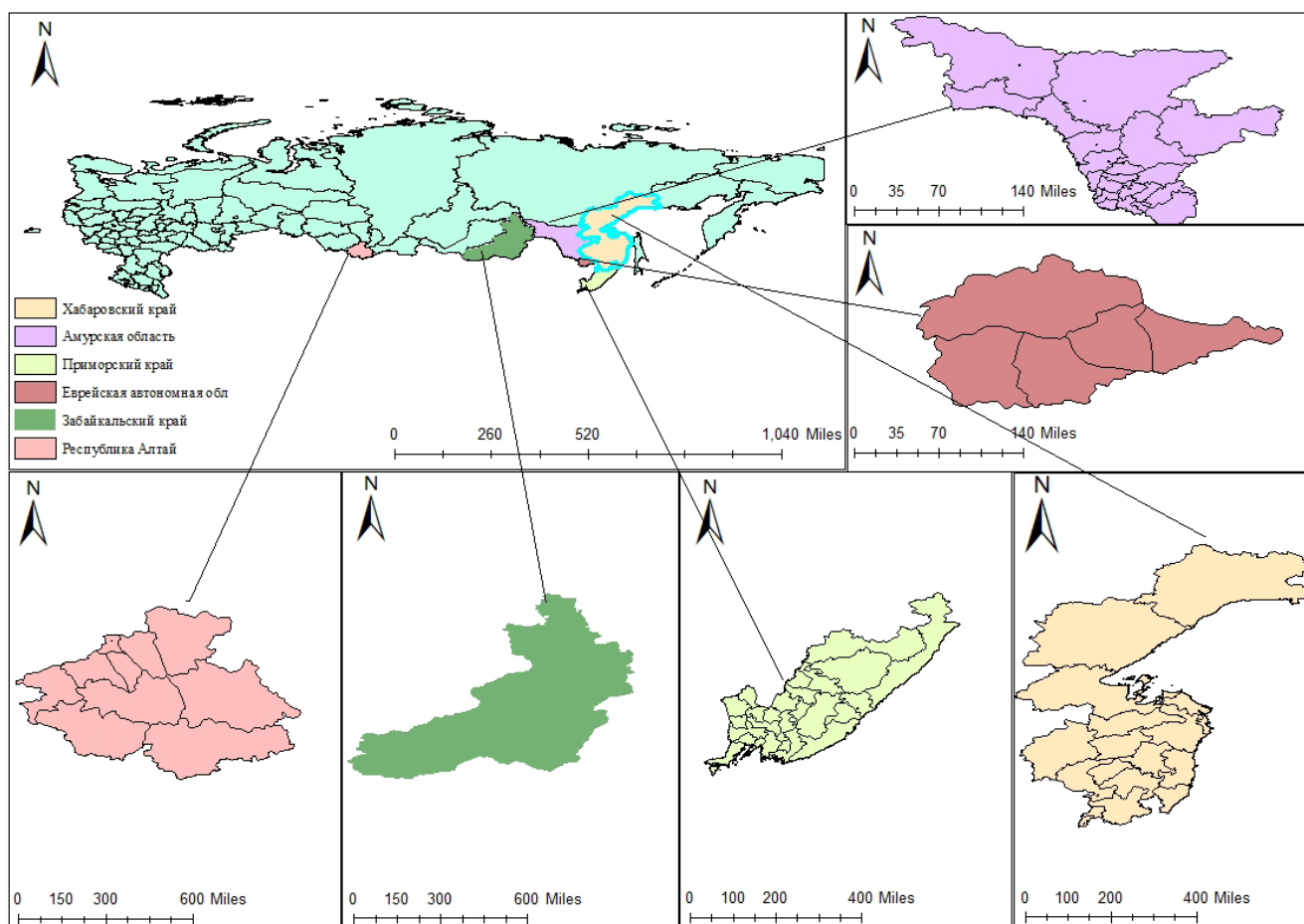
Keywords: border areas, influencing factors, foreign economic relations, Russian Federation, People's Republic of China

Введение и актуальность

Приграничные территории Российской Федерации и Китайской Народной Республики обладают высоким потенциалом социально-экономического развития, определяемым как внутренними, так и внешними факторами. Усиление геополитических вызовов, введение санкционного режима против России, а также переориентация внешнеэкономических связей в сторону КНР актуализируют необходимость комплексного изучения механизмов их функционирования.

Российско-китайская граница имеет протяженность 4209,3 км, большая часть которой проходит по рекам и озерам. Китайская Народная Республика имеет 4 приграничных с Россией региона, в т. ч.: Синьцзян-Уйгурский автономный район (далее СУАР), Автономный район Внутренняя Монголия (далее АРВМ), а также провинции Хэйлунцзян и Цзилинь. В свою очередь Российская Федерация располагает 6 регионами, граничащими с Китаем, это Амурская и Еврейская автономная области, Республика Алтай, а так же Забайкальский, Приморский и Хабаровский края. Если в РФ регионы официально принято именовать Субъектами Федерации, то в КНР термином Шэнцзи.

Сегодня политика Китая и России в отношении приграничных районов превратилась из «приграничного торгового коридора» в «стратегически приоритетный район», сотрудничество расширилось с торговли товарами до глубокой интеграции производственных, финансовых и инновационных цепочек, а пространство сотрудничества вышло за рамки «точечных пограничных пунктов» и охватило весь регион «Северо-Восток — Дальний Восток».



Источник: составлено авторами.

Рис. 1 — приграничные территории РФ с Китаем

Системные механизмы также перешли от соглашений на уровне центральных правительств к многоуровневому взаимодействию «государство — провинция — штат — предприятие», что в полной мере отражает новое направление «повышения качества и модернизации».

На фоне усугубления процессов деглобализации и геополитических конфликтов, если на китайско-российской границе удастся сформировать опыт, который можно будет тиражировать и распространять в других трансграничных регионах мира, в области институционального взаимодействия, совместного управления экологией и промышленного процветания, это станет примером «неконфронтационного» сотрудничества для других стран. Изучение факторов, влияющих на этот процесс, необходимо для того, чтобы «соразвитие» из концепции превратилось в измеримый, регулируемый и устойчивый путь развития.

Цель и задачи исследования

Цель работы — выявить ключевые факторы, влияющие на социально-экономическое развитие приграничных территорий РФ и КНР, систематизировать подходы к их классификации и обозначить направления совершенствования механизмов трансграничного сотрудничества.

Для достижения цели решены следующие задачи:

- Проведён анализ отечественных и зарубежных публикаций по проблеме развития приграничных территорий;
- Систематизированы факторы по различным критериям (внутренние/внешние, управляемые/неуправляемые, институциональные, социально-экономические и пр.);
- Выявлены ограничения существующих исследований.

Методы

В рамках исследования применяется такой метод, как анализ литературы. На основе работ различных авторов по теме исследования информация анализируется, а по итогу происходит синтез и обобщение данных.

Обзор литературы

Проблематика социально-экономического развития приграничных территорий России и Китая получила широкое освещение в отечественных и зарубежных исследованиях. Существующие работы концентрируются на выявлении факторов, определяющих специфику функционирования данных регионов, а также на разработке методологических подходов к их оценке.

Прежде всего, широкое распространение получили классификационные подходы, в рамках которых факторы подразделяются на **внутренние** и **внешние** либо на общие и специфические. Их несомненным достоинством является возможность учёта многоуровневого воздействия и сопоставления различных приграничных регионов. Более того, такие подходы позволяют выявить стратегические направления развития. Однако следует отметить, что они страдают излишней абстрактностью и нередко опираются на слабую эмпирическую базу. Кроме того, сами категории зачастую оказываются слишком широкими и трудноприменимыми в конкретных исследованиях.

В работе А. Н. Михайленко, И. И. Арсентьевой [1] проанализирован внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие приграничных регионов Российской Федерации и Китайской Народной Республики. Внутренние факторы подразделяются на государственную политику, институты, ресурсы и т. д., которые непосредственно влияют на модель развития приграничных регионов и ее эффективность. Внешние факторы включают глобализацию и региональную экономическую интеграцию, механизмы трансграничного сотрудничества, геополитику и безопасность, международные нормы и конкуренцию.

Далее, заслуживает внимания подход, основанный на разграничении факторов на **управляемые** и **неуправляемые**. Его сильной стороной является чёткое определение зон ответственности государства и внешней среды, что делает данный подход особенно удобным при формировании региональной политики. Вместе с тем он подвержен риску переоценки роли управляемых факторов и недостаточно учитывает взаимосвязь между категориями, например, влияние геополитических условий на демографическую динамику.

Так в рамках данного подхода М. А. Троянской, Ю. Г. Тюриной [2] разделяет факторы, влияющие на развитие приграничных регионов, на неуправляемые и управляемые. К первым относятся международные, природно-климатические и геополитические факторы, ко вторым — включают в себя демографические, социально-экономические, научно-инновационные, инвестиционные, финансово-экономические, культурно-нравственные факторы.

Особое место занимают **геополитические и геоэкономические подходы**, концентрирующие внимание на международных интересах и стратегическом положении приграничных территорий. Их преимущество заключается в способности выявлять внешние угрозы и перспективы трансграничного сотрудничества. Однако чрезмерная политизация и ограниченность экономического анализа снижают универсальность подобных подходов, а социальные и институциональные факторы зачастую остаются вне поля зрения.

В статьях П. Я. Бакланова, М. Т. Романова [3] упоминаются, что приграничные территории подвержены значительному влиянию геополитических факторов, таких как геополитическое положение, геополитические интересы и проблемы, геополитический потенциал, которые рассматриваются как факторы развития экономической и социальной сферы приграничных регионов.

В статье Чэн И, Лю Хуэй, Гун Пипин и др. [4] выделяет основные факторы, влияющие на формирование региональной дифференциации экспортно-ориентированной экономики приграничных районов Китая, рассматриваются с трех точек зрения: природно-экологические и географические факторы, уровень развития социально-экономической инфраструктуры, геополитическая обстановка и внешние факторы.

В статье Пэн Фэй, Ян Синь, Лю Тяньбао и др. [5] на основе следующих 9 аспектов построена система показателей преимуществ развития геоэкономической системы приграничных районов: внешнеориентированная экономика (зависимость от иностранных инвестиций, зависимость от внешней торговли и доля доходов от туризма в валовом внутреннем продукте), местная экономика (ВВП на душу населения, степень самообеспеченности бюджета, темпы экономического роста, плотность инвестиций в основной капитал), базовая инфраструктура (относительная плотность населения, протяженность автомобильных дорог, уровень урбанизации, объем почтовых и телекоммуникационных услуг, физическое расстояние до экономических центров), наличие пограничных пунктов пропуска, рельеф местности, влияние правительства, экономическая координация (вклад вторичного и третичного секторов экономики, объем финансовых вкладов), развитие науки и образования, влияние соседних стран.

Однако исследования отечественных и зарубежных ученых имеют ряд недостатков. Во-первых, многие исследования уделяют слишком много внимания макроуровню политики и экономического сотрудничества, а микромеханизмам и конкретным проблемам приграничных регионов (таким как миграция населения, строительство инфраструктуры, роль малого бизнеса и т. д.) уделяется мало внимания. Во-вторых, некоторые исследования не подкреплены эмпирическими данными, особенно в исследованиях, посвященных приграничным районам России, где из-за языковых и культурных различий довольно сложно получить первоисточники, что в определенной степени ограничивает научность и достоверность результатов. Кроме того, зарубежные ученые используют методы исследования, которые имеют определенные ограничения, например, не проводят системного анализа долгосрочных тенденций и динамики экономического развития приграничных районов России и Китая.

Таким образом, на основе проведенного анализа публикаций отечественных и зарубежных исследователей можно сделать вывод о том, что факторы, влияющие на экономическое и социальное развитие приграничных районов Китая и России, пред-

ставляют собой сложную и многоплановую проблему, затрагивающую географические, экономические, политические, социальные и другие аспекты, при этом особое внимание следует уделять факторам, влияющим на совместное развитие Китая и России.

Переход от теории к SWOT-анализу

Систематизация факторов развития приграничных территорий на основе различных теоретических подходов (внутренние и внешние, управляемые и неуправляемые, институциональные и социально-экономические) позволяет выявить их многоуровневый характер и определить зоны ответственности государства, бизнеса и общества. Однако для того, чтобы теория получила практическое применение, необходимо инструментальное средство, которое бы одновременно учитывало сильные и слабые стороны регионов, а также открывающиеся возможности и внешние угрозы.

Таким инструментом выступает SWOT-анализ, позволяющий обобщить выявленные факторы и представить их в структурированной форме. Применение SWOT-методологии делает возможным переход от абстрактных классификаций к прикладной оценке потенциала и рисков приграничных территорий, а также формирование комплексных управленческих решений, учитывающих как внутренние ресурсы, так и международный контекст.

Сильные стороны (Strengths) (внутренние управляемые факторы)	Слабые стороны (Weaknesses) (внутренние управляемые/частично неуправляемые)
- Географическое положение и протяжённая общая граница. - Наличие транспортных коридоров и пограничной инфраструктуры. - Развитие производственных и инновационных цепочек. - Культурно-гуманитарное сотрудничество	- Асимметрия уровня социально-экономического развития регионов по обе стороны границы. - Ограниченность институциональной базы и слабая согласованность политики. - Недостаточная развитость локальной инфраструктуры. - Слабая поддержка малого бизнеса и локальных сообществ
Возможности (Opportunities) (внешние управляемые факторы)	Угрозы (Threats) (внешние неуправляемые факторы)
- Углубление российско-китайского стратегического партнёрства. - Интеграция в евразийские транспортные и логистические коридоры. - Развитие цифровой экономики и электронной торговли. - Совместное использование природных ресурсов и «зелёные» проекты	- Санкционное давление и геополитическая нестабильность. - Зависимость от внешней экономической конъюнктуры. - Демографические вызовы (отток населения из приграничных регионов РФ). - Экологические риски и климатические изменения

Таким образом:

- Сильные и слабые стороны относятся к внутренним факторам (часть из них управляемые: инфраструктура, политика; часть — ограниченно управляемые, например демография).
- Возможности и угрозы отражают внешние факторы (часть управляемы через сотрудничество и интеграцию, а часть практически неуправляемы — санкции, глобальные кризисы).

Заключение

Анализ факторов, влияющих на социально-экономическое развитие приграничных территорий Российской Федерации и Китайской Народной Республики в период 2000–

2024 гг., проведённый с применением SWOT-подхода, позволяет сформулировать следующие выводы.

- Существенные проблемы социально-экономического развития приграничных территорий Китая и России нельзя рассматривать, опираясь лишь на трудности одной из сторон, необходимо учитывать одновременное наличие множественных факторов, возникающих в процессе совместного развития обеих стран.
- Необходимо, исходя из особенности совместного развития приграничных территорий Китая и России, разработать «экономические субъекты-региональные административные органы-государство» комплексный механизм их развития, учитывающий все положительные и отрицательные факторы и минимизирующий последние.

ЛИТЕРАТУРА

1. Михайленко А. Н. Факторы развития приграничья (на примере приграничных территорий России и Китая) / А. Н. Михайленко, И. И. Арсентьева // Россия и современный мир. — 2013. — № 1 (78). — С. 90–100. — EDN QAVWOV.
2. Троянская М. А. Приграничные территории: понятие, развитие и значение для национальной экономики / М. А. Троянская, Ю. Г. Тюрина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2020. — Т. 16, № 3 (384). — С. 431–448. — DOI 10.24891/ni.16.3.431. — EDN MFJTDT.
3. Бакланов П. Я. Геополитические факторы развития трансграничных регионов / П. Я. Бакланов, М. Т. Романов // Геополитический потенциал трансграничного сотрудничества стран Азиатско-Тихоокеанского региона: монография / Министерство образования и науки Российской Федерации, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. — Владивосток : Дальнаука, 2010. — С. 66–78. — EDN TGQJUI.
4. Чэн И, Лю Хуэй, Гун Пипин и др. Пространственная дифференциация и факторы, влияющие на развитие экспортно-ориентированной экономики в приграничных районах Китая // Экономическая география. — 2016. — Т. 36, № 9. — С. 19–26. DOI: 10.15957/j.cnki.jjdl.2016.09.003.程艺, 刘慧, 公丕萍, 等. 中国边境地区外向型经济发展空间分异及影响因素[J]. 经济地理, 2016, 36(09): 19-26. DOI: 10.15957/j.cnki.jjdl.2016.09.003.)
5. Пэн Фэй, Ян Синь, Лю Тяньбао и др. Пространственная дифференциация преимуществ развития геоэкономической системы в приграничных районах Китая // Экономическая география. — 2019. — Т. 39, № 5. — С. 19–26. DOI: 10.15957/j.cnki.jjdl.2019.05.003.(彭飞, 杨鑫, 刘天宝, 等. 中国边境地区地缘经济系统发展优势度空间分异[J]. 经济地理, 2019, 39(05): 19-26. DOI: 10.15957/j.cnki.jjdl.2019.05.003.)

С. Г. Демьяненко

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ РАЗРЫВ В ОЦЕНКЕ СЕБЕСТОИМОСТИ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ И ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ «ЗАТРАТЫ НА МИНУТУ ВРЕМЕНИ» В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

THE INTERDISCIPLINARY GAP IN ASSESSING THE COST OF MEDICAL SERVICES AND THE FORMATION OF THE “COST PER MINUTE” CONCEPT IN HEALTHCARE

Аннотация. Современная система расчёта себестоимости медицинских услуг в России основана на устаревших принципах Временной инструкции 1999 года и условных единицах трудоёмкости (УЕТ). Эти подходы не отражают фактические временные, материальные и трудовые затраты, а также рыночную

стоимость труда медицинских специалистов, что искажает себестоимость и снижает сопоставимость данных. Наукометрический анализ показывает, что большинство исследований выполняются медицинскими вузами, тогда как экономическая составляющая недостаточно проработана. Цель статьи — обосновать переход к расчёту прямых расходов на основе фактических затрат времени, материалов и рыночных заработных плат с учётом положений Налогового кодекса РФ. Такой подход обеспечивает объективность, унификацию расчётов и формирует основу справедливой оплаты труда, стимулирующей эффективность и приток специалистов в отрасль

Abstract. The current system for calculating the cost of medical services in Russia is based on outdated principles from the 1999 Temporary Instruction and conditional labor units (UET). These approaches do not reflect the actual time, material, and labor costs or the market value of medical professionals' work, which distorts cost calculations and reduces data comparability. Scientometric analysis shows that most studies are conducted by medical universities, while the economic dimension remains underdeveloped. The purpose of this article is to justify the transition to calculating direct costs based on actual time spent, material consumption, and market wages, in accordance with the provisions of the Tax Code of the Russian Federation. This approach ensures objectivity, standardization of calculations, and establishes a fair remuneration system that promotes efficiency and attracts professionals to the healthcare sector.

Ключевые слова: прямые расходы медицинской услуги; калькуляция себестоимости медицинской услуги; расчет прямых затрат; эффективность медицинской технологии; стоматология

Keywords: direct costs of medical service; medical service cost calculation; direct cost estimation; efficiency of medical technology; dentistry

1. Цель статьи и решаемая проблема

Современная система расчёта себестоимости медицинских услуг в России продолжает опираться на устаревшие и противоречивые методики, сформированные в конце XX века. Инструкция 1999 года и система «условных единиц трудоёмкости» (УЕТ) не отражают реального времени выполнения процедур и фактического расхода ресурсов, а нормативные акты Минздрава дублируют отдельные элементы без единой логики расчёта. Это приводит к несопоставимости данных между регионами и учреждениями, затрудняет экономический анализ и снижает достоверность показателей себестоимости.

Как показано в исследовании Демьяненко С. Г. и Забаевой М. Н. [1], основанном на анализе 2299 публикаций eLIBRARY.RU, 58,8% научных работ по расчету прямых расходов на медицинские услуги выполняются авторами из медицинских вузов и лишь 39,6% — экономистами, что указывает на выраженный междисциплинарный разрыв и отсутствие единого экономического подхода.

Наиболее последовательно состав прямых расходов определён в Налоговом кодексе Российской Федерации (глава 25, статьи 252–264)⁵, где описаны категории затрат, но отсутствует формализованный порядок их расчёта. Вследствие этого медицинские организации используют различные локальные методики, не обеспечивающие соответствие реальным экономическим условиям.

Особое значение приобретают различия в уровне тарифов и подходах к оплате труда врачей: система УЕТ, применяемая для нормирования времени, не отражает рыночную стоимость квалифицированного труда и приводит к существенным региональным перекосам. В одних субъектах Российской Федерации тарифы устанавливаются на уровне, не обеспечивающем даже компенсации трудозатрат, тогда как в дру-

⁵ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 № 117-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата запроса 30.10.2025).

гих регионах они кратно выше. Это вызывает дисбаланс доходов, снижает привлекательность профессии и усиливает отток молодых специалистов из отрасли.

Цель статьи — обосновать необходимость перехода к расчёту прямых расходов на основе фактического времени оказания медицинских услуг и фактического расхода материалов, что обеспечивает соответствие требованиям Налогового кодекса РФ и единообразие экономических расчётов. Такой подход создаёт предпосылки для формирования рыночной системы оплаты труда, отражающей реальную стоимость профессиональных компетенций, и служит методологической основой для унификации моделей расчёта. Предлагаемая концепция является переходным звеном к авторской методике, защищённой заявкой в ФИПС⁶, где указанные принципы реализованы в виде формализованных расчётных формул.

Методология исследования и обзор литературы

Методологическая основа исследования базируется на системном анализе нормативно-правовых актов Российской Федерации, научных публикаций и практических методик, регулирующих порядок определения себестоимости медицинских услуг. В рамках работы использованы методы сравнительного правового анализа, анализа научных публикаций, а также экспертная оценка существующих подходов в сфере экономики здравоохранения.

В работах Егоров Л. В. [2] отмечает, что в медицинских организациях отсутствует управленческий учёт, ориентированный на измерение временных и материальных затрат, вследствие чего себестоимость услуг определяется «постатейно», без анализа реальных производственных процессов. Бутова В. Г., Рабинович И. . и соавт. [3] анализируют нормирование труда стоматологов по условным единицам трудоёмкости (УЕТ), отмечая, что данный метод не отражает фактическую себестоимость и искажает экономические показатели деятельности медицинских учреждений. Леонтьев В. К. и Шестаков В. Т. [4] подчеркивают, что в условиях рыночной экономики расчёт по УЕТ утратил практическую значимость, поскольку не отражает реальные затраты времени и труда, требующие новых экономических инструментов, адекватных современным условиям стоматологической практики.

Кудряшов Е. А. и Бенц Д. С. [5] связывают нерациональное использование ресурсов с отсутствием стандартизированных подходов к распределению затрат.

Основное содержание и анализ данных

Ключевыми нормативными документами, определяющими рамки формирования затрат, являются:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (глава 25) — основной документ, где в статьях 252, 254, 255, 259 и 264 закреплены категории прямых расходов (материальные, трудовые, амортизационные), однако не установлен порядок и формулы расчёта. Это делает применение норм Кодекса в здравоохранении формальным, без учёта специфики медицинских технологий.

⁶ В Роспатент подана заявка на регистрацию результатов интеллектуальной деятельности, подтверждённая уведомлением о приёме и регистрации заявки № 2025119760 от 17.07.2025 г. (входящий № W25046529). Формулы и алгоритмы расчёта, представленные в авторской методике, находятся на этапе правовой охраны и прошли предпатентную проверку на новизну в Федеральном институте промышленной собственности (ФИПС).

2. Приказ Минздрава России от 25.06.2015 № 366н⁷ — ключевой нормативный акт, регулирующий порядок определения нормативных расходов при оказании государственных и муниципальных медицинских услуг. Документ закрепляет общие требования к структуре затрат, но не содержит детализированной классификации и форм расчёта прямых расходов, вследствие чего организации самостоятельно определяют их состав. Это снижает сопоставимость данных и подчёркивает необходимость унифицированного подхода к определению прямых расходов.

3. Инструкция по расчёту стоимости медицинских услуг (временная)⁸ 1999 г., устанавливающая порядок нормирования труда и расчёта условных единиц трудоёмкости (УЕТ), но не учитывающие фактическое время и реальный расход материалов. Современная система калькуляции себестоимости медицинских услуг опирается на разрозненные методики, где УЕТ применяются для нормирования труда, но фактическое время и фактический расход материалов остаются вне формализованного расчёта; амортизация включается в прямые расходы лишь по оборудованию стоимостью до 1 млн руб. — приводит к систематическому занижению себестоимости в клиниках, которые используют более дорогое, высокопроизводительное оборудование: его экономическое потребление не попадает в прямые расходы, искажаются показатели эффективности и тарифные сопоставления между регионами и формами собственности.

4. Методические рекомендации ЦЭКМП⁹ — современные методические рекомендации представляют собой нормативно закреплённый затратный подход к расчёту стоимости медицинских услуг с разграничением прямых и косвенных расходов. Преимуществом методики является стандартизация расчётов в системе государственного финансирования за счёт применения типовых технологических карт и нормативов потребления ресурсов. Вместе с тем использование усреднённых показателей снижает объективность оценки, что может приводить как к недофинансированию, так и к завышению тарифов. Кроме того, в методике отсутствуют все необходимые формулы для расчёта состава прямых расходов в соответствии с положениями главы 25 Налогового кодекса Российской Федерации, что приводит к неполному учёту отдельных статей затрат и ограничивает применимость модели в частном секторе.

Остальные нормативные акты, затрагивающие вопросы расчёта прямых расходов, не содержат чётких методических указаний и алгоритмов их определения. В результате на практике используются два основных документа: Временная инструкция по расчёту стоимости медицинских услуг (1999 г.) и Методические рекомендации ЦЭКМП (2024 г.).

⁷ Приказ Минздрава России от 25.06.2015 № 366н (ред. от 28.10.2024) «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере здравоохранения, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183953/ (дата обращения 25.10.25).

⁸ Инструкция по расчёту стоимости медицинских услуг (временная) утверждена Министром здравоохранения Российской Федерации Ю. Л. Шевченко и Президентом Российской академии медицинских наук В.И. Покровским 10 ноября 1999 года (№ 01-23/4-10 и № 01-02/41 соот-ветственно) (дата обращения: 28.09.25). — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=72875>

⁹ Методические рекомендации по калькуляции медуслуг Утверждены приказом ФГБУ «ЦЭКМП» Минздрава России от 24 мая 2024 г. № 73-од). — URL: <https://base.garant.ru/410731266/> (дата запроса 28.09.25).

Сравнительный анализ нормативных и научных источников выявил ключевые противоречия:

1. Налоговый кодекс РФ определяет состав прямых расходов, но не устанавливает механизм их расчёта.
2. Методики Минздрава детализируют оплату труда в составе прямых расходов, но не охватывают все статьи, предусмотренные НК РФ. В ряде случаев применяются условные единицы трудоёмкости (УЕТ) с региональными тарифами, что вызывает несопоставимость данных и дисбаланс оплаты труда.
3. Отсутствует единый документ с формулами и инструкциями для расчёта всех видов прямых расходов по НК РФ. Методики не учитывают временной фактор, квалификацию и использование оборудования, что затрудняет оценку эффективности медицинских технологий.
4. Существующие подходы избыточно усреднены и не включают значимую часть расходов, допустимых НК РФ (гл. 25): эксплуатацию помещений, дезинфекцию, СИЗ, коммунальные ресурсы, обучение и аккредитацию персонала, страхование ответственности, аренду и нематериальные активы.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов и формулы расчета прямых расходов на медицинскую услугу между основными действующими инструкциями и статьями Налогового кодекса РФ

Группа прямых расходов по НК РФ	Краткое содержание	Временная инструкция 1999 г., руб.	Методические рекомендации ЦЭКМП 2024 г., руб.	Авторская методика, руб.
1. Материальные расходы	Расходные материалы, упаковка, стерилизация, инструменты до 100 тыс. руб., энергия, вода, обслуживание оборудования	3 615,15	3572,78	4 556,58
2. Оплата труда и страховые взносы	Заработная плата врача, медсестры, рентгенолаборанта, страховые взносы	931,33	1 849,13	2 582,00
3. Амортизация	Основные средства и нематериальные активы	19,29	57,99	62,43
4. Прочие расходы	Аккредитация, обучение, страхование, аренда, медосмотры	0	0	276,2
Итого	—	4 565,77	5 478,92	7 477,21

Это создаёт правовой и методологический разрыв, при котором себестоимость услуг формируется на основе усреднённых норм. Авторская методика устраняет данный недостаток, предлагая рассчитывать прямые расходы по фактическому времени оказания услуги и реальному потреблению ресурсов, что соответствует требованиям НК РФ (ст. 252–264) и обеспечивает объективность и воспроизводимость данных. Для проверки согласованности нормативных подходов был проведён сравнительный расчёт прямых расходов на примере стоматологической услуги лечения глубокого кариеса, результаты которого (табл. 1) показали значительные расхождения между временной

инструкцией 1999 года, методическими рекомендациями ЦЭКМП 2024 года и авторской методикой.

Заключение

Проведённый сравнительный анализ подтверждает, что действующие методики расчёта себестоимости медицинских услуг не обеспечивают полноты учёта всех прямых расходов, предусмотренных Налоговым кодексом РФ, и не отражают фактическую ресурсную структуру медицинских технологий. Как показано в таблице 1, расчёты по Временной инструкции 1999 года и Методическим рекомендациям ЦЭКМП 2024 года занижают итоговую себестоимость на 30–40% по сравнению с авторской методикой. Основное расхождение связано с отсутствием в существующих документах учёта временного фактора, фактического расхода материалов, амортизации всего оборудования, включая нематериальные активы (программное обеспечение, лицензии, цифровые модули), а также обязательных затрат, установленных статьями 252–264 Налогового кодекса РФ.

Авторская методика, основанная на принципе **«затраты на минуту времени»**, обеспечивает точное распределение всех прямых расходов и позволяет объективно сравнивать эффективность медицинских технологий, выбирать оптимальные решения и формировать экономически обоснованные тарифы. Все виды прямых расходов рассчитаны по чётким формулам, полностью соответствующим положениям главы 25 Налогового кодекса РФ. Формулы не раскрываются, поскольку находятся на стадии патентной защиты.

Внедрение данного подхода создаёт возможность для государственных клиник получать корректное финансирование с учётом рыночных заработных плат и амортизации всех используемых ресурсов, а для частных - выстраивать прозрачную, справедливую и воспроизводимую систему ценообразования. Это способствует повышению эффективности управления, привлечению квалифицированных специалистов и укреплению кадрового потенциала отечественного здравоохранения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Демьяненко С. Г., Забаева М. Н. Методологические основы расчета прямых расходов на оказание услуг в составе технологии стоматологической практики: наукометрический анализ и тренды // Вестник Евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/48ECVN225.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).
2. Зинурова Г. Х., Ваславская И. Ю., Жарина Н. А., Егорова Л. В. Совершенствование системы классификации расходов на медицинские услуги // Экономические науки. — 2024. — № 3. — DOI: <https://doi.org/10.14451/1.237.260> (дата обращения: 25.09.25).
3. Бутова В. Г., Рабинович И. М., Бойков В. И., Борисенко И. И. Обоснование нормирования труда врачей-стоматологов по условным единицам трудоемкости // Российский стоматологический журнал. - 2014. — № 5. — С. 31–35. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-normirovaniya-truda-vrachey-stomatologov-po-uslovnym-edinitam-trudoemkosti> (дата обращения 30.09.25)
4. Леонтьев В. К., Шестаков В. Т. Развитие и обоснование системы УЕТ в новых экономических условиях деятельности стоматологических учреждений России // Стоматология. — 2003. — Т. 82, № 3. — С. 55–60.
5. Кудряшова Е. А., Бенц Д. С. Управление расходами при оказании медицинских услуг: постановка проблемы // Тезисы докладов 4-й Международной научной конференции памяти академика А. И. Татарикина. — Челябинск, 2020. — С. 66-69. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44498093> (дата обращения: 25.09.25).

К СИНЕРГЕТИЧЕСКОМУ ПОНИМАНИЮ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

TOWARDS A SYNERGISTIC UNDERSTANDING OF SOCIAL DEVELOPMENT AND THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Аннотация. В статье рассматривается синергетическая методология и герменевтика феномена и процесса развития в природе и обществе.

Annotation. The article examines the synergetic methodology and hermeneutics of the phenomenon and the process of development in nature and society.

Ключевые слова: социум, управление, социальный идеал, развитие, бифуркация, эмерджентность, отбор и суперотбор, иерархичность, иерархизация, деиерархизация, простой, странный и сверхстранный аттракторы

Keywords: society, management, social ideal, development, bifurcation, emergence, selection and super-selection, hierarchy, hierarchization, de-hierarchization, simple, strange and super-strange attractors

Введение

Три десятка лет прошли с времени, когда были сделаны открытия в сфере развития социальных систем как диссипативных саморазвивающихся структур. Им предшествовало инновационное понимание взаимодействия порядка и хаоса первоначально в объектах неживой, а затем и живой природы. Эвристическое значение того, что смогли вскрыть в осознании развития мира научные школы Г. Хакена [14] и И. Пригожина [10, 11], стало возможным перенести и на понимание эволюции общества, на социальные системы самого различного масштаба и различных уровней. Однако, в какой мере это смогло стать полноценной методологией анализа современных социальных процессов?

Создается впечатление, что перспективная школа социальной синергетики, заложенная своим основанием нашим соотечественником В. П. Бранским [1, 2], отчего-то потихоньку выходит из своего рода «научной моды» и начинает уступать место различным прагматико-утилитарным концепциям социального управления вроде применения «мягкой силы», «управляемого хаоса» и прочей псевдонаучной методологии.

По нашему убеждению, эвристическое значение открытий социальной синергетики требует возвращения к ее сущностно-содержательным истокам, с тем чтобы обратить пристальное внимание на ее категориальный каскад как фундаментальную методологию анализа современного общества, процессов его движения и управления социальным развитием [см.: 3, 4, 5].

1. Что мы понимаем под развитием как таковым и социальным развитием, в частности?

В средней школе еще мы уяснили, что развитие это процесс движения чего- или кого-либо от менее совершенного к более совершенному. Но что такое «совершенство» и то самое «совершенное»? Здесь возникает тупик. То же можно сказать о термине «прогресс» и всей его феноменологии.

Социально-синергетическая методология понимания развития, предложенная когда-то В. П. Бранским, рассматривает этот процесс как *поиск устойчивости через отбор*. Социальное развитие представляет собой процесс, в котором общество стремится к ста-

бильности через механизмы отбора, переходя от менее устойчивого состояния к состоянию более структурно-устойчивому. Важнейшими феноменами в этом движении становятся бифуркация и эмерджентность. Бифуркация, как известно — это точка ветвления, где малые изменения могут иметь значительные последствия. При этом отбор представляет собой процесс выживания и распространения элементов, обеспечивающих стабильность. Иерархия упорядочивает взаимодействия и процессы, способствуя эффективному отбору и адаптации. Таким образом, социальное развитие с позиций социальной синергетики представляет собой сложный процесс, включающий взаимодействие бифуркаций, эмерджентности и иерархичности, процесс, формирующий устойчивые и адаптивные социальные системы.

2. С помощью каких критериев и категорий возможно охарактеризовать социальную точку бифуркации?

Как в истории социального развития, так и в современном обществе неизбежно происходят сущностные трансформации, причины и основания которых не всегда возможно объяснить. Однако исследователями, владеющими социально-синергетической методологией при анализе проблем эффективности осуществляемой людьми управленческой деятельности, например, на менеджериальном уровне «исследуются характеристики социальной бифуркации как противоречия между социально-профессиональными ожиданиями работников и сложившимися управленческими решениями» [9].

В чём заключается методологическая сущность такого анализа? Известно, что социальные изменения могут быть как локальными, так и глобальными, охватывая отдельные элементы или всю систему в целом. Процесс самоорганизации описывает спонтанное формирование структур в системах, которые характеризуются высокой степенью рассеивания энергии, в отличие от организации, где изменения происходят под влиянием внешних факторов. Важно учитывать внутренние взаимодействия, которые приводят к новым взаимосвязям. Теория социальной самоорганизации подчёркивает предельное состояние с уникальными характеристиками, к которому стремится система в процессе своего развития.

Для характеристики и описания процесса бифуркации в его критически неравновесной точке В. П. Бранский [1, 2] на рубеже столетий применил понятия тезауруса, детектора и селектора.

Тезаурус, в его понимании, есть совокупность знаний и понятий для описания и анализа социальных явлений, основа для понимания изменений в обществе. Тезаурус включает термины и концепции, исследующие влияние факторов на развитие системы.

Детектор — это механизм для выявления изменений, помогающий определить бифуркацию и приближение критических изменений, таких как социальные кризисы, революции и др. Социальный детектор включает в себя определённые индикаторы и показатели.

Селектор же — это процесс отбора возможных путей развития; он определяет сценарий бифуркации, учитывая устойчивость системы, предпочтения и исторические контексты.

Тезаурус, детектор и селектор есть, таким образом, категории, освещающие бифуркационный процесс и создающие категориально-методологическую основу для анали-

за социальной точки бифуркации, что позволяет вскрывать и понимать сложные взаимодействия в обществе и его развитии.

Обратим внимание на вышеупомянутое нами понятие эмерджентности как характеристики социального развития. Эмерджентность в социальном развитии означает возникновение новых свойств и качеств в сложных системах, которые нельзя предсказать, анализируя отдельные только компоненты социума. В социальном развитии взаимодействие между людьми и группами может привести к новым структурам, нормам и ценностям, что требует гибкости и адаптивности в управлении процессами этого развития, управления как малыми группами и коллективами, так и управления на уровне всей социальности, социума как такового.

Другая важная категория, описывающая процесс социального развития, это иерархичность. Иерархичность описывает организацию социальных систем в виде различных уровней с их функциями и ролями, что способствуют упорядоченности и стабильности процесса управления, распределяя ответственность и полномочия «властно-управленческой вертикали», феноменологию которой фундаментально исследовал А. В. Тихонов [13]. Однако, чрезмерная жёсткость иерархии может препятствовать как инновациям, так и адаптации социальной системы.

В своём сочетании понимание эмерджентности и иерархичности способно помочь руководителям ориентироваться в сложных социальных системах и разрабатывать стратегии, учитывающие порядок, структуру и возможность потенциальных изменений. То есть, эффективное управление требует баланса между стабильностью и адаптацией в динамичной социальной среде.

В этом случае следует предстоит неизбежно задаться вопросом, в чем же состоит сущность социального развития, или прогресса?

Сущность социального развития с методологических позиций социальной синергетики представляет собой направление и цели движения общества. Социальный прогресс включает улучшение условий жизни, развитие технологий, расширение прав и свобод человека, повышение уровня образования и культуры людей. Для углубленного анализа этих показателей в категориально-исследовательский ряд необходимо добавляется введенное В. П. Бранским понятие *социального идеала* [1, 2]. Зачем необходима данная категория? Ответим: для представления о будущем перманентно изменяющегося общества; представления, которое может варьироваться в зависимости от культурного, исторического и социального контекста. Идеал может и должен быть направлен на достижение справедливости, социального равенства, свободы личности в социуме. Социальный идеал должен стать критерием и показателем устойчивости развития данного общества или обществ. Различия в представлениях о социальном идеале могут приводить к конфликтам и дискуссиям о прогрессе. При этом важно подчеркнуть, что идеал и прогресс взаимосвязаны, и оценка прогресса зависит от приоритетов развития общества.

3. «Простой» и «странный» аттракторы как предел иерархизации и деиерархизации.

В синергетике понятия «простого» и «странного» аттрактора важны для понимания динамики и развития социальных систем. Некоторые исследователи синергетической

методологии анализа социальных процессов с определённым скепсисом относятся к данной категориальной паре, также введённой В. П. Бранским. Однако именно эта пара категорий имеет достаточно высокий потенциал методологической эвристики.

Возможно, автору [1, 2] этих категорий было бы рациональнее назвать «простой аттрактор» как раз сложным, ибо он характеризует именно возрастание иерархической сложности в развитии социума и отдельных социальных явлений. А «странный аттрактор» назвать как раз простым, так как им характеризуется распад сложности и процесс упрощения иерархической структуры.

Однако данная категориальная пара, введенная в научный оборот В. П. Бранским, за прошедшие десятилетия крепко прижилась в синергетической методологии анализа социальных процессов.

В итоге стало принятым с помощью «*простого аттрактора*» отображать стабильность, предсказуемость и упорядоченность, а под «*странным аттрактором*», как раз наоборот, понимать сложность и непредсказуемость в поведении системы, что связано с нелинейными процессами, происходящими в них, с возникновением в них хаоса, способного привести на не всегда известном временном рубеже к установлению упорядоченности социальных структур. Сочетание этих двух типов аттракторов создаёт баланс между стабильностью и изменчивостью, позволяя системе адаптироваться и преодолевать кризисы.

Понимание сочетания простого и странного аттракторов помогает осознать, как социальные структуры могут развиваться, поддерживая баланс между стабильностью и изменчивостью, что важно для осознания возможностей управления, в итоге — для эффективного управления развитием социальных организаций различного уровня от, скажем, производственной компании и ее коллектива до общества и метаобщности в своем пределе.

Отсюда, через содержание процесса интеграции порядка и хаоса, возможно увидеть, как происходит чередование иерархизации («простой аттрактор») и деиерархизации («странный аттрактор») через категорию «суперотбор», т. е. через отбор самих факторов отбора.

Интеграция порядка через чередование иерархизации и деиерархизации играет важную роль в развитии социальных систем. Категория «*суперотбор*» здесь ключевая, так как она подразумевает отбор не только элементов, но и механизмов, определяющих этот отбор. Суперотбор можно рассматривать как процесс выбора факторов, влияющих на развитие системы. Иерархизация и деиерархизация представляют собой динамические процессы, где каждый этап может привести к новым условиям. Иерархизация создает структуру и порядок, а деиерархизации — инновации и новые формы организации, адаптивные к изменениям. Интеграция порядка через суперотбор позволяет системе сохранять устойчивость и развиваться, адаптируясь к вызовам.

Суперотбор обеспечивает баланс между порядком и хаосом, позволяя системе находить оптимальные пути развития. Чередование иерархизации и деиерархизации создает условия для новых форм социальной организации, гибких и устойчивых в изменяющейся среде.

Суперотбор, как концепция, представляет собой процесс, в котором происходит полное синтезирование хаоса и порядка в контексте социального развития. Это направ-

ление подразумевает, что в сложных социальных системах порядок и хаос не являются противоположностями, а, наоборот, являются взаимодополняющими элементами, которые взаимодействуют и влияют друг на друга. Здесь важно выделить несколько значимых аспектов в понимании социального развития:

а) порядок и хаос должны быть вместе. Это значит, что нужно поддерживать порядок, но и хаос также неизбежно полезен, потому что он помогает системе меняться и создавать, конструировать новое;

б) в *суперотборе* всё меняется. Иногда небольшие изменения могут привести к большим переменам. Это значит, что нужно быть гибкими и уметь приспосабливаться к изменениям;

в) в *суперотборе* есть социальные выборы. Это значит, что мы выбираем, какие идеалы и принципы для нас приемлемы, а какие неприемлемы и даже недопустимы;

г) есть предел сложности в развитии любой социальной системы.

4. К пониманию «суператтрактора», или «сверхстранный аттрактора» как потенциального предела сложности социального развития.

Категории «суператтрактор», или «сверхстранный аттрактор», введенные В. П. Бранским для анализа общественного развития, представляют собой концепцию, которая описывает потенциальный предел сложности в движении изменяющегося социума. *Суператтрактор* — это состояние общества с уникальными свойствами и высоким уровнем организации, достигаемое в результате сложных взаимодействий между элементами.

Данный аттрактор символизирует собой интеграцию порядка и хаоса, чередование иерархизации и деиерархизации для адаптации к изменениям и сохранения устойчивости. Это динамическая система, продолжающая взаимодействовать с различными факторами.

Суператтрактор связан с понятием *идеального конечного состояния общества*, где достигается максимальная сложность и гармония, включая высокую социальную интеграцию, устойчивость к кризисам и способность к саморазвитию. Он служит ориентиром для понимания направлений и механизмов социального прогресса и анализа процессов, ведущих к достижению этого предела сложности. Парадокс заключается в том, что суператтрактор есть предел сложности, к которому стремится (должна стремиться) социальная система, но это такой предел, который недостижим никаким социумом в конечном социальном времени. То есть процесс социального совершенствования есть процесс бесконечный во времени, в котором меняется и совершенствуется также и понимание самого социального идеала данным конкретным обществом.

То есть рубеж социального совершенства сам по себе представляет собой идеал, перманентно изменяющийся и совершенствующийся в социальном времени.

5. К методологическому значению социальной синергетики в осуществлении успешного управления организацией и ее персоналом.

Знания социальной синергетики имеют в итоге значимое теоретико-методологическое, а в результате и практическое значение для руководителей, осуществляющих управление деловой организацией и ее персоналом, а в институциональном масштабе — управление обществом, государством и его населением.

Почему?

Во-первых, социальная синергетика позволяет понять процессы общественной самоорганизации, что является ключевым критерием для осуществления эффективного управления. Руководители, обладая этими знаниями, могут значительно рациональнее ориентироваться в сложных социальных системах, выявляя закономерности и механизмы, способствующие развитию и адаптации организации.

Во-вторых, концепции бифуркации и аттракторов, которые являются центральными в социальной синергетике, способны помочь руководителю осознавать моменты кризисов, критерии изменений в организации и даже предвосхищать возможность и генезис социальных кризисов. Понимание этой феноменологии «означает преодоление неопределённости, неупорядоченности в социально-профессиональных действиях людей», как отмечает В. К. Потёмкин [10], и позволяет в итоге предвидеть, прежде всего руководителю организации, возможные сценарии развития и выбирать оптимальные стратегии для преодоления кризисных состояний, что, в свою очередь, будет способствовать становлению устойчивости и гармонии в социуме, его организациях и структурах.

Кроме того, знания о социальном тезаурусе и механизмах социального отбора способны помочь руководителю формировать эффективные команды и структуры внутри организации. Это знание позволяет руководству использовать кризисы как возможности для создания новых социальных структур, что способно привести к повышению гармоничности социального взаимодействия и развития.

Также, понимание иерархичности и сложности социальных систем открывает перед руководителем возможность разрабатывать более гибкие и адаптивные управленческие подходы [см.: 6, 7, 8], учитывающие динамику изменений в организации и ее внешней среде, что в итоге способно и должно вести к созданию более устойчивых и эффективных управляемых человеком организационных структур.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бранский В. П. Теоретические основания социальной синергетики // Вопросы философии. — 2000. — № 4.
2. Бранский В. П., Устинов Ю. К. Синергетическая философия истории В. П. Бранского (Методологический анализ). — СПб.: Политех, 2019.
3. Гелих О. Я. Космос и таксис социальной организации // Управление, интеллект и субъективность: Материалы межвузовского научного семинара. — СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2002.
4. Гелих О. Я., Князева Е. Н. Синергетические основы социального управления // Менеджмент и маркетинг в социальной сфере. — СПб.: Книжный Дом, 2003. — Гл. 8.
5. Гелих О. Я., Князева Е. Н. Управление и синергетика. — 4-е изд. — СПб.: Книжный Дом, 2014.
6. Князева Е.Н. Новые принципы управления // Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры. — СПб.: Алетейя, 2002. — Гл. 5.
7. Князева Е. Н. Системный подход как основа стратегического управления // Форсайт. Журнал НИУ «Высшая школа экономики». — 2020. — Т. 14. — № 4. — С. 6–8.
8. Князева Е. Н. Эволюция науки о будущем: от искусства предсказания к науке об устойчивом развитии // Человек. Научный журнал РАН РФ. — 2024. — Т. 35. — № 4. — С. 62–80.
9. Потёмкин В. К. Социальная бифуркация в использовании человеческого потенциала современными предприятиями / В. К. Потёмкин, Д. В. Вельмисова, М. С. Потёмкин // Известия СПбГЭУ. — 2024. — № 1.

10. Потёмкин В. К. Формирование человеческого потенциала в контексте социальных бифуркаций / В. К. Потёмкин, Д. В. Вельмисова, М. С. Потёмкин // Социология. — 2024. — № 3.
11. Пригожин И., Стенгерс И. Время, хаос, квант: (К решению парадокса времени). — М.: Прогресс, 1994.
12. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: (Новый диалог человека с природой). — М.: Прогресс, 1986.
13. Тихонов А. В. Социология управления / 3-е изд. — М.: Канон+, 2024.
14. Haken H., Graham R. Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken // Umschau. — Bd. 6., 1971.

Л. А. Громова, Д. А. Колесникова

ЭТИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ГЕНЕРАТИВНЫМ ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ В ОБРАЗОВАНИИ

ETHICAL ENGAGEMENT WITH GENERATIVE AI IN EDUCATION

Аннотация: статья рассматривает влияние искусственного интеллекта на изменение поведения преподавателей и обучающихся в образовательном процессе. Анализируется этический дискурс о регулятивной функции морали в общении с ИИ и определяются границы ответственности преподавателя и студента при использовании генеративных моделей. Рассматривается феномен прокси-культуры и пути достижения баланса между рисками и удобством применения ИИ.

Annotation: the article discusses the impact of artificial intelligence on changes in teachers' and students' behavior within the educational process. The ethical discourse on the regulatory function of morality in communication with AI is analyzed. The study identifies the boundaries of responsibility between teachers and students when using generative models and examines the phenomenon of proxy culture as well as ways to balance risks and benefits in AI implementation.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект, этика ИИ, ответственность и доверие, прокси культура, этический кодекс ИИ.

Keywords: Generative Artificial Intelligence, AI Ethics, Responsibility and Trust, Proxy Culture, AI Code of Ethics

Проблемы этики актуализировались с появлением в середине XX века искусственного интеллекта как совокупности технологий, имитирующих человеческий интеллект. Особенностью этого периода было обсуждение этических последствий в решении интеллектуальных задач, выполняемых роботами и компьютерными программами. Их способность распознавать, анализировать, прогнозировать и помогать человеку в принятии решений потребовали определения механизмов этической регуляции в робототехнике, машинном обучении, использовании голосовых помощников, в беспилотном управлении. Не последнюю роль в формулировании этических принципов для новой социальной практики, где в общении между людьми появился новый референт, сыграли три знаменитых Закона робототехники Айзека Азимова, сформулированные им в рассказе «Хоровод» (Runaround, 1942 г.).

Три закона робототехники А. Азимова

Робот не может причинить вред человеку или своим бездействием допустить, чтобы человеку был причинён вред.

Робот должен повиноваться всем приказам, которые даёт человек, кроме тех случаев, когда эти приказы противоречат Первому Закону.

Робот должен заботиться о своей безопасности в той мере, в какой это не противоречит Первому или Второму Законам.

Эти законы, и главный первый или «нулевой закон», обеспечивают безопасность человека, но не поясняют, в чем состоит вред, применимы ли эти законы к искусственному интеллекту, и не отвечают на вопрос: как действовать в ситуации моральной дилеммы, примером которой служит известная «дилемма вагонетки». Что делать беспилотному автомобилю: наехать на группу пешеходов, нарушающих правила движения, или врезаться в столб и погубить пассажиров?

С новой силой этический дискурс возобновился в конце 90-х начале 2000-х годов с появлением нейросетей, лежащих в основе генеративного искусственного интеллекта (GenAI). Его способности создавать новый уникальный контент, учиться на огромных массивах данных в текстах, образах, в музыке, принимать самостоятельные решения, породили новые моральные проблемы, в поисках решения которых ученые, инженеры, политики, бизнесмены разделились на два лагеря.

Методология исследования. Исследование основано на анализе нормативных документов, философских и педагогических источников, а также на сравнительном и контент-анализе этических кодексов, регулирующих использование генеративного искусственного интеллекта. Применяется междисциплинарный подход, включающий философско-этический, педагогический и правовой анализ.

Цель данной статьи — раскрыть этические риски и подходы к регуляции использования генеративного искусственного интеллекта в образовании, а также обозначить практические ориентиры для формирования культуры ответственного взаимодействия с ИИ.

Сегодняшний дискурс этики ИИ можно представить двумя направлениями: этика разработчиков генеративного искусственного интеллекта и этика пользователей ИИ. Область исследований в этих направлениях можно отнести сфере «открытых вопросов» этики, не имеющих однозначного ответа и находящихся в поле активного обсуждения заинтересованных сторон.

Представители первого направления ищут, прежде всего, нравственные регуляторы, обеспечивающие безопасность созданного программного продукта. В работах Брусард М. [2], Латыповой А. Р. [3], Лешкевич Т. Г. [4] поднимается вопрос о том, что имеет большее значение для разработчиков: конкурентность и возможность быстрого получения прибыли или безопасность и функциональные характеристики компьютерных программ в сфере ИИ.

Уже известны случаи обращения в суд США с исками против OpenAI пользователей ChatGPT-4, утверждающих, что модель даёт опасные рекомендации для совершения самоубийства и вызывает психические и эмоциональные расстройства у людей разного возраста. По мнению адвокатов, компания выпустила продукт без необходимых защитных механизмов ради «вовлечённости и рыночной доли».

Проблема конкурентности и безопасности стала причиной разногласий между Сэмом Альтманом и Илоном Маском, основавшим в 2015 году некоммерческий исследовательский институт OpenAI. В 2018 году из-за разногласий Илон Маск вышел из состава его директоров.

Причина конфликта Илона Маска и Сэма Альтмана

Этическую позицию Илона Маска можно охарактеризовать как пессимистическую. Он считает, что ИИ может уничтожить человечество. Чтобы не допустить этого, нужен жесткий контроль правительств и полная открытость в разработках ИИ. Сэм Альтман более оптимистичен. Признавая, что ИИ создает огромные риски, он считает сдерживающим фактором глобальное сотрудничество и создание контролирующих структур по типу МАГАТЭ для ИИ, но сохраняя при этом закрытость для привлечения инвестиций и безопасности, т.к. открытый доступ к мощным моделям представляет опасность.

Данная этическая дилемма представляет несомненный интерес для пользователей различных моделей ИИ: ChatGPT (OpenAI), Grok4 (xAI), DeepSeek (КНР), т.к. заставляет задуматься над тем, что опаснее: концентрация знаний в руках немногих или их свободное распространение. Ответом на глобальные этические вызовы в сфере создания искусственного интеллекта стали международные и российские регулятивные документы. ООН, ЮНЕСКО, Совет Европы и другие организации разработали рекомендации по этике искусственного интеллекта, на которые ориентируются страны, создающие свои законодательные и этические нормы. В России создана законодательная база для регулирования сферы ИИ: Указ Президента РФ «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» от 10.10.2019 г. № 490 (с изменениями на 15 февраля 2024 г. № 124), «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года» и рекомендательный документ «Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта» (26 октября 2021 г.), который уже подписали более 250 организаций, в т. ч. Яндекс, Сбербанк, ВКонтакте и др.

5 ключевых принципов этического ИИ

1. **Принцип справедливости:** при создании алгоритмов и использовании результатов ИИ должны быть разработаны чёткие критерии, не допускающие дискриминацию по половым, возрастным, расовым, религиозным и другим признакам.

2. **Принцип прозрачности:** создатели алгоритмов ИИ могут быть предвзятыми и исключать важную информацию, например, на этапе обучения. Необходима открытость источников, из которых берутся материалы, а также подтверждение их широкого и репрезентативного охвата.

3. **Принцип конфиденциальности:** персональные данные должны храниться в тайне, чтобы защитить пользователей от мошенничества и неправомерного использования.

4. **Принцип безопасности:** необходимо ограничить доступ к конфиденциальным данным и обеспечить их защиту от внешних атак или внутренних злоупотреблений.

5. **Принцип подотчётности:** каждая организация, использующая ИИ, должна чётко определить, кто несёт ответственность в случае возникновения проблем.

Общий вывод при рассмотрении первого направления в дискурсе об этике ИИ можно представить в качестве рекомендации пользователям: *не доверяйте слепо вы-*

водам ИИ, проверяйте их и берите на себя ответственность автора за конечный интеллектуальный продукт.

Второе направление в дискуссии по этике предлагает сосредоточиться на обсуждении принципов этичного поведения для пользователей ИИ. В сфере образования это связано, прежде всего, с актуализацией проблем честности, доверия и ответственности. Интересные позиции представлены авторами коллективной монографии «Белая книга этики в сфере искусственного интеллекта» (М., 2024 г.) [1], где обсуждается роль ИИ в образовании как инструмента обучающей среды, ставится под сомнение способность ИИ создавать новый адекватный контент на основе анализа больших данных, рассматриваются угрозы предвзятости и неблагоприятного воздействия на уязвимые слои пользователей.

Феномен доверия и его связь с информационной безопасностью рассмотрены авторами учебного пособия «Технологии формирования у студентов навыков установления доверительных отношений в профессиональной среде» (СПб: РГПУ им. А. И. Герцена, 2025 г.) [5]. Подчеркивается, что для устойчивых и этичных практик доверие, которое формируется в образовательном процессе, основано на честности и ответственности как обучающихся, так и педагогов. Это не исключает контроль с использованием системы «Антиплагиат» и экспертизу на соответствие этическим стандартам при внедрении ИИ-решений.

Сфера образования, ставшая пространством для дискуссий, требует решения этической проблемы: как использовать ИИ в качестве рабочего инструмента, исключающего возможность замены им человека. Для этого уже наработан опыт взаимодействия с ИИ, позволяющий сформулировать ряд запретов и рекомендаций пользователю:

- «доверяй, но проверяй» — не должно быть полного доверия к компьютерной программе, избыточная обучаемость модели может привести к тому, что она будет соглашаться с сомнительными идеями, стараясь угодить пользователю, алгоритмизированное решение может воспроизводить заблуждения и предубеждения своих создателей, нарушать авторские права;
- в дигитальном мире необходимо постоянно совершенствовать цифровые компетенции, например, как правильно составить промпт, чтобы получить адекватный результат и избежать дезинформации;
- соблюдение правил безопасности — основа компьютерной грамотности и цифровой культуры, защита от фишинга и мошенничества;
- соблюдение требований Кодекса этики взаимодействия с ИИ — показатель нравственной культуры личности, ее готовности к общению с использованием инструментов ИИ на принципах честности, ответственности, справедливости.

Последний пункт рекомендаций требует уточнения, поскольку его игнорирование в образовательном процессе может привести не только к самооправданию плагиата и формированию привычки к безответственному заимствованию, но и к более серьёзным последствиям. Речь идёт о феномене, когда «безрефлексивная аренда знаний» и «пере-доверие» ответственности цифровым алгоритмам формируют так называемую «прокси-культуру». В её рамках человек утрачивает способность к критическому мышлению, принимая «за своё» всё то, что сделано «чужими руками» и мозгами.

Под «прокси-культурой» в данном контексте понимается совокупность поведенческих и когнитивных установок, при которых человек передаёт ответственность за оценку, осмысление и принятие решений цифровым системам. Это приводит к утрате рефлексии и снижению способности к самостоятельному критическому суждению.

Понимая всю сложность и актуальность нравственных проблем, порожденных генеративным искусственным интеллектом, многие образовательные учреждения разрабатывают и принимают локальные документы, регулирующие поведение всех участников цифрового взаимодействия. Это могут быть рекомендации, регламенты, декларации, хартии, этические кодексы.

Например, в Высшей школе экономики создано несколько регулятивных механизмов: «Центр этики искусственного интеллекта», «Регламент проверки письменных учебных работ на наличие плагиата и использования генеративных моделей», требующий ссылок и упоминаний об использовании ИИ; а также «Декларация этических принципов создания и использования систем искусственного интеллекта в Национальном исследовательском университете „Высшая школа экономики“».

В РАНХиГС вопросы регулирования этики искусственного интеллекта также находятся в центре внимания. Однако здесь акцент делается не столько на технические аспекты, сколько на управленческие и правовые подходы, которыми занимается Центр искусственного интеллекта академии. Центр разрабатывает нормативные рамки и методологические рекомендации, направленные на безопасное и ответственное внедрение ИИ в образовательные и управленческие процессы. В рамках работы Центра поднимаются вопросы соразмерности автоматизации, правовых последствий использования ИИ и выстраивания этической архитектуры цифровой среды в системе образования.

Анализ показал, что развитие генеративного ИИ сопровождается не только технологическими, но и социально-нравственными вызовами. Образовательное пространство становится полем для формирования новых этических норм, где на первый план выходят вопросы доверия, честности и ответственности. Отдельное внимание уделяется феномену «прокси-культуры» — тенденции передоверять интеллектуальные функции машине, что требует педагогической интервенции и развития критического мышления у обучающихся.

Можно сделать общий вывод: если для разработчиков наибольшую опасность представляет сингулярность (Black Box Problem) — т. е. достижение «точки невозврата», когда утрата контроля может привести к ситуации, при которой способности генеративного искусственного интеллекта превысят возможности человека контролировать созидательный результат компьютерной программы, то для пользователя опасность кроется в прокси-культуре — абсолютном доверии к машине при утрате собственной способности к критическому мышлению.

В дальнейшем представляется целесообразным расширить эмпирическую базу анализа, включив данные об опыте внедрения этических кодексов ИИ в образовательных учреждениях России и за рубежом. Важно также исследовать влияние этических норм ИИ на формирование профессиональных компетенций и цифровой культуры педагогов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белая книга этики в сфере искусственного интеллекта / под ред. А. В. Незнамова. — М.: Nova Creative Group, 2024. — 200 с.
2. Бруссард М. Искусственный интеллект. Пределы возможного / пер. с англ. Е. Арье. — М.: Альпина нон-фикшн, 2020. — 362 с.
3. Латыпова А. Р. Между мутацией и глитчем: цифровая эволюция медиа // Эпистемология и философия науки. — 2020. — Т. 57, № 2. — С. 162–178.
4. Лешкевич Т. Г. Человек-виртуал и передача культурных ценностей поколению эпохи цифры // Вопросы философии. — 2022. — № 3. — С. 53–63.
5. Технологии формирования у студентов навыков установления доверительных отношений в профессиональной среде : учебное пособие / А. П. Панфилова, Е. Н. Агапова, Л. А. Громова, Е. В. Егорова, Ю. Ю. Колесников, М. С. Пашоликов, Т. В. Сметанина, В. В. Смирнова, Н. Н. Фролова; под общ. ред. д-ра пед. наук, проф. А. П. Панфиловой. — СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, Изд-во ВВМ, 2025. — 279 с.

А. С. Гаврилова

ПРОЯВЛЕНИЕ ПСИХОТИПОВ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: ОСОБЕННОСТИ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ И КОММУНИКАЦИИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ СОЦИОНИЧЕСКИХ ТИПОВ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

НЕТ ПЕРЕВОДА ЗАГЛОВКА
НЕТ ПЕРЕВОДА ЗАГЛОВКА
НЕТ ПЕРЕВОДА ЗАГЛОВКА

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей самопрезентации и коммуникации представителей различных соционических типов в цифровой среде социальных медиа. Актуальность работы обусловлена возрастающей ролью онлайн-пространства как ключевой площадки для формирования идентичности и построения социальных связей. На основе анализа теоретических основ соционики и психологии личности выявлено влияние доминирующих психических функций и уровня тревожности на выбор поведенческих стратегий в сети. В результате исследования разработана комплексная модель адаптивных рекомендаций, направленная на оптимизацию онлайн-взаимодействия. Модель включает методы психолингвистической настройки стиля общения, учета социокультурного контекста и обеспечения психологического комфорта пользователей. Практическая значимость работы заключается в создании инструментария для повышения эффективности и гармонизации цифровой коммуникации.

Annotation: the article is devoted to the study of the peculiarities of self-presentation and communication of representatives of various socionic types in the digital environment of social media. The relevance of the work is due to the increasing role of online space as a key platform for identity formation and building social connections. Based on the analysis of the theoretical foundations of socionics and personality psychology, the influence of dominant mental functions and anxiety levels on the choice of behavioral strategies in the network has been revealed. As a result of the research, a comprehensive model of adaptive recommendations has been developed aimed at optimizing online interaction. The model includes methods for psycholinguistic adjustment of communication style, taking into account the socio-cultural context and ensuring the psychological comfort of users. The practical significance of the work lies in the creation of tools for improving the efficiency and harmonization of digital communication.

Ключевые слова: соционика, психотипы, цифровая среда, самопрезентация, социальные медиа

Key words: socionics, psychotypes, digital environment, self-presentation, social media

Современная цифровая среда социальных медиа стала важной площадкой для самопрезентации и межличностного взаимодействия. В условиях повсеместного использования интернет-платформ пользователи формируют и демонстрируют свою идентичность, выражая индивидуальные психологические особенности. Для понимания характера таких проявлений становится актуальным изучение психотипов — системной классификации личности, основанной на идеях швейцарского психолога и психиатра К. Г. Юнга о психологических функциях и типах восприятия мира.

На сегодняшний день А. Аугустинавичюте определяет соционику как науку, которая изучает процесс обмена информацией между человеком и окружающим его миром (каким образом люди воспринимают, перерабатывают и выдают информацию) [1]. В. Д. Ермак характеризует понятие соционики как концепцию типов личности и взаимоотношений между ними, основанную на типологии К. Г. Юнга и теории информационного метаболизма А. Кемпинского, которая изучает законы, по которым человеческая психика воспринимает и перерабатывает информационные потоки о мире и о себе самой [4]. Т. Н. Прокофьева рассматривает соционику как учение о взаимодействии человека с окружающим миром и другими людьми в зависимости от свойственного ему типа информационного метаболизма (психологического типа), которая даёт возможность моделировать и прогнозировать развитие межличностных отношений и оптимизировать коллективную деятельность [6]. В. В. Гуленко предлагает понимание соционики как психологической типологии, рассматривающей закономерности человеческого общения и поведения в социуме через призму дихотомий Юнга и 16 психологических социотипов, каждый из которых по-своему воспринимает информацию и строит отношения с другими типами [3]. Е. С. Филатова определяет соционику как науку, исследующую процесс обмена информацией между человеком и внешним миром в зависимости от особенностей его психической структуры, описываемой моделью типа информационного метаболизма [8]. А. В. Букалов даёт краткое определение соционики как учения о шестнадцатитипной структуре человеческой психики и соответствующих ей типам межличностных отношений [2].

Из приведённых выше определений, спектр трактовок соционики варьируется от её понимания как науки (Аугустинавичюте, Ермак) до учения или концепции (Прокофьева, Гуленко). Это отражает дискуссионный статус соционики в академическом сообществе.

Исходя из вышесказанного, в дальнейшей работе, под соционикой будем понимать междисциплинарную концепцию (или учение), которая изучает закономерности восприятия и переработки информации психикой человека (тип информационного метаболизма), а также вытекающие из этого закономерности межличностного взаимодействия.

Как говорилось выше, соционика выделяет 16 различных психотипов, каждый из которых характеризуется неким определённым способом обработки информации, коммуникативными особенностями и стилем поведения. В цифровом пространстве данные отличительные черты находят своё отражение в выборе форм самопрезентации, интенсивности вовлечённости в дискуссии, способах выражения эмоций и методах взаимодействия с аудиторией. Социальные медиа здесь предоставляют уникальную воз-

возможность проявлять себя в комфортных для пользователя форматах, что и делает исследование психотипов в этой сфере особенно важным.

В этом контексте рост значения цифровой среды как ключевого пространства для формирования идентичности и социального взаимодействия выявляет необходимость понять, каким образом базовые психологические характеристики (психотипы) проявляются в онлайн-среде. Существует противоречие между универсальностью цифровых платформ и индивидуальными способами обработки информации, самопрезентации и коммуникации, присущими разным соционическим типам. Это создает проблему неэффективной или конфликтной коммуникации, а также риски для психологического благополучия пользователей, которые не учитывают свои личностные особенности и особенности собеседников в социальных медиа.

Цель данной статьи заключается в разработке модели адаптивных рекомендаций по эффективной самопрезентации и коммуникации для пользователей социальных медиа с учетом их соционического психотипа, уровня тревожности и индивидуальных психологических особенностей.

В ходе исследования рассматриваются теоретические основы соционики и ключевые понятия юнговской психологии, которые формируют базу для анализа типов личности. Изучается цифровая среда с её специфическими характеристиками, которые влияют на процесс самопрезентации (анонимность, асинхронность коммуникации, визуальная составляющая) и изучается взаимосвязь между тревожностью пользователя и его активностью в интернет-пространстве, что, в свою очередь, позволяет выявить закономерности поведения и потенциальные барьеры для эффективного взаимодействия.

Важнейшую роль в формировании психотипа играют 4 базовые функции [5]:

1. Мышление — логическая, категоризирующая функция, посредством которой человек осуществляет анализ, структурирует информацию и делает выводы, опираясь на объективные критерии.
2. Чувство отвечает за эмоциональную оценку ситуаций и отношений, регуляцию межличностных контактов на основе моральных и этических норм.
3. Интуиция связана с восприятием возможностей, вероятностей и скрытых смыслов, обеспечивая прогнозирование и творческий поиск решений.
4. Сенсорика ориентирована на непосредственное восприятие реального мира через органы чувств.

Юнг классифицировал эти функции как рациональные (опирающиеся на логический анализ и оценку) и иррациональные (связанные с восприятием информации без её упорядочивания). Эта дихотомия отражается на стиле мышления и поведения личности, влияя на её познавательную активность и тип реакции в социальных ситуациях.

Концепция Я-концепции личности играет ключевую роль в понимании психотипа именно как целостного образования в виде совокупности индивидуальных представлений человека о себе, включая самооценку, убеждения, ценности и смыслы, которые он себе приписывает. Степень психологической устойчивости и адаптации определяется за счёт внутренних когнитивных процессов.

Формирование Я-концепции в социальных медиа (социальные сети, видео- и фотостринга, блоги, форумы) происходит через процесс постоянного сравнения с другими

пользователями, что обусловлено особенностями информационного общества — размыванием традиционных ценностей и поиском новых ориентиров, где пол, возраст и место жительства оказывают влияние на специфику этих сравнений и на отличительные черты создаваемого сетевого Я-образа. Такой процесс становится источником самопознания и самопринятия, но параллельно порождает внутренние конфликты и психологическую нестабильность, обусловленные необходимостью соответствовать разнообразным социальным ожиданиям.

Связь самооценки и стратегий самопрезентации в социальных сетях неоднозначна: уровень самооценки не определяет интенсивность использования соцсетей, но влияет на формирование сетевого образа. Пользователи с низкой самооценкой склонны идеализировать свой образ и подстраиваться под аудиторию, а с высокой — демонстрирует стабильное поведение и сохраняют единый образ в разных сетях.

Развитие социальных сетей привело к сближению реальной и виртуальной идентичностей: пользователи стремятся создать целостный образ, который объединяет обе сферы. Цифровая среда становится пространством для экспериментирования с личностью, влияя на самосознание и психологическую устойчивость.

Мотив использования социальных сетей — социальные потребности, где выбор тактик самопрезентации обусловлен стремлением контролировать коммуникацию и соответствовать ожиданиям аудитории. Однако ограничения цифровой коммуникации требуют новых стратегий самовыражения.

Уровень тревожности пользователей социальных сетей напрямую влияет на их поведенческие и коммуникативные стратегии в интернете. Проведенные исследования подтверждают связь между высокой тревожностью и проблемным использованием социальных медиа, что как раз и ведёт к потере контроля над активностью и усилению зависимости [7]. Эмоционально заряженный контент усугубляет это состояние, вызывая так называемую эмоциональную нестабильность.

Тревожные пользователи чаще всего прибегают именно к онлайн-самораскрытию, потому что находят в виртуальной среде безопасную дистанцию для демонстрации аспектов личности, которые скрываются в офлайне. Однако их коммуникативная активность остаётся достаточно низкой из-за гиперчувствительности к обратной связи и страху порождаемых конфликтов. В результате чего формируется парадоксальная модель «пассивной вовлеченности», где момент удовлетворения приносит не процесс общения как таковой, а именно факт получения внешней оценки. В результате чего возникает разрыв между тщательно продуманным цифровым образом и реальностью, это и необходимо учитывать при анализе проявлений соционических типов.

Проявление психотипов в социальных медиа варьируются в зависимости от доминирующих психических функций, а тревожность выступает их ключевым модификатором. Бывают:

- логико-интуитивные экстраверты, которые склонны к публичным дискуссиям и аргументированным постам (высокая тревожность снижает их активность, делая их коммуникацию более сдержанной);
- этико-интуитивные экстраверты, использующие социальные сети только для эмоционального и творческого самовыражения (тревожность усиливает их

стремление к идеализированной подаче и использованию мягких, непрямых форм коммуникации, чтобы поддерживать гармонию);

- сенсорно-логические интроверты, наоборот, отличаются сдержанностью, предпочитая лаконичные сообщения для узкого круга контактов, а их природная осторожность коррелирует с высокой ситуативной тревожностью;
- этико-сенсорные интроверты фокусируются на создании именно доверительной атмосферы и поддержки близкого круга (тут тревожность усиливает их осторожность, минимизируя публичность и сводя активность только к личным сообщениям).

Таким образом, можно сделать вывод, что тревожность не только ограничивает общение, но и даёт пространство для формирования специфических, более контролируемых форматов самопрезентации для каждого типа.

Влияние социальных медиа на самооценку пользователя определяется не интенсивностью, а качеством цифровой активности. Позитивное влияние на Я-концепцию оказывает аутентичная презентация, творческая самореализация и конструктивное общение, которые как раз и укрепляют уверенность и чувство принадлежности. Одновременно с этим, тенденция к идеализации своего образа и постоянное контролирование и сравнение с другими повышают риски снижения самооценки, особенно на фоне кибербуллинга (травли человека или группы людей с использованием технических средств) и зависимости.

Опираясь на выявленные модели поведения психотипов, можно предложить ряд рекомендаций по стратегическому представлению себя в интернет-пространстве, направленных на повышение эффективности и комфортности цифровой самопрезентации с учётом индивидуальных особенностей личности:

1. Определение образа, где целесообразно ориентироваться на аутентичный образ, который максимально близок к реальному «Я» человека, что, в свою очередь, будет минимизировать внутренний конфликт, что важно для тревожных пользователей;

2. Учёт самооценки, поскольку пользователям со стабильной самооценкой подойдёт исключительно консервативный и последовательный стиль повествования, где экстравертам рекомендуется открытость, а интровертам — фокус на качестве контактов и снижение перфекционизма;

3. Необходимость проработки каналов презентации, где осознанный выбор никнейма, визуального и текстового контента, который будет согласован с личным стилем, формирует целостное впечатление без избыточной идеализации;

4. Правильная целостность образа — стремление к стабильности цифрового образа в разных сообществах, которая будет снижать когнитивный диссонанс у аудитории. Осознанное экспериментирование с идентичностью допустимо только при отсутствии с конфликтом собственного, реального «Я»;

5. Адаптация контента под возрастные, гендерные и культурные особенности аудитории повышает релевантность выступления. Социальные сети также можно использовать как инструмент для рефлексии и самопознания.

Адаптация коммуникативных стратегий под психотипы предполагает внедрение пяти ключевых методов, которые направлены на оптимизацию межличностного взаимо-

действия в цифровой среде. Первый метод — психолингвистический подбор стиля коммуникации, предполагающий использование логически структурированных сообщений для рациональных типов и эмпатийных, гибких форм поддержки для эмоционально ориентированных пользователей. Второй метод заключается в дифференцированном регулировании уровней взаимодействия, где снижение метауровневого давления актуально для интровертов и тревожных пользователей, в то время как экстраверты демонстрируют лучшую восприимчивость к активным диалоговым форматам. Третий метод заключается в учете социокультурного контекста, включая адаптацию тона и стиля сообщений в соответствии с культурными нормами и гендерными особенностями реципиентов. Четвертый метод основывается на принципах интерактивности и обратной связи, которые требуют непрерывного мониторинга реакций собеседника и оперативной коррекции коммуникативной тактики. Заключительный, пятый метод, ориентирован на развитие коммуникативной компетентности через формирование способности к эмпатии, активному слушанию и саморефлексии, обеспечивающей пластичность в применении различных стилей общения.

Таким образом, разработанная модель адаптивных рекомендаций для социальных медиа представляет собой некую комплексную систему управления онлайн-презентацией и коммуникацией, которые базируется на многоуровневом анализе пользовательских характеристик (психотип, уровень тревожности, коммуникативные паттерны). Ключевыми элементами данной модели являются:

- многоагентный подход, который как раз рассматривает пользователей как активных субъектов сетевого взаимодействия;
- эмоциональная адаптация контента через использование паралингвистических средств компенсации невербального дефицита;
- механизмы обеспечения безопасности и конфиденциальности персональных данных;
- учет социокультурного контекста при формировании сообщений;
- система динамического обновления рекомендаций на основе мониторинга поведенческих паттернов в реальном времени.

Данная модель функционирует как практико-ориентированный инструмент для создания персонализированной коммуникационной среды, способствующей оптимизации продуктивности и психологического благополучия пользователей с различными психотипическими характеристиками.

Проведенное исследование подтвердило, что цифровая среда социальных медиа является репрезентативным пространством для проявления соционических психотипов. Выявлено, что ключевыми детерминантами поведения пользователей выступают не только врожденные особенности типа информационного метаболизма, но и такой динамический фактор, как уровень личностной тревожности, который модифицирует коммуникативные стратегии и стили самопрезентации. На основе системного анализа были разработаны практико-ориентированные рекомендации по построению аутентичного цифрового образа и адаптации стиля общения.

Итогом работы стала комплексная модель, интегрирующая многоагентный подход, эмоциональную адаптацию контента и механизмы динамического обновления рекомен-

даций. Данная модель служит инструментом для создания персонализированной и этичной коммуникационной среды, способствующей повышению продуктивности взаимодействия и психологического благополучия пользователей с различными психотипическими характеристиками в социальных медиа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аугустинавичюте А. Соционика: введение / А. Аугустинавичюте. — М.: Чёрная белка, 2011. — С. 12. — (Психология и соционика). — ISBN 978-5-91827-014-6.
2. Букалов А. В. Потенциал личности и загадки человеческих отношений / А. В. Букалов, О. Б. Карпенко. — М.: Чёрная белка, 2013. — С. 8. — ISBN 978-5-91827-054-2.
3. Гуленко В. В. Структура и элементы соционической модели / В. В. Гуленко // Соционика, ментология и психология личности. — 1998. — № 5. — С. 15–22.
4. Ермак В. Д. Классическая соционика. Системная концепция теории типов информационного метаболизма и интертипных отношений / В. Д. Ермак; под общ. ред. В. Д. Ермака. — М.: Чёрная белка, 2009. — С. 24–25. — ISBN 978-5-91827-009-2.
5. Клепцова Е. Ю., Власова А. В. Типологический подход К. Г. Юнга: опыт эмпирического подтверждения // Концепт. — 2017. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologicheskij-podhod-k-g-yunga-opyt-empiricheskogo-podtverzhdeniya>
6. Прокофьева Т. Н. Соционика. Алгебра и геометрия человеческих взаимоотношений : учеб. пособие / Т. Н. Прокофьева. — М.: Алмаз, 2005. — С. 5. — ISBN 5-88851-046-3.
7. Рязанова Т. А., Крейк А. И., Саломатова Д. Ф., Бердова Е. А. Влияние социальных сетей на эмоциональные переживания пользователей: социологический аспект // Общество: социология, психология, педагогика. — 2023. — № 5 (109). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialnyh-setey-na-emotsionalnye-perezhivaniya-polzovateley-sotsiologicheskij-aspekt>
8. Филатова Е. С. Соционика в портретах. Психологические типы — кто мы? / Е. С. Филатова. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Речь, 2018. — С. 356. — ISBN 978-5-9268-1445-3.

А. В. Долматов, Л. А. Долматова

ЦИФРОВОЙ СУВЕРЕНИТЕТ И УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

DIGITAL SOVEREIGNTY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE RUSSIAN SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL SYSTEM

Аннотация: В статье представлены проблемы и возможности применения цифровых технологий в образовании, развития искусственного интеллекта в контексте современных вызовов и угроз. Рассмотрены базовые принципы обеспечения необходимого уровня качества образования, представлен состав аналитических компетенций современного исследователя. Проведен анализ принципов и особенностей развития методологии научно-исследовательской деятельности с учетом развития интеллектуальных информационных систем.

Abstract: This article presents the challenges and opportunities of applying digital technologies in education and the development of artificial intelligence in the context of modern challenges and threats. It examines the fundamental principles of ensuring the required level of educational quality and presents the analytical

competencies of a modern researcher. It also analyzes the principles and specifics of developing research methodology, taking into account the development of intelligent information systems.

Ключевые слова: цифровой суверенитет, управление знаниями, компетенции, управленческая аналитика, искусственный интеллект, педагогическое мастерство.

Keywords: Digital sovereignty, knowledge management, competencies, management analytics, artificial intelligence, pedagogical excellence.

Развитие цифровых инфокоммуникационных технологий — объективная тенденция нашего времени. Глобальные базовые проблемы, противоречия и вызовы современного мира можно представить в виде нескольких наиболее значимых блоков.

Проблемы ценностей, война и мир, безопасность, право на мировое управление, мораль, мировая справедливость, запрос на правду, информационное давление, манипуляции, ангажированная наука, цифровизация, искусственный интеллект, новая экономика, эффективность и качество образования, жизни и здоровья.

Вызовы и тупики глобализации. Модели и практика мирового управления цивилизацией. Геополитические и идеологические противоречия между государствами. Управление в контексте национальных интересов государств.

Глобальное сетевое влияние (вне газет, телевидения, литературы) на общественное сознание, на процессы формирования и развития интеллекта, психики детей, подростков, молодежи, в конечном счете на мировоззрение значительной части населения.

Опосредованные войны. Третья мировая сетевая и экономическая война. Международное право перестало работать в глобальном геополитическом контексте. Относительность общечеловеческих ценностей.

Проблемы целей управления на различных уровнях. Управляемость в высокотехнологичной сетевой среде. Трансформация функций управления. Цифровые «следы» и «большие данные». Экспансия технологий искусственного интеллекта. Информационная и психологическая безопасность.

Решение перечисленных проблем определяется наиболее значимыми векторами развития образования и науки. Среди них следует выделить качество образования, эффективность обучения, воспитания и развития будущего профессионала. Необходимые базовые принципы высокого уровня качества образования можно представить в виде следующих положений:

- *ориентация на перспективные современные технологии мирового уровня*, данный принцип определяет необходимость демонстрации педагогами «переднего края» развития науки и технологий в своей предметной области, в этом контексте важно предоставление преподавателю возможности отслеживать современные тенденции и достижения профессиональной сферы;
- *системность; фундаментальность; практическая направленность образования*: эти принципы при правильной организации образовательного процесса не противоречат, а эффективно дополняют друг друга, развитие способности к интеграции данных принципов одна из актуальных задач подготовки современного педагога;
- *эффективное использование интеллектуальных информационных технологий*: один из базовых принципов современного образования, определяющий необходимость овладения цифровым интеллектуальным инструментарием;

- *развитие междисциплинарных связей — интегративное обучение, применение моделей ИИ*: необходимое условие системности современной науки и образования, определяющее возможности использования «больших данных», в то же время, реализация данного принципа требует развития критического мышления, адекватной оценки реальных возможностей и ограничений интеллектуальных технологий;
- *интеграция качественной математической, естественнонаучной, технологической, гуманитарной подготовки*: важнейший принцип для всех уровней образования, направлений и специальностей;
- *развивающее обучение, креативные и проектные образовательные технологии*: принцип определяет особую значимость интеллектуального и физического развития, формирования готовности педагогов к применению соответствующих методик и технологий;
- *приоритет развития мышления обучающихся (креативного, аналитического, критического)*: актуальная важнейшая задача современного образования, требующая освоения необходимого психолого-педагогического инструментария;
- *эффективность обучения, воспитания и оптимизация образовательного процесса* — принцип предполагает применение соответствующих образовательных технологий и способов организации образовательного процесса;
- *реальная интеграция научной и образовательной деятельности* — важное условие достижения необходимого качества образования и воспроизводства интеллектуального научного потенциала;
- *оптимизация материально-технической базы образовательного процесса*: предполагает формирование креативной информационной технологически насыщенной образовательной среды.

Значимая тенденция современного образования реализация компетентностного подхода практически на всех его уровнях.

Компетенции как проявление способности и готовности к определенным видам деятельности (учебной, профессиональной) существенно отличаются от умений по ряду ключевых признаков. В частности, они выражают [4] «способность эффективно действовать в различных сложных условиях, самостоятельно находить необходимую информацию, осуществлять междисциплинарный перенос [4]».

Перечисленные универсальные компетенции в системах среднего профессионального, высшего образования, а также в подготовке кадров высшей квалификации должны формироваться с использованием соответствующего эффективного инструментария. С одной стороны, в данном направлении ведутся активные исследования. Однако, следует признать, что зачастую их тематика не охватывает наиболее значимых проблем педагогического образования, отличается шаблонным подходом, в ряде случаев представленные результаты исследований страдают отсутствием реальной новизны и практической эффективности.

Концепция управления знаниями определяет необходимость содержательного анализа обозначенных проблем, коллективного поиска направлений их решения, определения целевых ориентиров модернизации педагогического образования. В этом контексте

целесообразно выделить наиболее значимые компетенции современного преподавателя-исследователя [5]. Это его «способность и готовность к:

- эффективному управлению качеством образования;
- самообразованию, самостоятельному приобретению необходимых знаний, умений, навыков, опыта и компетенций;
- освоению современных образовательных, исследовательских, управленческих технологий, в том числе игровых, тренинговых;
- овладению компетенциями применения современных технологий обработки информации;
- адаптации в конкретных условиях педагогической реальности;
- овладению методологией и приобретению опыта продуктивной творческой деятельности в образовательном процессе при решении педагогических, управленческих, научно-исследовательских задач;
- преодолению психологической инерции и стереотипов мышления;
- освоению навыков эмоционально-оценочной деятельности, рефлексии [5]».

С развитием технологий «больших данных» и искусственного интеллекта [1, 2, 3] методы и технологии обработки информационных массивов существенно изменились. Зарубежные специалисты [1, 3] выделяют следующие основные виды [4] «аналитических методов использования данных:

- 1) описательные (дескриптивные) методы, служащие основой для анализа ситуации;
- 2) диагностические, позволяющие выявлять причины и следствия происходящего;
- 3) прогностические (предиктивные), позволяющие прогнозировать развитие событий;
- 4) предскриптивные методы, предписывающие конкретные действия [4]».

Исходя из этого, прежде всего на всех уровнях, направлениях и специальностях высшего образования и подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации актуализируется задача формирования компетенций корректной постановки задач, подготовки заданий для аналитических систем «больших данных» и искусственного интеллекта.

В качестве примера данного подхода можно привести подход к анализу источников информации [4]. Публичные открытые источники — поставщики любой, в том числе закрытой информации. Сопоставление и анализ с использованием технологий «больших данных» позволяет выявить аномалии, необычные события, факты, значимые корреляции в информационном пространстве интернета, социальных сетей, других средства массовой информации. С помощью этих данных искусственный интеллект может осуществлять ситуационный анализ в соответствии с поставленными задачами.

В любом случае задачи интеллектуальной информационной система ставит специалист, который должен обладать необходимыми диагностическими компетенциями.

В процессе диагностики причинно-следственных связей, анализа информационного пространства важно уметь определять критическое множество действительно значимых данных, основных параметров порядка, которые определяют ход событий, оказывают существенное влияние на результаты деятельности, служат основами прогнозов. Как правило, такие данные на первый взгляд представляются малозначимыми, непосредственно не связанными с развитием событий.

Отличительная черта квалифицированного аналитика — способность отделять значимое от информационного шума, адекватно оценивать динамику, скорость изменения данных, определять неявные корреляции.

Не менее значимы компетенции владения основами системного, креативного и критического мышления, формальной логики, факторного, корреляционного, кластерного анализа, индуктивными, дедуктивными методами, инструментами математической статистики.

Особое место занимает формирование прогностических компетенций исследователя. Прежде всего, овладения базовыми методами прогнозирования и адекватного определения необходимых характеристик прогнозов: сроков, горизонта, рисков, требуемой точности, достоверности (вероятностных характеристик осуществления).

Представленные компетенции должны активно проявляться в способности специалистов ставить задачи интеллектуальным информационным системам, определять пространство необходимых для анализа начальных условий, данных и ограничений. В этом контексте, необходимо формирование способности учитывать, как реальные возможности, так и уровень ограниченности искусственного интеллекта. Прежде всего, это конкретные области и объем анализируемого информационного пространства. Эти характеристики существенно семантически отличаются в различных генеративных моделях.

Другая особенность — частичная «закрытость» алгоритмов, их естественная ангажированность, зависимость от разработчика.

Наконец, одно из основных ограничений искусственного интеллекта: пока еще отсутствие креативных исследовательских способностей высокого уровня.

С учетом современных возможностей и ограничений интеллектуальных информационных систем актуализируется проблема развития в системе образования естественного интеллекта, расширение спектра знаний, умений, навыков, компетенций и личностных характеристик, освоение современных когнитивных способов и техник.

Примером может служить формирование компетенции междисциплинарного переноса методов, подходов, принципов [2, 6]. Проиллюстрируем представленный в [2] принцип универсальности закона критической массы. Трансформируем его в принцип минимально необходимой достаточности (для различных приложений) [6]:

- учебного времени для нормального освоения дисциплины;
- численного перевеса войск для наступления;
- технологического преимущества для успешной конкуренции;
- активной пассионарной группы людей для поддержки (прихода) к власти;
- информационных воздействий для изменения точки зрения;
- знаний, умений, навыков, компетенций для успешной работы;
- массы радиоактивного вещества для ядерного взрыва.

Безусловно, разрешение обозначенных проблем и реализация интегративных образовательных методик определяет актуальность развития педагогического мастерства учителя, преподавателя [6]. Именно мастерство во многом определяет качество образования. Важная составляющая педагогического мастерства — способность осуществлять эффективное воспитание. В современных условиях обучение и воспитание

стали одинаково значимыми видами образовательной деятельности. Крайне актуальна задача научных исследований в области современных факторов формирования мировоззрения, противодействия деструктивным сетевым информационным влияниям.

В разработанном авторами учебнике «Основы педагогического мастерства» [6] представлены его структура и сущность в контексте компетентностного и инновационного подходов, проведен краткий экскурс в историю педагогики, дана краткая характеристика достижений великих педагогов в области обучения и воспитания. Изложены особенности педагогических техник и технологий организации занятия, урока, объяснения материала, его визуализации, постановки вопросов, ведения дискуссий и аргументации.

В учебнике изложены особенности активных, интерактивных, игровых и проектно-созидательных технологий в контексте повышения эффективности образовательного процесса. Игровым и проектным технологиям уделено основное внимание, они представлены как одно из основных средств стимулирования познавательной активности детей. Достаточно подробно рассмотрены вопросы самовоспитания и самообразования в качестве факторов совершенствования педагогического мастерства. В учебнике представлен педагогический практикум в форме кратких конспектов и особенностей практических занятий, тренингов, самостоятельной работы в соответствии с изложенным содержанием.

Педагогическое мастерство — высший уровень профессиональной компетентности учителя, преподавателя. Средствами его формирования и совершенствования служат постоянная работа над развитием собственного интеллекта, освоение эффективных образовательных технологий, в том числе на базе искусственного интеллекта, инновационная образовательная практика.

ЛИТЕРАТУРА

1. Билл Фрэнкс. Революция в аналитике. Как в эпоху Big Data улучшить ваш бизнес с помощью операционной аналитики [перевод с английского] / Билл Фрэнкс — Москва: Альпина Паблишер, 2021. — 318 с.: ил.
2. Вайнберг, Габриэль. Супермышление. Как обходить ментальные ловушки и принимать эффективные решения; [перевод с английского] / Габриэль Вайнберг, Лорен Макканн. — Москва: Эксмо, 2021. — 480 с.: ил.
3. Дэвид Хэнд. Темные данные: Практическое руководство по принятию правильных решений в мире недостающих данных»: [перевод с английского] / Дэвид Хэнд — Москва: Альпина Паблишер, 2021. — 366 с.: ил.
4. Долматов А. В. Аналитика «больших данных»: возможности, перспективы, компетенции = Analytics of “Big Data”: Opportunities, Perspectives, Competences / А. В. Долматов, Е. А. Долматов // Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях глобального социально-политического шока : материалы XXI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 ноября 2022 года / Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. — Санкт-Петербург, 2023. — С. 22–25. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54184252>
5. Долматов А. В. Адаптивные системы управления качеством как ресурс повышения эффективности образовательного и инновационного процессов // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. — 2022. — № 3. — С. 4–9.
6. Долматов А. В., Основы педагогического мастерства: учебник / А. В. Долматов, Л. А. Долматова. — Москва: Русайнс, 2025. — 311 с. — ISBN 978-5-466-10322-9. — URL: <https://book.ru/book/959978> (дата обращения: 27.10.2025). — Текст: электронный. — URL: <https://knorus.ru/catalog/obrazovanie-i-pedagogika/712935-osnovy-pedagogicheskogo-masterstva-aspirantura-bakalavriat-magistratura-uchebnik/>

АНАЛИЗ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

ANALYSIS OF DIGITAL EDUCATIONAL OPPORTUNITIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Аннотация: в статье анализируются изменения цифровых возможностей в образовании. Рассматриваются процессы, происходящие в образовании на протяжении последних 20 лет, которые заставляют менять формат образования и использовать в учебном процессе цифровые форматы. Как следствие этого, образовательным организациям необходимо предоставлять студентам и преподавателям все более широкие цифровые возможности в виде цифровых платформ, электронных библиотек, систем дистанционного обучения и т. д. В статье рассмотрена статистика по использованию цифровых образовательных ресурсов на примере цифровой образовательной платформы Юрайт. Целью данной работы является оценка влияния таких цифровых продуктов на процесс образования и необходимость в таких продуктах. Анализ статистических данных за 5 лет подтверждает как усиление влияния в образовании цифровых продуктов, так и необходимость дальнейшей работы по усовершенствованию таких продуктов.

Annotation: the article analyzes the changes in digital opportunities in education over the past five years. It examines the processes that have been taking place in education over the past 20 years, which have led to changes in the format of education and the use of digital formats in the learning process. As a result, educational institutions need to provide students and teachers with increasingly diverse digital opportunities, such as digital platforms, electronic libraries, distance learning systems, and more. The article examines the statistics on the use of digital educational resources using the example of the digital educational platform Yurayt. The purpose of this work is to assess the impact of such digital products on the education process and the need for such products. An analysis of statistical data over the past 5 years confirms both the growing influence of digital products in education and the need for further work to improve such products.

Ключевые слова: цифровой образовательный продукт, платформа Юрайт, смешанный формат.

Key words: digital educational product, the Urait platform, mixed format.

В современном образовании с 2020 года очень сильно меняется подход ко всему, в частности, к учебе и к высшему образованию. Образование как наиболее консервативная область культуры, не способная поменяться в одночасье, вдруг перестает быть таковой и также начинает стремительно меняться. Эти изменения очень сильно связаны с проникновением цифровых инструментов [2, 4]. Если в 2020 году многие образовательные платформы только создавались, то к 2025 году цифровое образование в каких-то областях готово потеснить традиционное. Положительными сторонами такого процесса являются, в частности, тренд на непрерывное образование, которое получить гораздо легче с использованием цифровых платформ, и рост популярности практико-ориентированного обучения. Однако, есть и отрицательные стороны — студенты, начиная уже со второго и третьего курса, совмещают учебу с работой, так как есть возможность учиться и сдавать задания дистанционно. Это мешает учебе, не дает полноценно осваивать сложные предметы.

Целью нашей статьи является анализ современных цифровых образовательных ресурсов, которые могут дополнить образовательный процесс, но ни в коем случае не заменить его. Любой образовательный ресурс всегда стоит рассматривать именно как удобное дополнение образовательного процесса, а не замену его. Были рассмотрены

несколько цифровых образовательных ресурсов, которые появились не так давно, но уже достаточно успешно используются как высшими учебными заведениями (вузами), так и средними специальными (ССУЗах). Также было проведено сравнение статистики использования таких ресурсов в ВУЗах и ССУЗах.

Изменения в системе образования наглядно показывает изменение индекса образования от индекса доходов за последние 20 лет. В частности, в 2000–2010 гг. имела четкая положительная зависимость между индексом образования и индексом доходов (рис. 1).

При этом индекс образования находится как среднее значение между количеством лет обучения взрослых и ожидаемым количеством лет обучения студентов в возрасте до 25 лет. Затем с помощью минимаксной стандартизации все полученные значения приводятся к одному диапазону [0; 1].

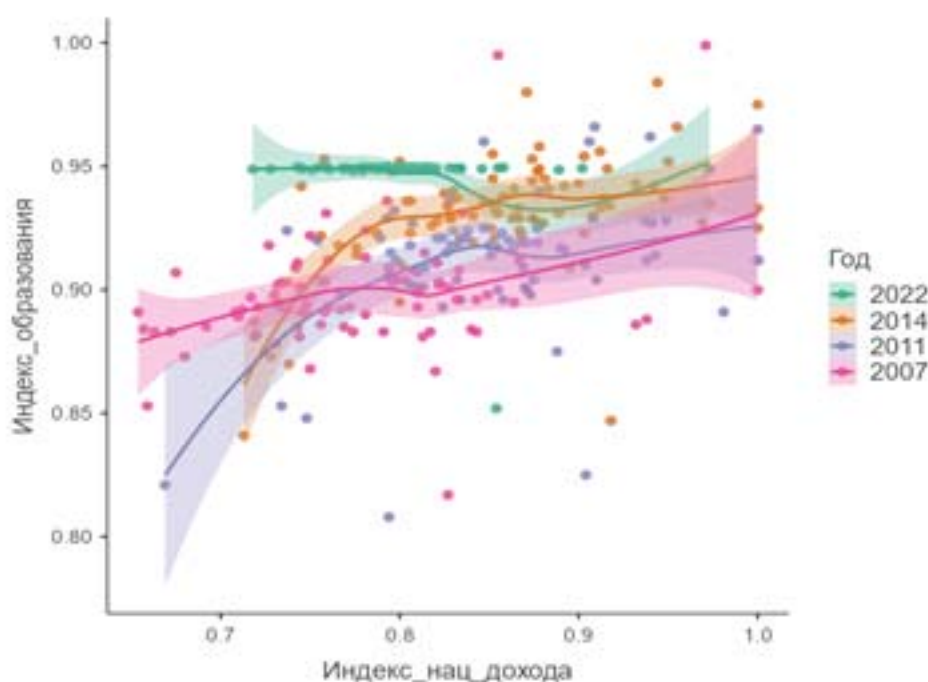


Рис.1. Зависимость изменения индекса образования от индекса валового национального дохода в регионах РФ

Индекс валового национального дохода вычисляется как валовый внутренний продукт на душу населения и характеризует экономическое благосостояние. Для дальнейшего анализа вычисленные значения также стандартизуются и приводятся к диапазону [0; 1].

Катализатором таких изменений послужил 2020 год с появлением огромного количества онлайн образовательных платформ. За пять лет произошли серьезные изменения в этом сегменте образования, и на данный момент имеется достаточное количество качественных цифровых образовательных возможностей.

Чтобы дать современное образование и не потерять будущих студентов, образовательные учреждения необходимы предоставлять максимум таких возможностей студентам как в системе высшего, так и в системе среднего специального образования.

Этот тренд, получивший название мультимодальной педагогики, подразумевает, что процесс обучения включает разные форматы, в частности видео- и аудиоформаты, а также ИТ-решения, нейросети, виртуальную реальность. Все это возможно только при условии разработки качественных онлайн платформ [5].

Еще одной причиной необходимости задействовать все цифровые образовательные возможности, является возрастающая нагрузка на преподавателя. Так, за последние 10 лет нагрузка на преподавателя в вузах Санкт-Петербурга увеличилась почти в 1,3 раза (рис. 2).

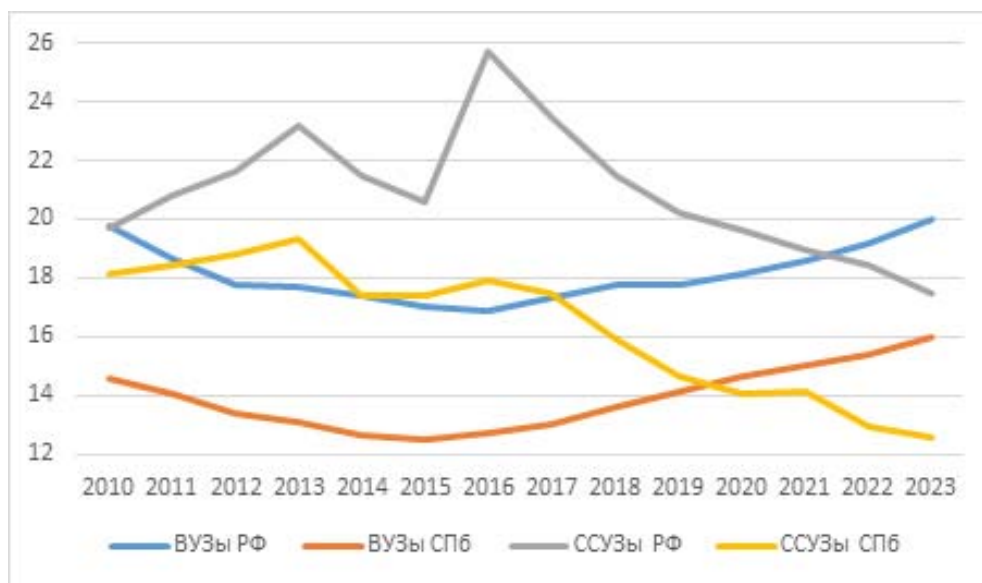


Рис. 2. Количество студентов на 1-го преподавателя в вузах и ССУЗах РФ и Санкт-Петербурга

В последнее время учебные заведения все больше внедряют цифровые среды в процесс обучения [5]. В частности, многие учебные заведения подключены к таким электронно-библиотечным системам, как IPR SMART, Лань, Znanium, ibooks и т. д. Одной из доступных и качественных цифровых образовательных платформ для студентов и преподавателей вузов и ССУЗов является электронная библиотечная система издательства Юрайт [1], созданная в 2013 г.

К 2020/21 учебному году доля активных студентов из зарегистрированных в данной среде составляла 8,5%, а доля активных преподавателей из зарегистрированных — 15,7%. За пять лет произошли существенные изменения как в количестве пользователей, так и в формате и качестве предоставляемых возможностей.

Если в 2020 г. в Юрайт число вузов, в которых доля активных студентов превысила 1%, составляла 318 высших учебных заведений, то к началу 2025/26 учебного таких вузов было уже 352, а среди средних специальным учебным заведениям — 1100. Если сравнивать цифровую активность вузов и ССУЗов, то для вузов индекс цифровой активности составляет 0,5 (из 706 ВУЗов активность проявляют только в 352), для ССУЗов — 0,48 (из 2272 ССУЗов активность проявляют в 1100). Под «активным» понимается учебное заведение в случае, если более 1% студента данного заведения

из числа зарегистрированных пользовались данной системой. Таким образом, можно говорить об увеличении цифровой активности студентов, но различий между высшими и средними специальными учебными заведениями по данному показателю практически нет. Цифровая образовательная среда Юрайт обладает рядом преимуществ, которые выделяют ее из других сред, в частности, она предлагает такие уникальные возможности для преподавателей и студентов, как:

- создание гибких курсов, оптимально адаптируя их под учебный процесс и студентов;
- создание и проверки заданий для студентов конкретных учебных групп, подключенных к данному ресурсу через учебное заведение;
- тестирование по различным темам;
- проведение экзамена;
- доступ к редким изданиям;
- создание закладок и т. д.

Кроме этого, данная среда позволяет персонифицировать процесс обучения, что является важным преимуществом современного образования [3]. Проанализируем статистику по использованию ЮРАЙТ с 2020 по 2025 гг.

Самое большое количество зарегистрированных студентов и в 2020, и в 2025 гг. наблюдалось в РАНХиГС. Увеличение активности студентов за 5 лет составило 72%, а активности преподавателей — на 9%. (рис. 3).

Это говорит о том, что преподаватели массово стали подключаться к цифровым сервисам в среднем раньше, чем студенты, а студенты достигли уровня активности преподавателей 2020 г. только к 2025 г.



Рис. 3. Использование возможностей среды Юрайт студентами и преподавателями РАНХиГС

Если обозначить за X долю активных студентов ВУЗа, то на сентябрь 2025 г. все вузы можно разделить на 4 группы по данному признаку (табл. 1).

Разделение учебных заведений по доле активных студентов

№ группы	1	2	3	4
X	[1; 5)	[5;25)	[25; 65)	[65;100]
Относительная частота	0,13	0,59	0,23	0,05
Выборочное среднее	85,48	36,56	14,11	3,16
Медиана	95,24	34,58	13,74	3,4

Все основные характеристики X в зависимости от группы также хорошо видны на ящичных диаграммах (рис. 4).

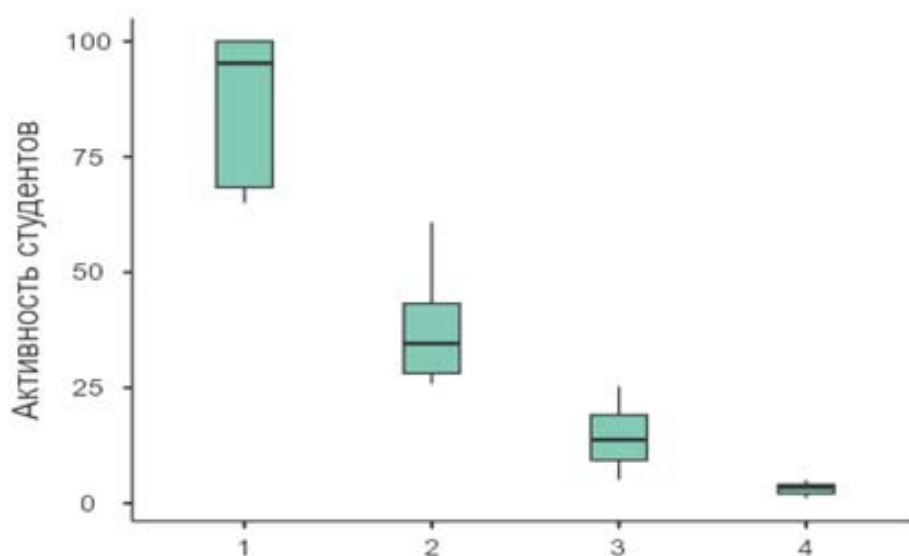


Рис. 4. Активность студентов на платформе Юрайт в зависимости от группы

При этом активность студентов по группам довольно сильно связана с активностью преподавателей (рис. 5)

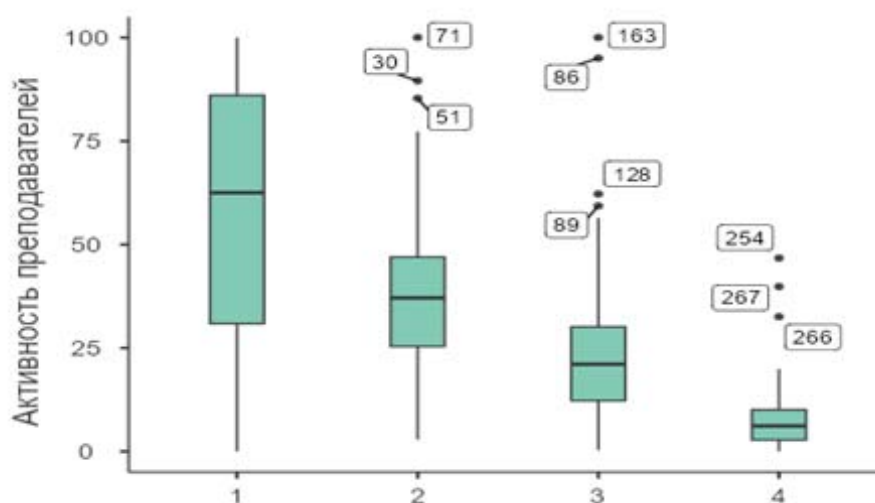


Рис. 5. Активность преподавателей для разных групп

Таким образом, проанализированы цифровые возможности для студентов и преподавателей на примере электронно-библиотечной среды Юрайт. Сделаны выводы об увеличении активности всех участников учебного процесса за последние пять лет. Качество данного цифрового продукта подтверждается большим количеством пользователей.

Однако, в дальнейшем необходимо проведение мониторингов активности преподавателей и студентов для расширения цифровых возможностей и улучшения уже имеющихся сервисов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Оценка цифровой активности вузов: российская образовательная платформа «Юрайт» / О. С. Пескова, И. В. Шаркевич, И. Е. Бельских, Т. Б. Борискина // Перспективы науки и образования. — 2022. — № 2 (56). — С. 623–640. — DOI 10.32744/pse.2022.2.37. — EDN IQKBNW.
2. Комлева В. Ш. Возможности применения цифровых сервисов и платформ в образовательном процессе / В. Ш. Комлева, Т. А. Николаева, Е. А. Раковская // Проблемы современного педагогического образования. — 2024. — № 85–4. — С. 201–204. — EDN QGADJI.
3. Реализация идей персонализированного подхода в организации учебного процесса / А. А. Лебедева, Г. И. Зиннатуллина, О. Н. Абрамов, А. В. Гладков // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. — 2023. — № 3 (65). — С. 162–166. — DOI 10.46845/2071–5331-2023-3-65-162-166. — EDN NJKFAL.
4. Лысич И. В. Облачные сервисы и цифровые технологии в учреждении среднего профессионального образования / И. В. Лысич // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. — 2024. — Т. 5, № 4. — С. 138–143. — DOI 10.54158/27132838_2024_5_4_138. — EDN MDSCYE.
5. Валькова Ю. Е. Анализ отношения преподавателей вузов к используемым цифровым технологиям / Ю. Е. Валькова // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. — 2023. — № 2 (64). — С. 42–52. — DOI 10.25688/2072–9014.2023.64.2.04. — EDN KZIZRD.

Е. С. Зинина, А. О. Кравцов

ПРОБЛЕМЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РЕГИОНАЛЬНОМ МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ (на материалах опросов граждан Санкт-Петербурга)

PROBLEMS OF CONSTRUCTING A POSITIVE IMAGE OF PUBLIC SERVANTS IN THE REGIONAL MEDIA SPACE (based on surveys of st. Petersburg citizens)

Аннотация. В статье исследуются ключевые барьеры, препятствующие формированию позитивного имиджа государственных служащих в условиях современного медиапространства крупного города. Эмпирическую базу составили данные социологического исследования, проведенного в 2025 году среди 258 жителей Санкт-Петербурга. Делается вывод о двойственной роли СМИ, которые являются как «зеркалом», отражающим системные проблемы, так и «молотом», формирующим символическую реальность, подрывающую легитимность власти.

Abstract. The article explores the key barriers that hinder the formation of a positive image of civil servants in the modern media environment of a large city. The empirical basis for the study is based on the results of a sociological survey conducted in 2025 among 258 residents of St. Petersburg. The article concludes

that the media plays a dual role, both as a “mirror” that reflects systemic issues and as a “hammer” that shapes a symbolic reality that undermines the legitimacy of power.

Ключевые слова: имидж государственных служащих, медиапространство, общественное мнение, СМИ, чиновник, депутат, Санкт-Петербург, социологический опрос, стереотипы, доверие

Keywords: image of civil servants, media space, public opinion, media, official, deputy, St. Petersburg, sociological survey, stereotypes, trust.

Введение

В условиях цифровой трансформации и растущего запроса общества на прозрачность и подотчетность власти, формирование позитивного имиджа государственных служащих приобретает характер стратегической задачи [6, с. 112]. Особую актуальность она имеет в крупных городах и центрах, таких как Санкт-Петербург, где высокая плотность социальное разнообразие населения сочетаются с динамичным и фрагментированным медиаландшафтом.

Региональные СМИ, блоги и социальные сети становятся ключевым полем, где формируется, а затем оспариваются образ власти. Стоит отметить, что подобное конструирование сталкивается с рядом системных проблем, приводящих к устойчивому воспроизводству именно негативных стереотипов и кризису доверия граждан к представителям власти.

Целью данной статьи является выявление и системный анализ проблем формирования позитивного имиджа государственных служащих медиапространстве Санкт-Петербурга на основе данных авторского социологического исследования.

Эмпирическую основу работы составили результаты социологического опроса, проведённые в 2025 году. Выборка включила 258 респондентов, стратифицированный по возрастным группам (18–35 лет, 36–55 лет, 56+ лет), возрастной состав отображён на рисунке 1, подобная градация позволила учесть разнообразие и различия в медиа потреблении и восприятии власти у разных возрастов.

В качестве инструментария использовалась анкета, содержащая закрытые, полузакрытые и открытые вопросы, направленные на выявление ассоциативного ряда, уровня доверия, источников информации о деятельности государственных служащих, а также же ожиданий граждан от их работы.

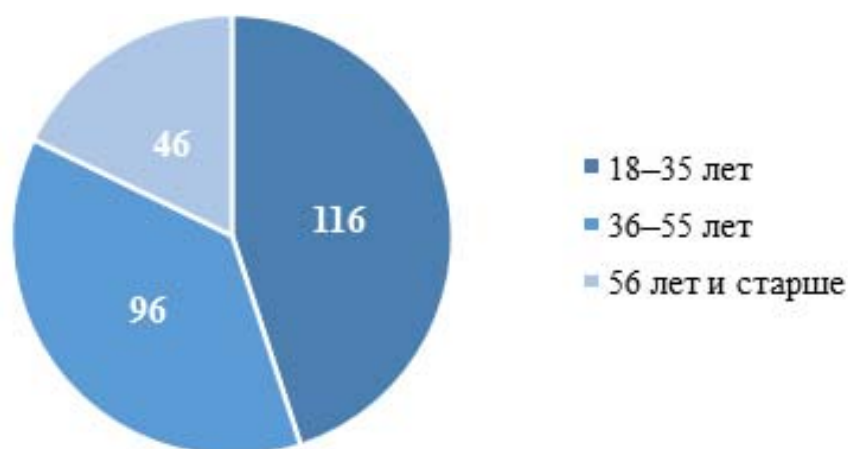


Рис. 1. Возраст респондентов в 2025 г., чел.

Ключевые проблемы конструирования позитивного имиджа в медиасреде.

Проведённое исследование позволило идентифицировать несколько взаимосвязанных проблем, и искажающих медиа-портрет государственных служащих Санкт-Петербурга.

1. Деформация профессиональной компетентности.

Медиа руководствуются логикой активного вовлечения аудитории, поэтому фокусируются именно на сенсационных провалах таких как: «очередной нереализованный проект», «шокирующие детали: как чиновники обогащаются?» и другими провокационными заголовками, при этом игнорируют рутинную, но зачастую эффективную работу органов власти. Такая тенденция создает искаженное представление о профессиональной несостоятельности чиновников, что пагубно сказывается на репутации и имидже государственных служащих. Ярким примером является стратегия фрейминга, основывающаяся на подаче информации через одни аспекты, при этом игнорируя другие [3].

В данном случае проявляется через устойчивый образ «бюрократа», она же находит прямой отклик в общественном сознании: 62% респондентов ассоциируют чиновников именно с этим понятием, что представлено на рисунке 2.

Документооборот в государственных органах является важной составляющей, несмотря на то, что сейчас государственные органы активно применяют цифровые технологии в процессе делопроизводства. В ответах на вопросы из анкеты предусматривались и открытые вопросы, которые позволяли респондентам выразить свою позицию, одним из таковых является: «занимаются бумажной волокитой, а проблемы не решают!».

Также стоит отметить, наиболее часто встречающаяся проблема среди опрошенных — жалобы на низкое качество дорог в городе, именно эта тема является активно тиражируемой в сетях, и подобные ей провалы воспринимаются гражданами не как сложная инфраструктурная задача, требующая вовлечения огромного количества специалистов, а как доказательство полной системной халатности.

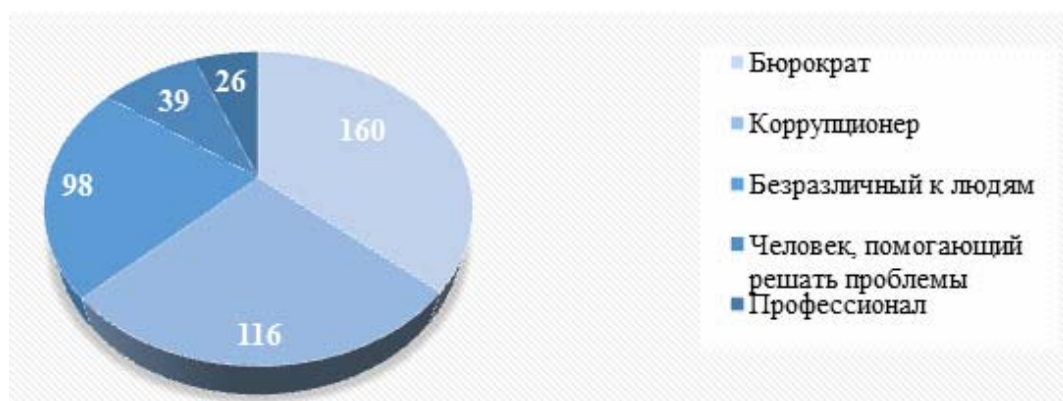


Рис. 2. Распределение ассоциаций с чиновниками Санкт-Петербурга в 2025г., чел.

2. Конструирование негативной этической репутации.

Образ «коррупционера» является одним из самых устойчивых в медиaprостранстве. Коррупционные скандалы, подаваемые через эмоционально заряженные головки («Чиновники украли миллионы!») без глубокого контекста, доминирует в информационной

повестке, при этом СМИ редко освещают позитивные кейсы — успешные антикоррупционные расследования или возврат средств в бюджет, что формируют у аудитории ощущение безнаказанности. Эмпирические данные подтверждают эффективность этой стратегии: 45% опрошенных жителей Санкт-Петербурга ассоциируют чиновников с коррупцией, что выше уже было представлено на рисунке 2, а 32% — депутатов — это отражено на рисунке 3.

Таким образом, доминирование в информационном поле эмоционально заряженных коррупционных тем без освещения противодействующих мер не только укрепляет в общественном сознании стереотип о повсеместной коррумпированности, но и порождает подрыв доверия к государственным институтам.

3. Создание образа власти далёкой от народа.

Средства массовой информации часто формируют образ чиновника через противопоставление его роскошной жизни и бытовых проблем обычных граждан, что вызывает чувство социальной несправедливости. Данный стереотип поддерживает 28% респондентов в отношении депутатов. В то же время позитивные инициативы, такие как помощь многодетным семьям, уязвимым слоям населения редко становятся медийными событиями.

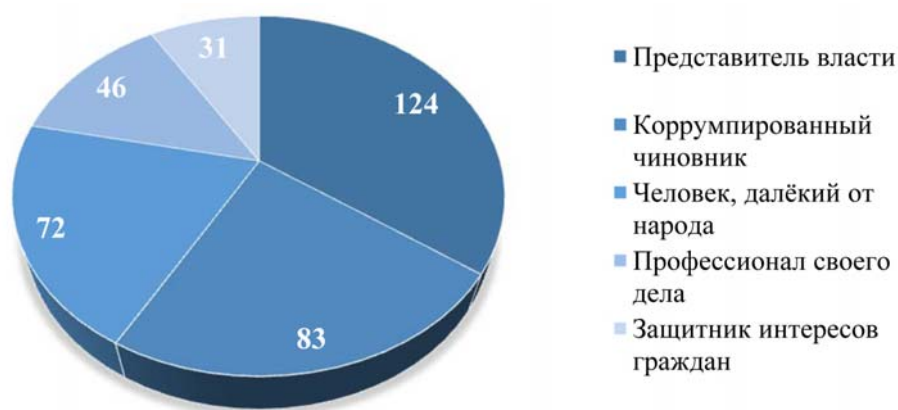


Рис. 3. Распределение ассоциаций с депутатами Санкт-Петербурга в 2025г., чел.

Эта закономерность усиливает иллюзию всеобщего негатива, несмотря на то, что 15% респондентов, имеющих личный опыт обращения к государственным служащим, отмечают образ «человека, помогающего решать проблемы», однако люди, которые не обращались к депутатам, чаще всего определяют их как «коррупционеров» и «полностью безразличных к людям», что в очередной раз подкрепляет устойчивость и негативное влияние стереотипов.

4. Проблема закрытости официальных коммуникаций.

Информация от государственных органов нередко поступает с задержкой, а сами служащие не всегда оперативно дают комментарии. Данную проблему уже рассматривала Н. И. Денисова, изучая закрытость коммуникации между государственными служащими и СМИ [4].

В медийном поле это интерпретируется как «уход от ответа» или «страх перед диалогом». Запрос на открытость, изображённый на рисунке 4, является одним из

самых актуальных среди граждан: 68% респондентов видят в повышении прозрачности ключевое направление для улучшения работы государственных служащих.

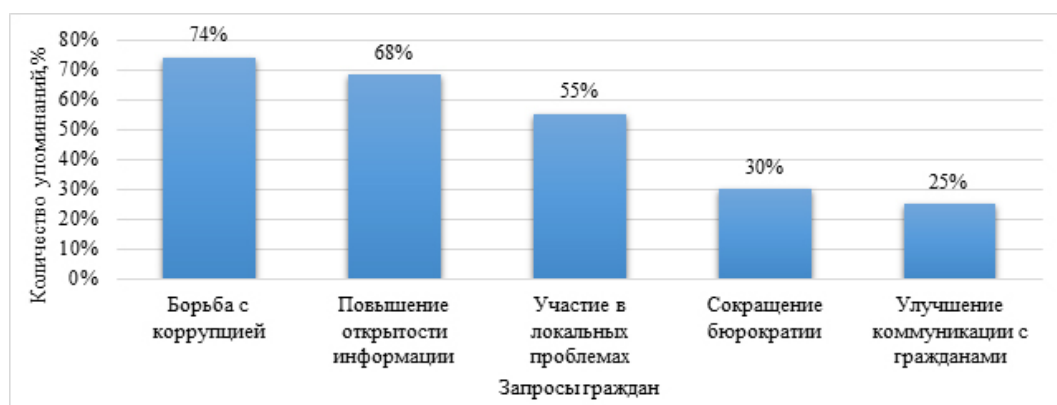


Рис. 4. Приоритетные направления по улучшению работы государственных служащих Санкт-Петербурга в 2025г., %

Усугубляет ситуацию цифровое отставание официальных структур, а также современные риски, связанные с появлением фейков и фейковых страниц в социальных сетях, где от имени представителей власти может распространяться ложная информация, наносящая прямой ущерб репутации государственных служащих.

Роль независимых СМИ и социальных сетей в усилении стереотипов. Основными каналами информации о деятельности государственных служащих для жителей Санкт-Петербурга выступают независимые онлайн-СМИ и социальные сети, результаты представлены на рисунке 5.



Рис. 5. Основные источники информации о деятельности государственных служащих Санкт-Петербурга в 2025г., чел.

Именно эти платформы, в погоне за охватами, наиболее активно используют стратегию «демонизации»[2], фокусируясь на конфликтных и скандальных темах.

Негативный дискурс, транслируемый через эти каналы напрямую влияет на ассоциативное поле, усиливая связи «чиновник — коррупционер — бюрократ». В то же время личный опыт или межличностная коммуникация, в ходе которой собеседники делятся положительными результатами о помощи в решении проблем, формиру-

ющие позитивный образ не врага, а помощника для народа, не имеют такого же масштаба распространения, что создает структурный перекос в восприятии.

Медиапространство выступает огромным усилителем существующих проблем, в связи с чем возникает цикл:

1. Реальный единичный провал или скандал получает огромное освещение.
2. Медиа, через манипулятивные стратегии представляют его как типичный и системный, а не как исключение.
3. В общественном мнении формируется устойчивая негативная установка на событие.
4. Власть, находясь в условиях перманентного информационного кризиса, замыкается, что интерпретируется СМИ как подтверждение вины или некомпетентности.
5. Общественное недоверие растёт, что побуждает медиа искать новые «подтверждения» сложившейся картине.

Последствия для легитимности власти и уровня доверия

Совокупность описанных проблем имеет прямые последствия для уровня общественного доверия. Низкий уровень доверия к депутатам (32% респондентов «совсем не доверяют», а 40% относятся «нейтрально»), что отражено на рисунке 6, свидетельствует о глубине кризиса.

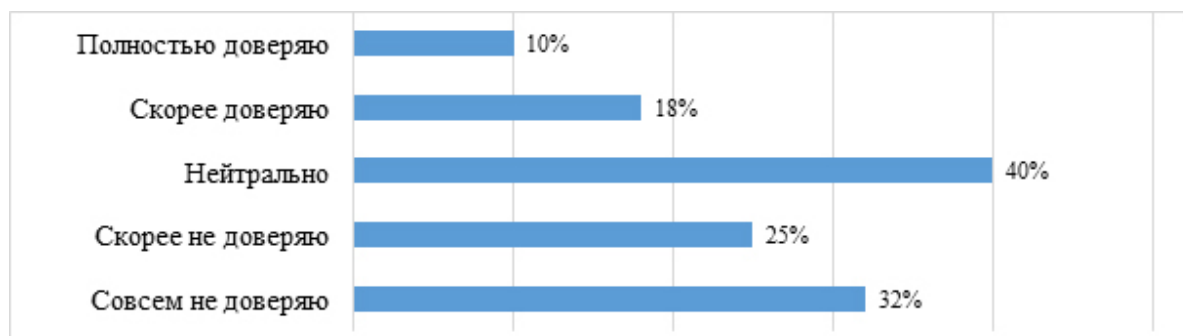


Рис. 6. Уровень доверия к депутатам Санкт-Петербурга в 2025г., %

Такое противоречие между формальным принятием власти и отсутствием веры в её результативность — подрывает легитимность институтов управления.

Стоит отметить, что легитимность — это не только признание право власти на управление, но и вера в целесообразность и продуктивность её действий. Сейчас мы видим разрыв: люди могут формально принимать существующую систему, но при этом не верить, что она эффективна и полезна, как для них лично, так и для страны. Такой сценарий самый опасный: институты власти есть, а доверия к ним — нет. Недоверие граждан коренится в фундаментальном расхождении между декларируемым целями и реальными, с точки зрения общества, результатами, которые ретранслируются и усиливаются посредством СМИ [1].

Заключение

Проведённый анализ позволяет констатировать, что конструирование позитивного имиджа государственных служащих в региональном медиапространстве Санкт-Петербурга сталкивается с комплексом взаимосвязанных препятствий. Медиасреда, характеризующиеся высокой конкуренцией за внимание, не столько отражает реальность,

сколько активно её формирует, при этом деформируя ключевые компоненты имиджа: профессиональную компетентность, этическую репутацию и социальную близость.

Выявленные проблемы — деформация профессионального образа, доминирование негативных этических стереотипов, конструирование дистанции с обществом и закрытость коммуникаций формируют негативный имидж. Независимые СМИ и социальные сети, выполняя функцию общественного контроля, одновременно становятся катализатором негативного восприятия, что в конечном итоге подрывает доверие к власти как к институту [5].

Необходимо отметить то, что цифровая публичность и социальные сети трансформируют взаимодействие власти и общества, государственные служащие Санкт-Петербурга, ведущие личные блоги и страницы, сталкиваются с двойным давлением:

- с одной стороны, прямые эфиры и неформальный стиль общения усиливают эмпатию и доверие граждан к государственным служащим;
- с другой, любая ошибка, будь то некорректный комментарий, случайный лайк становятся поводом для обсуждений и дискуссий.

Таким образом, медиапространство Санкт-Петербурга играет двойственную роль: оно выступает и как «зеркало», отражающие системные пробелы в работе власти и коммуникации с обществом, и как «молот», усугубляющие эти пробелы через манипулятивные стратегии подачи информации.

Преодоление этого кризиса требует от государственных служащих и органов власти не только реальных эффективных действий, но и проактивной, открытой и адаптивной коммуникационной политики, учитывающей специфику современного медиапотребления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александров В. Б. Об условиях эффективности деятельности СМИ по формированию положительного образа государственного служащего // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — 2021. — Т. 12, — № 5 (52). — С. 10–17.
2. Баглюк С. Б. Демонизация как элемент информационной войны // Национальная ассоциация ученых (НАУ). — 2021. — № 70. — С. 17–22. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/demonizatsiya-kak-element-informatsionnoy-voyny>
3. Демченко А. А. Фрейминг и нарративизация как инструменты медиаманипуляции: стратегии конструирования социальной реальности / А. А. Демченко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2025. — № 21 (572). — С. 631–633. — URL: <https://moluch.ru/archive/572/125736>
4. Денисова Н. И. Проблемы взаимодействия органов государственной власти со средствами массовой информации // Глобус. — 2022. — № 3 (68) — С. 51–52. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vzaimodeystviya-organov-gosudarstvennoy-vlasti-so-sredstvami-massovoy-informatsii>
5. Кравцов А. О., Береснева К. А. К вопросу об особенностях становления профессиональных ориентаций студентов, обучающихся по образовательной программе подготовки бакалавров «государственное и муниципальное управление» (на примере РГПУ им. А. И. Герцена) // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции / под общ. ред. А. Г. Миронова — Красноярск, 2019. — 348 с.
6. Сергеева Т. А., Савченко И. А. Проблема имиджа государственных служащих в России // Вестник ГУУ. — 2020. — № 5. — С. 111–135.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА КАДРОВ¹⁰

EDUCATIONAL EFFECTS OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN DEVELOPING THE INTELLECTUAL AND INNOVATIVE POTENTIAL OF STAFF

Аннотация: статья посвящена исследованию образовательных эффектов применения современных цифровых технологий в формировании интеллектуально-инновационного потенциала кадров. Подробно освещены психологические и физиологические механизмы, обуславливающие позитивное воздействие мультимедийных технологий на восприятие информации. Рассмотрены основные принципы использования мультимедийных ресурсов в образовательном процессе. Мультимедийные курсы, созданные с соблюдением указанных принципов, способствуют развитию творческих и аналитических способностей, позволяют эффективно усваивать сложную информацию и формировать инновационное мышление, способствуя формированию интеллектуально-инновационного потенциала, необходимого для успешного развития общества и экономики.

Abstract: the article is devoted to the study of educational effects of the use of modern digital technologies in the formation of intellectual and innovative potential of personnel. The psychological and physiological mechanisms that determine the positive impact of multimedia technologies on information perception are highlighted in detail. The basic principles of using multimedia resources in the educational process are considered. Multimedia courses created in compliance with these principles promote the development of creative and analytical abilities, allow effective assimilation of complex information and form innovative thinking, contributing to the formation of intellectual and innovative potential necessary for the successful development of society and the economy.

Ключевые слова: мультимедиа, образование, интеллектуально-инновационного потенциала кадров.

Keywords: multimedia, education, intellectual and innovative potential of personnel.

Сегодня мир переживает настоящую цифровую революцию, и это оказывает огромное воздействие на все аспекты жизни, особенно на систему образования и профессиональную подготовку. Для того чтобы соответствовать потребностям современности, специалисты должны обладать высокими интеллектуальными качествами и способностью к постоянному самосовершенствованию. Именно поэтому особое внимание уделяется формированию интеллектуально-инновационного потенциала кадров — совокупности навыков, знаний и компетенций, необходимых для решения сложных задач и достижения успехов в условиях интенсивных изменений окружающей среды.

Однако достичь требуемого уровня интеллектуально-инновационного потенциала невозможно без использования современных цифровых технологий. Последние десятилетия показали, что правильно организованное внедрение цифровых инструментов способно значительно ускорить и облегчить процесс формирования необходимого набора компетенций [1].

Интеллектуально-инновационный потенциал определяется способностью человека эффективно усваивать, перерабатывать и применять новейшие знания и технологии

¹⁰ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-18-00089, URL: <https://rscf.ru/project/25-18-00089/>.

для решения практических задач. Интеллектуально-инновационный потенциал формируется в процессе обучения и непрерывного повышения квалификации, чему способствуют современные цифровые технологии.

Среди таких технологий особое место занимают мультимедийные ресурсы, которые обеспечивают яркое, живое и разнообразное представление информации, способствующее более глубокому усвоению знаний, повышению мотивации и развитию интеллектуально-инновационного потенциала сотрудников.

Современные мультимедийные технологии стали гораздо более интерактивными. Раньше образовательные материалы представляли собой преимущественно пассивные медиа (тексты, статичные иллюстрации), тогда как теперь преобладают активные формы взаимодействия: тесты, игры, виртуальные экскурсии, симуляции реальных ситуаций и экспериментов. Эта особенность усиливает восприятие материала и способствует лучшему запоминанию информации.

Современные мультимедийные технологии позволяют проводить интерактивные вебинары, дискуссии, воркшопы, лабораторные занятия в режиме реального времени. Учащиеся получают возможность общаться с преподавателями и сверстниками из других городов и стран, участвуя в международных конференциях и конкурсах, совместно выполняя творческие проекты и решая сложные задачи.

Отеген Г. Ж. в своем исследовании отмечает, что применения мультимедиа способствует росту вовлеченности студентов и сокращение количества пропусков лекций. Семенов подчеркивает значение мультимедийных технологий в подготовке специалистов технического профиля [2].

Сидорова Л. В., Саланкова С. Е. рассматривают мультимедиа как эффективный инструмент повышения мотивации студентов, доказывая, что студенты, обучающиеся с использованием мультимедийных средств, демонстрируют более высокие показатели успеваемости и посещаемости [3].

Эти авторы единогласно отмечают, что мультимедиа играет существенную роль в повышении качества образовательного процесса, содействуя вовлечённости и стремлению обучающихся полноценно участвовать в учебных мероприятиях. Таким образом, мультимедиа выступает действенным инструментом, способствующим созданию комфортной и привлекательной образовательной среды, способствующей развитию профессиональных качеств и конкурентоспособности студентов.

В современных условиях для работников предприятий курсы повышения квалификации чаще всего проводятся в онлайн-формате, и роль мультимедиа в этом процессе приобрела огромную значимость.

Это связано с особенностями человеческого восприятия информации, ведь сочетание аудиовизуальных элементов, графики и анимации способствует лучшему восприятию и запоминанию материала.

Человеческий мозг устроен таким образом, что долгое однообразие приводит к потере внимания и снижению эффективности восприятия информации. Дело в том, что эволюционно мы настроены на выявление изменений окружающей среды, будь то звуки, запахи или визуальные образы. Однообразие и монотонная среда снижают нашу бдительность и приводят к рассеиванию внимания [4].

Когда информация подается однотипно и предсказуемо, мозг привыкает к этому ритму и начинает игнорировать поступающие данные. Подобный феномен известен как сенсорная адаптация, когда нервные рецепторы перестают реагировать на постоянный сигнал.

Внимание ограничено во времени, особенно если оно направлено на пассивный прием информации. Длительное сидение на лекции или просмотр фильма с неизменной картинкой снижает способность к удержанию фокуса.

Человеческий мозг нуждается в постоянном изменении внешней обстановки, чтобы поддерживать внимание и эффективно воспринимать информацию.

Мультимедиа — это не просто объединение текста и картинок. Это целая концепция, включающая разнообразные цифровые форматы и специально подобранные приемы подачи информации, которые гармонично сочетаются друг с другом и усиливают восприятие материала. Правильная организация мультимедийных элементов важна, потому что неправильный подход может привести к снижению эффективности обучения. Опираясь на исследования в области применения мультимедийных технологий, рассмотрим следующие, главные на взгляд, принципы применения мультимедийных технологий [5].

1. Принцип согласованности.

Новая информация воспринимается гораздо лучше, когда в представленных учебных материалах нет ничего постороннего, не имеющего отношения к изучаемой теме (лишнего текста, лишних изображений и звуков). Такой подход обеспечивает максимальную концентрацию внимания обучающихся и способствует эффективному восприятию учебного материала. Это объясняется тем, что наличие посторонних деталей отвлекает внимание и перегружает когнитивные ресурсы, снижая общее качество усвоения знаний.

2. Принцип опорных сигналов.

Процесс обучения будет эффективнее, если в учебном материале есть опорные сигналы. На экране или на слайде нужно выделить то, на что следует обратить внимание в первую очередь. Например, стрелками указать на ключевые тезисы, выделить основную мысль другим шрифтом, цветом и т. д.

3. Принцип модальности.

Обучающиеся эффективнее воспринимают и сохраняют информацию, если она представлена сразу в двух модальностях — зрительной и слуховой. То есть вербальная информация, подкреплённая визуальными элементами (графиками, изображениями, анимациями), запоминается значительно лучше, поскольку задействует одновременно два канала восприятия, усиливая тем самым глубину усвоения материала.

4. Принцип пространственной связи.

Материалы усваиваются лучше, когда текст и сопутствующие изображения расположены в непосредственной близости друг от друга. Такое расположение облегчает восприятие и обработку информации, уменьшая нагрузку на память и мышление, так как обучающемуся не приходится устанавливать ассоциативные связи между текстом и иллюстрацией вручную.

5. Правильное распределение нагрузки.

Важно соблюдать баланс между количеством текстового материала и визуальными элементами. Чрезмерная насыщенность экрана картинками или текстом отвлекает вни-

мание и мешает концентрироваться на главном. Лучше распределить информацию равномерно, чередуя блоки текста с короткими видеороликами или интерактивными заданиями.

6. Логическая последовательность.

Любая мультимедийная программа должна иметь чёткую внутреннюю структуру, соответствующую принципам последовательного представления информации. Материал следует подавать поэтапно, начиная с простых понятий и постепенно продвигаясь к более сложным. Логически выстроенное изложение упрощает восприятие и уменьшает когнитивную нагрузку, способствуя лучшему усвоению материала и уменьшению вероятности возникновения путаницы.

7. Взаимодействие и обратная связь.

Хорошо продуманная мультимедийная программа обязательно включает интерактивные элементы: тесты, задания, упражнения, опросы. Пользователи должны чувствовать, что они участвуют в образовательном процессе, а не просто наблюдают за ним. Особенно важна своевременная обратная связь, позволяющая мгновенно исправлять ошибки и закреплять правильные действия. Обратная связь усиливает чувство уверенности у обучающихся, повышает мотивацию и способствует более быстрому усвоению материала. Оптимально подобранные интерактивные элементы улучшают когнитивный процесс, развивают критическое мышление и укрепляют полученные знания.

8. Привлекательность и эстетика

Качество исполнения интерфейса и оформление также играют значительную роль. Красивый дизайн, удобная навигация, приятные цвета и шрифты вызывают положительные эмоции и привлекают внимание, что способствует лучшему восприятию материала.

Таким образом, образовательные эффекты мультимедийных технологий многообразны и многогранны. Грамотное использование этих инструментов открывает широкие перспективы для повышения качества обучения, формирования всесторонне развитой личности, способствует формированию интеллектуально-инновационного потенциала кадров, необходимого для построения высокопроизводительного общества и устойчивого экономического роста страны. Использование мультимедийных ресурсов делает процесс обучения более привлекательным, позволяя сотрудникам получать глубокие знания и повышать свою квалификацию без значительных временных и финансовых затрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Семенов Е. В., Соколов Д. В. Цифровизация высшего образования: возможности и риски // Идеи и идеалы. — 2022. — Т. 14, № 4, ч. 1. — С. 137–153. — DOI:10.17212/2075-0862-2022-14.4.1-137-153.
2. Отеген Г. Ж., Акзулла Л., Туреханова С. И. Применение мультимедиа технологий в образовательном процессе // Международный журнал экспериментального образования. — 2017. — №4. — С. 174–175.
3. Сидорова Л. В., Саланкова С. Е. Образовательное мультимедиа и методические особенности обучения его разработке // Современные проблемы науки и образования. — 2017. — № 2. — URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=26242> (дата обращения: 07.10.2025).
4. Пронькина А. Н. Трансформация памяти в условиях информационного перенасыщения // Философия науки и техники 2020. — № 1 (25). — С. 110–124. — DOI: 10.21146/2413-9084-2020-25-1-110-124
5. Сулайманова Ж. Н. Развитие познавательной активности студентов с использованием мультимедийных презентаций // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. — 2022. — № 1. — С. 198–202.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕМ ДЕСТРУКТИВНОМУ ИНФОРМАЦИОННОМУ СЕТЕВОМУ ВЛИЯНИЮ

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF SOCIAL MANAGEMENT BY COUNTERING DESTRUCTIVE INFORMATION NETWORK INFLUENCE

Аннотация: В статье раскрыты основные аспекты повышения эффективности социального управления противодействием деструктивному информационному сетевому влиянию. Проанализирована значимость ценностно-мотивационного подхода. Выделены основные компоненты и направления, определяющие контуры социального поведения и действий людей в данном направлении.

Abstract: The article reveals the main aspects of improving the effectiveness of social management in countering destructive information network influence. The significance of the value-motivational approach is analyzed. The main components and directions that determine the contours of social behavior and actions in this area are highlighted.

Ключевые слова: социальное управление, противодействие, деструктивное информационное влияние
Key words: social management, counteraction, destructive informational influence

Важность повышения эффективности социального управления противодействием деструктивному информационному сетевому влиянию (ДИСВ) — очевидна в сложившейся современной обстановке активизации информационной войны, цифровых манипуляций и киберугроз.

В современных условиях с креативными и управляемыми способами информационных сетевых влияний, в том числе на основе применения алгоритмов искусственного интеллекта, закрепились новые образцы жизни людей, мышления, потребностей и деятельности. Указанные обстоятельства актуализируют «...вопрос о значимости человеческого фактора, ценность которого повышается пропорционально цифровизации социальности» [3]. Очевидна необходимость «инновационного управления цифровыми медиа-коммуникациями» [1] для формирования особого комплекса специальных компетенций, знаний умений, отражающихся в социальной зрелости и убежденности значимого большинства граждан общества в значимости соблюдения информационно безопасного поведения.

Как показывает практика, управление социальными процессами на основе классического, рационально-механистического подхода, когда объект управления рассматривается только как средство достижения целей [4] — не эффективен. Обусловлено такое положение тем, что современный человек (индивид и личность) не только главное звено любой социальной системы (её источник и первопричина). В настоящее время, он обладает множеством возможностей проявить свою волю, осуществить задуманное и сделать выбор форм реализации социальных действий и поведения на основе «представления социального субъекта (индивида, группы, социального института) о том, что можно (фактор свободы), и чего нельзя (фактор необходимости) при возникновении некоторого события...» [2 с., 12].

Повышение эффективности социального управления противодействием ДИСВ зависит от слаженности взаимодействия четырех базовых компонентов (как в отношении отдельного индивида, так и общества в целом):

- целевого (управление процессом формирования верных целей, целеполагания и целеустремлённости);
- мотивационного (создание мировоззренческого барьера, в том числе — формирование социального менталитета);
- инструментального (точная реализация функций управления для эффективного целедостижения);
- ресурсного (качественное и эффективное применение имеющихся возможностей).

Такой подход позволяет задать контуры социального поведения и действий людей в логике: потребность — мотив — цель — целеполагание — целеустремленность — целедостижение, что, в свою очередь, служит основой единого социокультурного базиса целеполагания в социальном сознании. Процесс, отражая образ будущего результата, влияет на закрепление ценностных смыслов и формирование мировоззренческих барьеров ДИСВ, где цель служат стимулирующим и связующим компонентом процесса противодействия. Очевидная взаимообусловленность и взаимосвязь компонентов подчеркивает значимость согласования целей внутренних (установок) и внешних (культурных, экономических, психологических и других) элементов информационной активности в социуме.

При том, что важно учитывать, что сформулированные по собственному желанию цели, и те, которые навязаны человеку кем-то или чем-то — существенным образом различаются по *характеру осуществления запланированного и отражаются на результате* [6].

Положительное решение проблемы способны обеспечить инновационные подходы в управлении [1]. Ключевые ориентиры: усвоение и закрепление привил и образцов социального поведения, действий (ожидаемых обществом) на основе понимания и принятия ценностных смыслов существования человека, традиционных идеалов и установок. Тогда целеполагание раскрывается не только как рациональная стратегия определения целей и их достижения, а как осознанный путь и совокупность действий, учитывающих личные потребности, интересы и приоритеты, ориентированные на духовно-нравственный, ценностно-созидательный смысл функционального наполнения жизнедеятельности.

Представленные доводы определяют значимость особых форм и способов эффективного социального управления, где мотив в целеполагании является базовой единицей мотивации и приобретает смыслообразующую функцию побудительной направленности. Тогда объект управления осуществляет ожидаемые социальные действия, ведущие к достижению основной цели в логике убежденности, осознанных, нравственно мотивированных поступков и поведения, а целеполагание и целеустремленность выступает в качестве движущей силы [5].

Поддержанию и закреплению мотивационно-ценностных ориентиров (как эталонов социальных действий, ожидаемых и одобряемых обществом) способствует формирование необходимых индивидуальных социальных качеств и характеристик мышления, таких как:

1. Способность определять верные цели и концентрироваться на наиболее значимой задаче в процессе противодействия ДИСВ.

2. Задействование разных видов субъективного (индивидуального) мышления личности, которые влияют на познавательные, когнитивные и практические социальные действия. Наиболее значимы следующие:

а) прогностическое мышление, позволяющее осуществлять социальное прогнозирование на основе анализа информационного пространства и реальной социально-политической обстановки;

б) аналитическое мышление (способность осуществлять социальный анализ влияния деструктивных воздействий, и эффективности методов противодействия). Способствует развитию навыка квантовать информацию, определять причинно-следственные связи;

в) критическое мышление, которое позволяет оценить информацию (данные, сведения, материалы и т. д.) на достоверность, объективность, логичность, истинность, обоснованность и т. д. Включает умение рассматривать проблемы с разных сторон, ставить нужные вопросы, формулировать выводы и делать верный выбор на основе всестороннего анализа в ситуациях неопределенности;

г) наглядно-действенное (практическое) мышление активизирует эмоционально-чувственные впечатления от предметов, вещей, ситуации в ходе реального их преобразования при реализации конкретных социальных действий;

д) наглядно-образное мышление отражает способность к символическому опосредствованию ситуации, оперированию образами для решения задач без выполнения реальных практических действий, что позволяет получать нечто новое и ранее не известное (например — решение);

е) абстрактно-логическое мышление позволяет оперировать отвлечёнными (теоретическими) понятиями, формирует навык планировать и прогнозировать, осуществлять анализ информации, выделяя главное и второстепенное, генерировать идеи, находить неочевидные связи.

3. Социальное планирование собственной деятельности и коллективных действий.

4. Организаторские способности, позволяющие запоминать информацию, воспроизводить её и правильно использовать в разнообразных социальных ситуациях.

5. Мотивационная составляющая личности, закрепляющая социальную убежденность и мировоззренческие барьеры, формируемая в ходе формального, неформального и внеформального информационного взаимодействия. Тогда мотив в целеполагании как базовая единица мотивации стимулирует смыслообразующую функцию побудительной направленности и объект управления осуществляет ожидаемые социальные действия. Они ведут к достижению основной цели в логике убежденности, осознанных, нравственно мотивированных поступков и поведения, а целеполагание и целеустремленность выступает в качестве движущей силы.

6. Личностная компетентность информационно-безопасного поведения на уровне сознательного, бессознательного противодействия ДИСВ и подсознательной саморегуляции. Опирается на усвоенный комплекс специальных компетенций, знаний, умений, опыта, отражающихся в социальной зрелости, верном целеполагании и целеустремленности. Ведет к целенаправленному и осознанному изменению поведения в ходе информационного взаимодействия. В случае подозрения на негативные угро-

зы и риски человек оказывается готовым и способным организовать дисфункцию ДИСВ.

Например: нарушив последовательность процесса информационного взаимодействия (делать паузы, создавать искусственные барьеры в виде контекстов, выяснять смысл, переспрашивать и задавать «глупые» вопросы, уточняя сведения, рефлексирова и т. д.)

Описанный подход, обеспечивая целостность личности, демонстрирует возможность необходимых изменений в следующих компонентах:

- когнитивном (осмысленная и усвоенная практика информационного взаимодействия на основе разнообразных видов мышления, специального знания и компетенций, которые сформировались в сознании индивида);
- конативном (мотивационные и волевые процессы регуляции поведения, социального действия в практической деятельности на основе целеполагания и целеустремленности;
- социальном (демонстрация морально-нравственных принципов, содержащих ценностное отношение к проблеме)

Эффективное управление социальной средой, где поведение, взгляды, мировоззрение людей формируются на основе обучения и воспитания, развития интеллектуально-мыслительных, эмоционально-волевых, коммуникативных качеств, способностей, определяющих их характер, действия, социальную активность и результативность, задействует в процесс все три уровня социума:

- микросреду как основу становления индивида (семья и родственное окружение, общество близких взрослых, группы сверстников);
- мезосреду, отражающую национально-культурные и социально-демографические особенности региона;
- макросреду — общество в целом с социально-экономическими и социально-политическими условиями жизни и соответствующими запросам и потребностям человека.

Накапливаемый личностный и социальный опыт обеспечивает воспроизводство, развитие и совершенствование всех сфер жизнедеятельности социума, в первую очередь — самих людей конкретной социально-экономической, исторической эпохи. Результативность обеспечивает эффективное управление функционированием основных социальных институтов, общественных объединений и организаций, ориентирующих информационную активность и поведение людей через специальные ценностно-рациональные практики. Они способствуют усвоению ментальных программ, формированию мировоззренческих барьеров противодействия ДИСВ.

В ходе точного применения функций управления, осуществления системы специальной образовательной, социально-информационной и культурной деятельности происходит развитие мышления, усвоение ключевых компетенций и особых знаний, осмысление полезности и необходимости проявления воли в ходе социальных действий и понимание ответственности за них. Такой подход позволяет формировать, поддерживать и закреплять особые мотивационно-ценностные ориентиры как эталоны социальных действий, ожидаемых и одобряемых обществом.

ЛИТЕРАТУРА

- Захаров Н. Л., Покровская Н. Н., Сметанина Т. В. и др. Социально-экономический анализ инновационного управления цифровыми медиа-коммуникациями: монография. — СПб.: Издательство ВВМ, 2022. — 198 с.
2. Наумова Е. В. Мотив как особый вид социального действия // Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. — № 8 (48). — 2015. — С. 11–16.
3. Месхи Б. Б. Социально-инвестиционная модель регионального управления в российском обществе: условия становления и барьеры развития: дис. ... к. социол. наук: 5.4.7. Социология управления / Бебури Бесикович Месхи; Южный Федеральный Университет. — Ростов-на-Дону — 2023. — 444 с.
4. Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность: монография / В. Л. Романов; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. — М.: Изд-во РАГС, 2003. — 235 с.
5. Рындина А. С. Нормативно-дискурсивные аспекты воздействия на ценностные приоритеты: соотношение «экспертных» и обыденных представлений: автореф. дис. на соиск. уч. ст. к. социол. наук 22.00.08; 2022. — М. — 20 с.
6. Тихомиров О. К. Психология: учебник / О. К. Тихомиров — М.: Высшее образование. — 2006. — 538 с.

Е. С. Дианова

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И СЦЕНАРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ В КОНТЕКСТЕ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА

Современная индустрия гостеприимства находится в эпицентре масштабных трансформационных процессов, обусловленных цифровизацией экономических систем и необходимостью адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды. В контексте экономической интеграции отраслей особую актуальность приобретает разработка адаптивных механизмов управления клиентскими отношениями, способных обеспечить устойчивое развитие в условиях быстро меняющейся внешней среды [2].

Цифровая трансформация гостиничного бизнеса представляет собой комплексный процесс внедрения информационных технологий, направленный на оптимизацию операционных процессов, повышение качества сервиса и усиление конкурентоспособности предприятий [2, 1].

Согласно данным исследований отрасли, более 70% российских гостиничных предприятий уже внедрили цифровые технологии, однако системный подход к управлению лояльностью клиентов применяют лишь 30% из них [5, 1].

Исследования показывают, что комплексная цифровизация может повысить операционную эффективность гостиничных предприятий на 15–25% и увеличить показатели клиентской лояльности на 10–18% [1].

Сценарный подход — методология стратегического планирования, основанная на разработке альтернативных вариантов развития будущего и анализе возможных последствий управленческих решений в каждом из сценариев.

В рамках исследования разработана типология сценариев управления лояльностью, адаптированная к специфике сферы гостеприимства (рисунок 1).

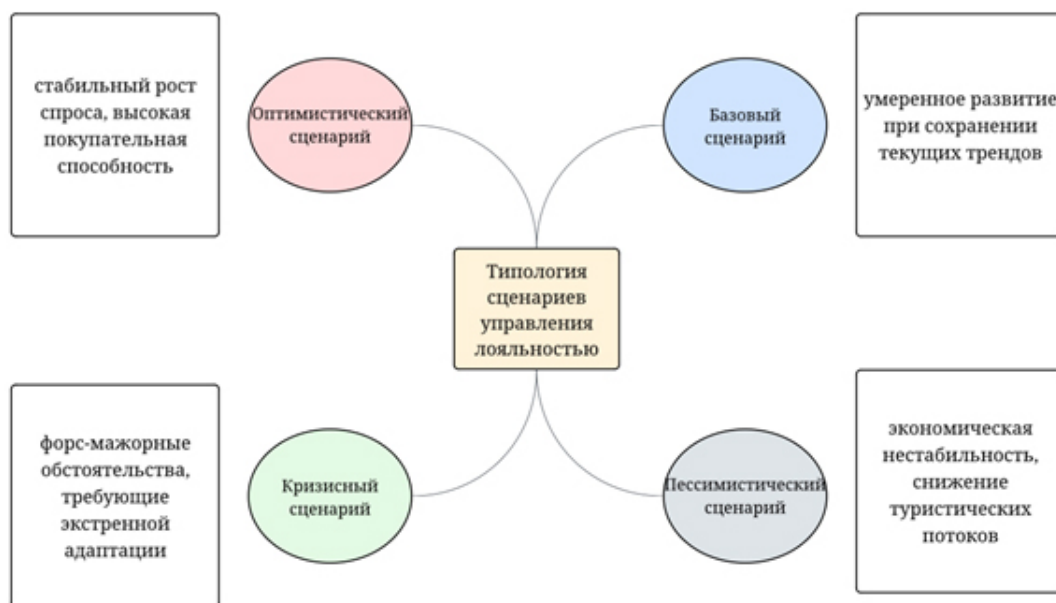


Рис. 1. Типовые сценарии управления лояльностью в сфере гостеприимства

Научная новизна сценарного подхода заключается в создании адаптивной системы управления, способной динамически переключаться между различными стратегиями в зависимости от изменения рыночных условий, сезонности спроса и макроэкономических факторов [3].

Синергия сценарного подхода и цифровых технологий создает качественно новые возможности для управления лояльностью клиентов в сфере гостеприимства.

Можно разработать практическую модель сценарного управления в гостинице (рис. 2).



Рис. 2. Модель сценарного управления в гостинице

Практическое тестирование модели на базе сетевого отеля показало повышение показателя повторных бронирований на 22%, увеличение среднего чека на 15% и рост индекса удовлетворенности клиентов (NPS) на 12 пунктов в течение 12-месячного периода.

В контексте российской экономической интеграции особое значение приобретает учет региональных особенностей развития туризма и гостеприимства.

Различные регионы характеризуются неодинаковым уровнем цифровой инфраструктуры, туристического потока и покупательной способности населения, что требует адаптации стратегий сценарного подхода управления лояльностью к местным условиям [4, 6].

ЛИТЕРАТУРА

1. Косникова О. В. Экономические последствия цифровизации в гостиничном бизнесе и управлении туризмом / О. В. Косникова, А. Л. Золкин, А. Б. Урусова, С. А. Першукова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 7, № 8 (149). — С. 20–28. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.07.003. — EDN LNYYYA.
2. Тесалов С. Е. Цифровая трансформация гостиничного бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности услуг гостеприимства / С. Е. Тесалов, Н. К. Сердюкова // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 2 (52). — С. 250–254. — EDN DVDQBY.
3. Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике / И. З. Чхотуа // Управленческое консультирование. — 2021. — № 4 (148). — С. 81–96. — DOI 10.22394/1726-1139-2021-4-81-96. — EDN AJJNRV.
4. Возрождение новых регионов России как драйвер экономического роста // ПМЭФ-2025. — URL: <https://vmeste-rf.tv/broadcast/pmef-2025-vozrozhdenie-novykh-regionov-rossii-kak-drayver-ekonomicheskogo-rosta/>
5. Как цифровизация изменила гостиничный бизнес за последние 5 лет // Татар-информ. 2025. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/kak-cifrovizaciya-izmenila-gostinichnyi-biznes-za-poslednie-5-let-ekspert-korneev-5972045>
6. О реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года // Совет Федерации. URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/133885/>

- Алексеева Анастасия Сергеевна, магистрант, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена
- Алексеева Валентина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов, доцент, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена
- Боброва Дарья Николаевна, кандидат социологических наук доцент кафедры государственного, муниципального и социального управления Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена
- Богданов Николай Павлович, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры физики и высшей математики, доцент, Ухтинский государственный технический университет
- Вшивков Дмитрий Андреевич, аналитик, Российский футбольный союз
- Гаврилова Анна Сергеевна, ассистент кафедры математики и информатики института педагогики, психологии и инклюзивного образования Гуманитарно-педагогической академии (филиал) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет»
- Гелих Олег Яковлевич, доктор философских наук профессор кафедры управления образованием и кадрового менеджмента Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена
- Григорьева Анастасия Сергеевна, магистрант 1 курса магистратуры Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена направления 44.04.01 «Педагогическое образование» направленности «Управление в образовании».
- Громова Лариса Алексеевна, доктор философских наук, профессор, заведующая кафедрой социального менеджмента, институт управления и экономики
- Гусева Полина Алексеевна, магистрант, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена
- Гущина Людмила Ивановна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики окружающей среды, безопасности и здоровья человека, Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования им. К. Д. Ушинского
- Демьяненко С. Г., преподаватель кафедры «Экономика» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет геодезии и картографии»
- Дианова Екатерина Сергеевна, аспирант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Долматов Александр Васильевич, доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры управления образованием и кадрового менеджмента, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена
- Долматов Дмитрий Александрович, аспирант Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

Долматова Людмила Алексеевна старший преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин, Санкт-Петербургская юридическая академия

Зарубин Валерий Григорьевич, доктор социологических наук, профессор кафедры государственного, муниципального и социального управления Российского государственного педагогического университета

Зинина Елизавета Сергеевна, магистрант Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

Игнатьева Ирина Федоровна, доктор философских наук, профессор кафедры туризма, сервиса и гостеприимства Российского государственного педагогического университета

Какарова Туршакиз Ендибаевна, докторант 3-курса Южно-Казахстанского университета имени М. Ауезова

Колесникова Дарья Алексеевна, кандидат философских наук, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, институт философии человека, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена

Кольцова Анна Александровна, канд. экон. наук, доц., доц. кафедры экономической теории и экономической политики, Санкт-Петербургский государственный университет

Костикова Наталья Николаевна, канд. экон. наук, доц., доц. кафедры отраслевой экономики и финансов Института экономики и управления, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена

Кот Татьяна Викторовна, кандидат психологических наук, доцент кафедры педагогики окружающей среды, безопасности и здоровья человека, Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования им. К. Д. Ушинского

Котов Александр Ильич, кандидат технических наук, доцент кафедры бизнес-информатики, доцент, Северо-Западный институт управления РАНХиГС

Кравцов Алексей Олегович, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

Лизунков Владислав Геннадьевич, кандидат педагогических наук, доцент отделения цифровых технологий и безопасности, доцент, Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Линник Евгений Алексеевич, заместитель директора департамента цифровых технологий, Российский футбольный союз

Линник Иван Иванович, кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой математики и информатики Гуманитарно-педагогической академии (филиала) ФГАОУ ВО «Крымский Федеральный Университет им. В. И. Вернадского»

Мишина Лилия Олеговна, студентка 4 курса направления подготовки 09.03.03 Прикладная информатика, Гуманитарно-педагогической академии (филиала) ФГАОУ ВО «Крымский Федеральный Университет им. В.И. Вернадского»

Орлова Екатерина Андреевна, студентка 4 курса кафедры «бизнес-информатики», Северо-Западный институт управления РАНХиГС

Осипова Дарина Валерьевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, СЗИУ филиал РАНХиГС

Полицинская Екатерина Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент отделения цифровых технологий и безопасности, доцент, Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Полянская Светлана Владимировна, кандидат технических наук, доцент кафедры бизнес-информатики, доцент, Северо-Западный институт управления РАНХиГС

Раджабова Гавхархон Умаровна, доцент кафедры педагогики Кокандского государственного университета

Родионова Виктория Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

Романов Алексей Глебович, магистрант 1 курса магистратуры Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена направления 44.04.01 «Педагогическое образование» направленности «Управление в образовании»

Рубцова Ольга Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и экономического образования, РГПУ им. А. И. Герцена

Силакова Вера Владимировна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организации производства РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева

Старобинская Надежда Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов Института экономики и управления, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена

Сутягина Дарья Романовна, студентка 1-го курса магистратуры направления «38.04.03 — Управление персоналом» Института экономики и управления, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена

Телипенко Елена Викторовна, кандидат технических наук, доцент отделения цифровых технологий и безопасности, доцент, Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Трапицын Сергей Юрьевич, доктор педагогических наук, профессор, зав. Кафедрой управления образованием и кадрового менеджмента Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

Турсынбаева Айнура Закировна, докторант 3-курса Южно-Казахстанского исследовательского университета им. М. Ауезова

Ульзетуева Дарима Дамдиновна, кандидат технических наук, доцент кафедры бизнес-информатики, Северо-Западный институт управления РАНХиГС

Устаджалилова Хуршида Алиевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры цифровых технологий и математики Кокандского университета

Чжао Мэйна, аспирант, Владивостокский государственный университет

Шамбулина Вера Николаевна, доцент кафедры физики и высшей математики, доцент, Ухтинский государственный технический университет

Юсупов Аббосхон Алиевич, доктор философии по экономике (PhD), заведующий кафедрой Цифровых технологий и математики Кокандского университета

Яковлева Тамара Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления

- Борисова Елена Юрьевна** — Руководитель образовательного направления «Бизнес-информатика», доцент кафедры бизнес-информатики Северо-Западного управления РАНХиГС, кандидат технологических наук, доцент
- Бузни Виктория Александровна** — кандидат педагогических наук, доцент, директор института педагогики, психологии и инклюзивного образования Гуманитарно-педагогической академии (филиал) ФГАО ВО Крымский Федеральный университет им. В. И. Вернадского
- Волковицкая Галина Андреевна** — кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена
- Воробьева Ирина Валентиновна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики СПбГУ
- Долматов Александр Васильевич** — доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры управления образованием и кадрового менеджмента института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена
- Долматова Людмила Алексеевна** — старший преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин Санкт-Петербургской юридической академии
- Егорова Елена Владимировна** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного, муниципального и социального управления института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена
- Колесников Юрий Юрьевич** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента
- Костикова Наталья Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления РГПУ им. А. И. Герцена
- Лизунков Владислав Геннадьевич** — кандидат педагогических наук, доцент, доцент Отделение цифровых технологий и безопасности, Юргинский технологический институт Томского политехнического университета
- Лочан Сергей Александрович** — доктор экономических наук, профессор кафедра туризма и гостиничного бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Машкин Аркадий Львович** — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики ФГБОУ ВО «Московский государственный университет геодезии и картографии»
- Мотрюк Екатерина Николаевна** — кандидат наук, доцент кафедры ФиВМ, ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»
- Пашкус Вадим Юрьевич** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и экономической политики СПбГУ

- Полицинская Екатерина Викторовна** — кандидат педагогических наук, доцент, доцент
Отделение цифровых технологий и безопасности, Юргинский технологический
институт Томского политехнического университета
- Распопова Нина Ивановна** — кандидат психологических наук, доцент кафедры
социально-гуманитарных дисциплин Санкт-Петербургской юридической академии
- Родионова Виктория Анатольевна** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры
управления образованием и кадрового менеджмента института экономики
и управления РГПУ им. А. И. Герцена
- Рубцова Ольга Леонидовна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
экономической теории и экономического образования института экономики
и управления РГПУ им. А. И. Герцена
- Старобинская Надежда Михайловна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент
кафедры отраслевой экономики и финансов института экономики и управления
РГПУ им. А. И. Герцена
- Тимченко Виктор Владимирович** — кандидат педагогических наук, доцент, заведующий
кафедрой инжиниринга и менеджмента качества БГТУ «ВОЕНМЕХ»
им. Д. Ф. Устинова
- Шамина Любовь Константиновна** — доктор экономических наук, профессор, декан
факультета среднего профессионального образования БГТУ ВОЕНМЕХ

Научное электронное издание

МЕНЕДЖМЕНТ XXI ВЕКА:
ИНТЕГРАЦИЯ В ЭКОНОМИКЕ,
ОБРАЗОВАНИИ И НАУКЕ

Материалы XXIV международной научно-практической конференции
Санкт-Петербург, 20–21 ноября 2025 года

Публикуется в авторской редакции

Оформление обложки *О. В. Гирдова*
Верстка *М. Г. Столярова*

Подписано к использованию 30.05.2026.
Тираж 100 экз. Объем 0,00 Мб