

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Научно-информационный журнал

Основан в 1999 году



- Традиции
- Инновации и инвестиции
- Социальная сфера
- Бизнес
- И ЮНЕСКО: образование, наука, культура

1/2026

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Научно-информационный журнал
Периодичность выхода: 2 в полугодие

Основан в 1999 году

*Журнал включен в Реферативный журнал и Базы данных ВИНИТИ.
Сведения о журнале ежегодно публикуются в международной справочной системе
по периодическим и продолжающимся изданиям «Ulrich's Periodicals Directory».*

№1

2026

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

ПРУСС Н.М. – президент Университета управления «ТИСБИ», кандидат педагогических наук, профессор, академик Международной Академии Управления, Действительный член Академии информатизации РТ, Заслуженный работник высшей школы РФ, заведующая Международной кафедрой ЮНЕСКО, Национальный координатор проекта «Ассоциированные школы ЮНЕСКО» в Российской Федерации. Награждена Орденом Дружбы, имеет звания «Женщина-лидер, общественный деятель-2012», «Ректор года-2010, -2011, -2012», обладает Большой золотой медалью Яна Амоса Каменского.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

ЕЛЬШИН Л.А. – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики Университета управления «ТИСБИ».

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

АЮПОВ А.А. – д-р экон. наук, профессор Университета управления «ТИСБИ» (г. Казань).

БЕССОНОВА Л.А. – д-р филос. наук, профессор Университета управления «ТИСБИ» (г. Казань).

БЛАГИХ И.А. – д-р экон. наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета (г. Санкт-Петербург).

БОБИЕНКО О.М. – канд. пед. наук, доцент, проректор по качеству Университета управления «ТИСБИ» (г. Казань).

ВДОВИН В.Н. – канд. экон. наук, исполнительный директор Казанской сувенирной компании (г. Казань).

ВЕДИН Н.В. – д-р экон. наук, профессор КНИТУ-КАИ им. А.Н. Туполева (г. Казань).

ГРЯЗНОВ А.Н. – д-р психол. наук, профессор, зам. проректора по науке по научно-исследовательской работе студентов Университета управления «ТИСБИ» (г. Казань).

КИРШИН И.А. – д-р экон. наук, профессор Высшей школы бизнеса КФУ (г. Казань).

КОРОБОВ Ю.И. – д-р экон. наук, профессор Саратовского социально-экономического университета (г. Саратов).

КОРОТКОВА А.Л. – канд. пед. наук, доцент, зав. кафедрой педагогики и психологии Университета управления «ТИСБИ» (г. Казань).

МЕЗЯЕВ А.Б. – д-р юрид. наук, профессор Университета управления «ТИСБИ» (г. Казань).

ХАМИДУЛЛИН Ф.Ф. – д-р экон. наук, профессор, проректор по науке Университета управления «ТИСБИ» (г. Казань).

МЕЖДУНАРОДНЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

ОРДЖОНИКИДЗЕ Г.Э. – Ответственный секретарь Комиссии Российской Федерации по делам ЮНЕСКО, зам. директора Департамента международных организаций МИД России (Россия, г. Москва).

ИВАСИВ И.Б. – д-р экон. наук, профессор Киевского национального экономического университета (Украина, г. Киев).

КОВАЛЬЧУК К.Ф. – д-р экон. наук, профессор, декан факультета экономики и менеджмента Национальной металлургической академии Украины (Украина, г. Киев).

МИШАТКИНА Т.В. – канд. филос. наук, доцент, профессор кафедры философии, социологии и экономики Международного государственного экологического университета им. А.Д. Сахарова, региональный эксперт ЮНЕСКО в области этики и биоэтики от Республики Беларусь (Республика Беларусь, г. Минск).

МОРОЗОВ А.В. – д-р пед. наук, профессор Евразийского открытого института (Россия, г. Москва).

УТЦ ДОНБЕРГЕР – профессор, Phd, Университет Лейпцига, директор Международной программы МВА (Германия, г. Лейпциг).

ФИЦ М. – д-р экон. наук, профессор факультета информатики и управления Политехнического университета (Польша, г. Вроцлав).

ЦАУРКУБУЛЕ Ж.Л. – д-р социол. наук, профессор Балтийского института психологии и менеджмента (Латвия, г. Рига).

УЧРЕДИТЕЛЬ:

УВО «Университет управления «ТИСБИ».

Статьи рецензируются и проверяются на плагиат.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей.

© *Вестник Университета управления «ТИСБИ», 2026*

Издается с января 2000 г. Периодичность выхода: 2 в полугодие
Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций 27.07.2021 г. ПИ № ФС77-81533

Подписной индекс ПБ 475

Адрес редакции и издателя: 420012, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Муштары, д. 13
Университет управления «ТИСБИ»

Тел./факс: (843) 294-83-33

<http://www.tisbi.org/science/vestnik/index.html>

E-mail: vestniktisbi@yandex.ru

СОДЕРЖАНИЕ

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА	1
---	---

ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ

Данилина И.Н., Шкиль А.С. Оценка расходов бюджета Республики Татарстан на социально значимые сферы.....	5
--	---

Никонова О.Е., Исламова Н.З. Основные банковские тренды 2025 года.....	14
---	----

Сафиуллина Ф.Ф., Дмитриев К.С. Цифровая трансформация ивент-сектора региона: синтез когнитивных технологий и экономических механизмов оптимизации ресурсного потенциала.....	26
---	----

Солиев З.С., Хамидуллин Ф.Ф. Исследование деятельности малого предпринимательства в регионе на основе анкетирования.....	35
---	----

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Гатауллин З.Ш. Государственность и право Золотой Орды - Тюрко-татарско-монгольского государства.....	46
---	----

Аламова С.М., Князьханов Б.Р. Основания и порядок признания недействительным решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества.....	56
--	----

Серазетдинова А.А., Бадамшин С.К. Формирование требований к участникам закупок и порядок сравнения их предложений: теоретические основы и практические аспекты.....	68
--	----

ЮНЕСКО: ОБРАЗОВАНИЕ, НАУКА, КУЛЬТУРА

Воронцова Е.Г. Теоретико-методологические основания и перспективы профориентационной работы в условиях инклюзивной образовательной среды вуза.....	78
---	----

Паршина А.Ю., Короткова А.Л., Мустафина Л.Ф. Выявление и коррекция проявлений буллинга среди подростков.....	89
---	----

Сушков Д.В. Педагогическая поддержка самоопределения обучающихся в проектно-исследовательской деятельности.....	100
--	-----

Щеулова М.А., Набиев В.Ш. Блог учителя как инструмент профессионально-личностного развития или портфолио управления талантами в образовательной организации.....	112
---	-----

СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА И АННОТАЦИИ МАТЕРИАЛОВ И СТАТЕЙ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ	122
--	-----

УСЛОВИЯ ПОДАЧИ МАТЕРИАЛОВ В ЖУРНАЛ.....134

УДК 332.14

**ОЦЕНКА РАСХОДОВ БЮДЖЕТА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
НА СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ СФЕРЫ**

**ESTIMATION OF TATARSTAN REPUBLIC BUDGET EXPENSES
IN SOCIALLY IMPORTANT AREAS**

ДАНИЛИНА И.Н., канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит»
Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(996)949-51-69

E-mail: danilinain@yandex.ru

ШКИЛЬ А.С., Университет управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(988)968-01-91

E-mail: angelinashkil@mail.ru

DANILINA I., PhD in Economics, Associate Professor,
the Department of Finance and Credit, the University of Management «TISBI»

Тел.: +7(996)949-51-69

E-mail: danilinain@yandex.ru

SHKIL A., University of Management «TISBI»

Тел.: +7(988)968-01-91

E-mail: angelinashkil@mail.ru

Аннотация

Постановка проблемы. В современных условиях эффективность использования бюджетных средств является важной задачей каждого региона и страны в целом. Образование, здравоохранение и культура требуют постоянного вложения денежных средств, однако неправильный анализ и нерациональное использование средств приводят к дефициту бюджета и напрямую влияют на развитие социально значимых сфер в регионе. **Формулировка цели исследования.** Статья направлена на анализ финансирования деятельности социально значимых сфер Республики Татарстан, таких как образование, здравоохранение и культура. Исследование основано на данных за последние несколько лет, что позволило выявить тенденции и закономерности в управлении бюджетными ресурсами, а также выявить проблемы финансового обеспечения учреждений и предложить рекомендации по повышению эффективности использования бюджетных ресурсов. **Методологическая база.**

Методологической базой исследования послужили официальные данные Министерства финансов Республики Татарстан и Счетной палаты Республики Татарстан, отчеты об исполнении бюджета региона.

Методы исследования. В работе использованы такие методы, как анализ, синтез, обобщение, сравнение, структурный анализ.

Результаты исследования. В ходе исследования было выявлено, что в регионе наибольшая сумма денежных средств направляется на развитие образования, а также здравоохранения. Однако из-за большого количества расходов, возникает дефицит бюджетных средств, что ограничивает возможности финансирования отдельных частей социальной сферы. **Выводы.** На основе выявленных проблем были предложены решения более тщательного контроля крупных закупок, оптимизации использования государственного имущества, а также выявления неэффективных и устаревших направлений расходов бюджета для реализации эффективного использования средств бюджета, уменьшения дефицита и стабильного развития социально значимых сфер в регионе.

Ключевые слова: учреждения, финансовые результаты, Республика Татарстан, образование, здравоохранение, бюджетное финансирование.

Abstract

Problem statement. In modern conditions, the efficiency of using budget funds is an important task for each region and the country as a whole. Education, healthcare and culture require constant investment of funds, however, incorrect analysis and irrational use of funds lead to budget deficits and directly affect the development of socially significant areas in the region.

Formulation of the research objective. The article is aimed at analyzing the financing of socially significant areas of the Republic of Tatarstan, such as education, healthcare and culture. The authors use data of the past few years, which made it possible to identify trends and patterns in the management of budgetary resources, as well as emphasize financial support problems for institutions and offer recommendations for improving the efficiency of using budgetary resources.

Methodological base. The methodological basis of the study was the official data of the Ministry of Finance of the Republic of Tatarstan and the Accounts Chamber of the Republic of Tatarstan, reports on the implementation of the budget of the region.

Research methods. Methods such as analysis, synthesis, generalization, comparison, and structural analysis are used in the work. The results of the study. The study revealed that in the region the largest amount of money is allocated in education, as well as in healthcare. However, due to the large number of expenses, budget deficits arise, which limits the possibilities of financing certain parts of the social sphere. **Conclusions.** Based on the identified problems, solutions

were proposed for more thorough control of large-scale purchases, optimization of the use of state property, as well as identification of inefficient and outdated budget spending areas in order to implement effective use of budget funds, reduce the deficit and stable development of socially significant areas in the region.

Key words: *Institutions, financial results, Republic of Tatarstan, education, healthcare, budget financing.*

Введение

Рациональное использование бюджетных средств становится одним из главных направлений государственной финансовой политики. «В 2025 г. дефицит бюджета составит 13,5 млрд. рублей, как и в следующие два года», - отметил Рустам Минниханов на совместной коллегии Министерства финансов РТ [10]. Актуальность данного исследования заключается в том, что социально значимые учреждения Республики Татарстан, обеспечивающие предоставление значимых услуг населению в сферах образования, здравоохранения, культуры и спорта, сталкиваются с необходимостью рационального использования ограниченных финансовых ресурсов.

Социально значимые учреждения являются важными, так как удовлетворяют необходимые потребности населения. Они обеспечивают услуги, которые влияют на уровень и качество жизни граждан. Благодаря качественному образованию и хорошей медицине повышаются грамотность и продолжительность жизнь людей, которые влияют как на экономическое развитие региона, так и страны в целом. Однако в последнее время в Республике Татарстан отмечают дефицит бюджета. Согласно данным Министерства экономики Республики Татарстан, в 2022 и 2023 годах наблюдались дефицитные показатели бюджета, которые составили 6,1 и 23,4 млрд. рублей соответственно. В 2024 г. бюджет был исполнен без дефицита, однако на предстоящий 2025 г. вновь запланировано наличие отрицательного бюджета [10]. Из этого можно сделать вывод о недостаточных поступлениях или нерациональном росте расходов.

Поэтому основная цель работы заключается в возможности применения рекомендаций по повышению качества управления финансовыми ресурсами и оптимизации средств, что поможет обеспечить эффективное распределение бюджетных средств и сбалансированности бюджета Республики Татарстан.

Теоретические подходы (обзор литературы)

В научной литературе существуют разные подходы к пониманию сущности бюджета и бюджетного финансирования. Г.Б. Поляк говорит о том, что бюджет – основное средство государства, дающее возможность влиять на экономическую и социальную сферу.

А Л.А. Дробозина считает, что эффективность государственного бюджета напрямую влияет на развитие социальной сферы и является главным звеном финансовой системы государства.

Изучение и использование различных подходов помогает наиболее точно понять сущность бюджета и его важность при распределении.

Методы и основные результаты

В ходе исследования были рассмотрены актуальные данные отчета Счетной палаты Республики Татарстан. Для того чтобы выявить проблемы финансового обеспечения социально значимых учреждений, был проведен анализ структуры социальных расходов и доходов в Республике Татарстан. Ниже (на рис. 1) представлен график структуры социальных расходов по данным Министерства финансов РТ за 2024 г. [8].

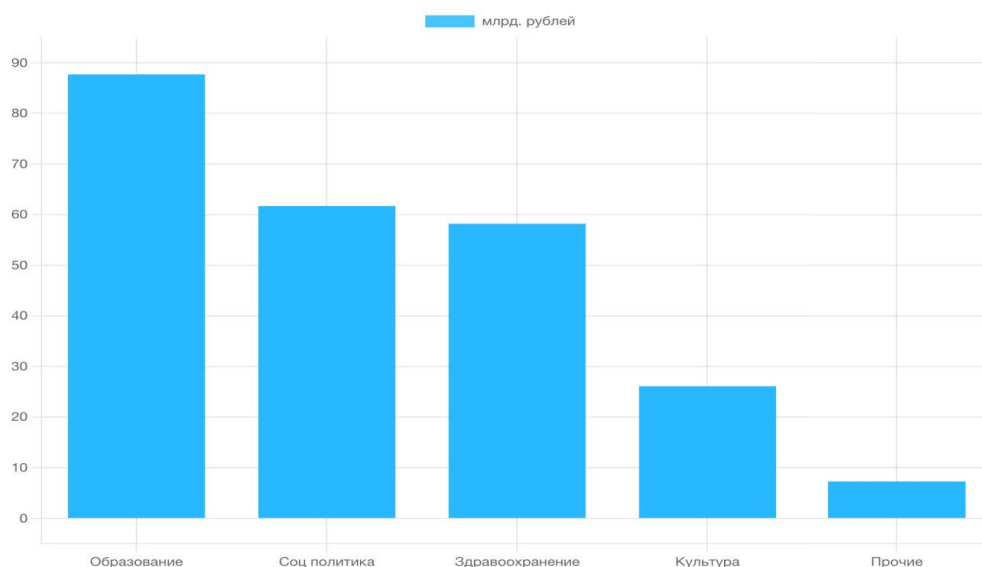


Рис. 1. Структура социальных расходов РТ в 2024 г.

На основании полученных данных видно, что наибольшая доля расходов относится к сфере образования - 87,7 млрд. рублей, что составляет 36,6% от общих социальных расходов. Это свидетельствует о высокой значимости образования и стремлении к развитию данной сферы в регионе.

Так, как по данным Счетной палаты РТ на 2024 г. наибольшую часть дохода приносят именно налоговые поступления [3], целесообразно рассмотреть их более подробно. На рис. 2 приведена

диаграмма налоговых доходов на 2024 г. по данным заключения Счетной палаты РТ.

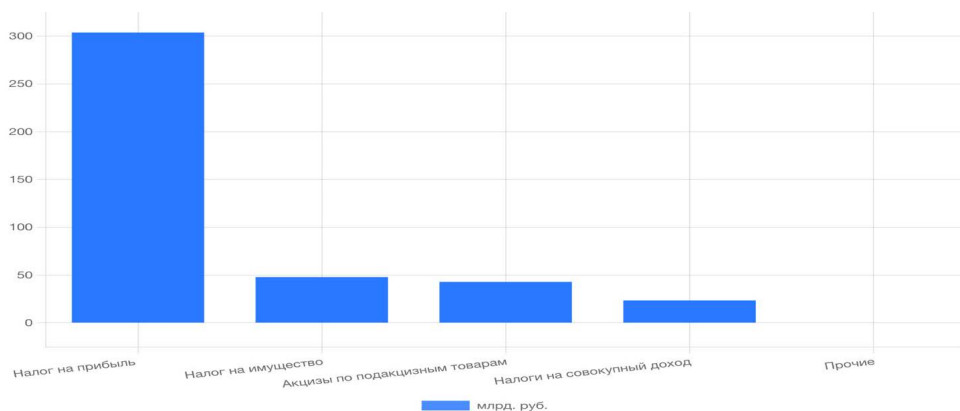


Рис. 2. Структура налоговых доходов РТ на 2024 г.

На основании полученных данных мы видим, что более 64% относится к налогу на прибыль, что говорит о сильной зависимости региона от прибыли компаний реального сектора экономики, а в случае экономических спадов может быть риском для значительного снижения доходности региона.

Разобрав структуру расходов и налоговых доходов республики, необходимо рассмотреть затраты на социально значимые учреждения по отдельности. На рис. 3 приведена структура расходов на образование в РТ на 2022-2024 гг. [7-8].

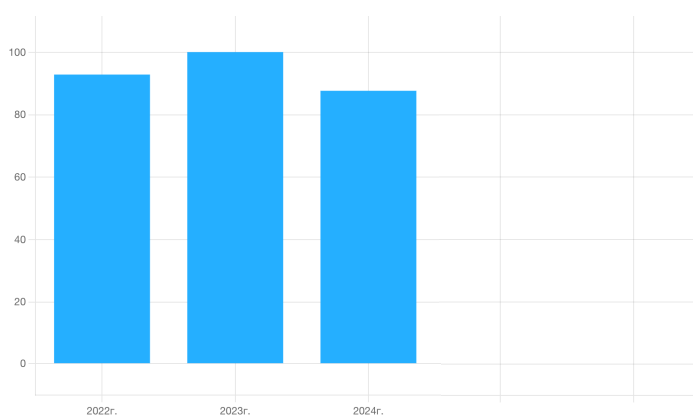


Рис. 3. Структура расходов на образование в РТ на 2022-2024 гг.

По данной диаграмме можно заметить, что в 2022-2024 гг. общие расходы в сфере образования повысились, это связано с созданием новых образовательных центров, строительством большего количества школ по федеральной программе, а также с обновлением материально-технической базы в различных школах и садах [6]. Но вместе с этим происходят нарушения, такие как завышение стоимости работ и закупки оборудования, изменение условий договоров и иное [11], что ведет к неэффективному увеличению затрат.

Далее (на рис. 4) представлен анализ расходов в сфере здравоохранения по данным Министерства финансов РТ на 2022-2024 гг. [7-8].

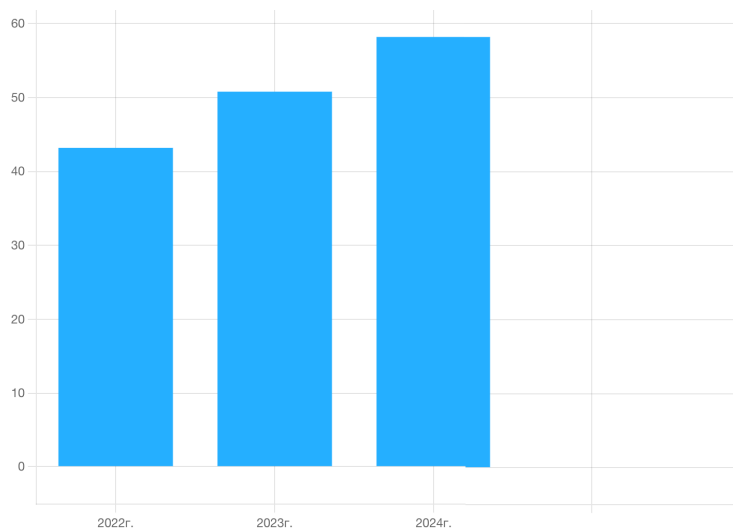


Рис. 4. Структура расходов на здравоохранение в РТ на 2022-2024 гг.

По данному графику видно, что расходы неуклонно растут из года в год. Это связано с тем, что происходит реализация государственной программы гарантий, а также с ростом численности застрахованного населения и прочим, при этом бюджет растет неравномерно из-за инфляционных ожиданий [12].

Не менее важными являются затраты в сфере культуры. На рис. 5 представлена диаграмма с данными [7-8].

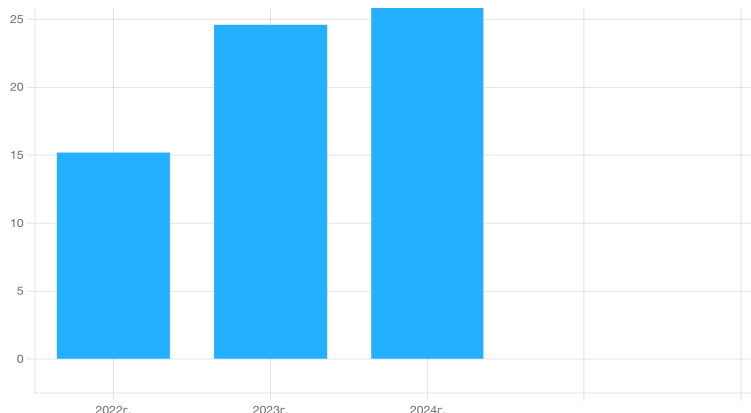


Рис. 5. Структура расходов на культуру в РТ на 2022-2024 гг.

По данному графику видно, что затраты в сферу культуры имеют тенденцию к росту. Это может способствовать развитию новых проектов, фестивалей, выставок и других мероприятий, что, в свою очередь, способствует привлечению туристов и улучшению имиджа региона, а также растущие расходы могут означать поддержку местных художников, музыкантов, что важно для сохранения культурного наследия и развития современного искусства.

Таким образом, проанализировав различные аспекты сферы социальной сферы, были выявлены следующие проблемы:

- постоянное превышение расходов над доходами показывает стабильный дефицит бюджетных средств, что ограничивает возможности финансирования отдельных частей социальной сферы (например, культуры);

- более 64% доходов бюджета поступает от налога на прибыль, что делает его весьма уязвимым к колебаниям экономической ситуации [3];

- в некоторых социально значимых учреждениях обнаружены случаи нецелевого и неэффективного расходования бюджетных средств, а также недостаточный контроль за использованием ресурсов [4].

На основе выявленных проблем были предложены следующие решения по совершенствованию системы финансового управления социально значимых учреждений Республики Татарстан:

- необходимо более тщательно контролировать систему предварительного контроля крупных закупок, следить за соблюдением сроков оплаты товаров, работ и услуг;

- оптимизировать использование государственного имущества, чтобы увеличить неналоговые поступления в бюджет;

- выявить неэффективные и устаревшие направления расходов бюджета, ввести экономию коммунальных услуг, сократить административные расходы.

Таким образом, использование вышеперечисленных рекомендаций поможет использовать бюджет более эффективно, а также сократить дефицит, увеличить неналоговые поступления и будет способствовать развитию социально значимых сфер.

Заключение

В ходе проведенного анализа была рассмотрена структура социальных расходов, расходов на образование, медицину и культуру. Также проанализирована структура налоговых доходов, которая показала сильную зависимость региона от налога на прибыль, что делает его уязвимым к сильным изменениям. Также выявлено, что траты на социально значимые сферы занимают значительную долю в структуре расходов, что доказывает их значимость. Однако были найдены проблемы, которые связаны с неэффективным использованием бюджетных средств и уязвимостью к экономическим изменениям. Поэтому были предложены такие рекомендации, как проведение тщательного контроля закупок, оптимизация использования государственного имущества, сокращение расходов с помощью экономии коммунальных услуг и административных расходов, которые помогут повысить эффективность использования бюджетных средств и обеспечить устойчивое развитие социально значимых сфер.

Литература:

1. Алиев, И.Б., Белхароева, А.Х. Роль бюджетных организаций в обеспечении социальной стабильности // Студ. электрон. научный ж-л. - 2025. - № 16 (312). - URL: <https://sibac.info/journal/student/312/370317>.
2. Данилина, И.Н. Некоторые аспекты финансовой составляющей проектов, направленных на развитие цифровой экономики / И.Н. Данилина, Я.Ф. Наширванова, А.В. Почуева // Финансовый бизнес. - 2025. - № 1 (259). - С. 120-125. - EDN BMYEJG.
3. Данилина, И.Н. Региональное развитие Республики Татарстан. Динамика комплексного развития сельских территорий / И.Н. Данилина, Я.Ф. Наширванова, А.А. Минегалиева // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2024. - № 4. - С. 4-17. - EDN KNQERC.
4. Данилина, И.Н. Влияние цифровой экономики на развитие бизнеса и трудовых рынков / И.Н. Данилина, В.П. Малахов, И.А. Черных // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2024. - № 1. - С. 5-13. - EDN JYMFUQ.
5. Заключение на Отчет об исполнении бюджета Республики Татарстан. - https://sprt.tatar/files/inf_exp_15_2025.pdf.
6. Информация о деятельности Счетной палаты Республики Татарстан. - https://gossov.tatarstan.ru/file/gossov/docs/other_58261.pdf.
7. Особенности цифровизации и применения искусственного

интеллекта в финансовой системе Российской Федерации / И.Н. Данилина, Я.Ф. Наширванова, Е.Ю. Батуева, И.А. Ермолаева // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2024. - № 3. - С. 4-13. - EDN EMONZE.

8. Сведения о фактически произведенных в 2024 г. расходах бюджета Республики Татарстан по разделам и подразделам. - https://minfin.tatarstan.ru/godovoy-otchet-ob-ispolnenii-byudzheta.htm?Pub_id=4582656.

9. Современные цифровые технологии Федерального Казначейства как основа стабильного функционирования финансовой системы / И.Н. Данилина, О.В. Федорова, А.А. Гордеева, Р.С. Соложенцева // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2024. - № 2. - С. 110-113. - EDN GJLSLA.

10. Государственный комитет Республики Татарстан по закупкам. - <https://goszakupki.tatarstan.ru/index.htm/news/2300135.htm>.

References:

1. Aliev, I., Belkharoeva, A. (2025). The role of budgetary organizations in ensuring social stability // Student Electronic Scientific Journal. - № 16 (312). - <https://sibac.info/journal/student/312/370317>.

2. Danilina, I., Nashirvanova, Ya., Pochueva, A. (2025). Some aspects of the financial component of projects aimed at the development of the digital economy // Financial Business. - № 1 (259). - Pp. 120-125. - EDN BMYEJG.

3. Danilina, I., Nashirvanova, Ya., Minegalieva, A. (2024). Regional development of the Republic of Tatarstan, Dynamics of integrated development of rural areas // «TISBI» Bulletin. - № 4. - Pp. 4-17. - EDN KNQERC.

4. Danilina, I., Malakhov, V., Chernykh, I. (2024). The impact of the digital economy on business development and labor markets // «TISBI» Bulletin. - № 1. - Pp. 5-13. - EDN JYMFUQ.

5. Conclusion on the Report on the Execution of the Budget of the Republic of Tatarstan. - https://sprt.tatar/files/inf_exp_15_2025.pdf.

6. Information on the activities of the Accounts Chamber of the Republic of Tatarstan. - https://gossov.tatarstan.ru/file/gossov/docs/other_58261.pdf.

7. Danilina, I., Nashirvanova, Ya., Batueva, E., Ermolaeva, I. (2024). Features of digitalization and the application of artificial intelligence in the financial system of the Russian Federation // «TISBI» Bulletin. - № 3. - Pp. 4-13. - EDN EMONZE.

8. Information on actual expenditures of the budget of the Republic of Tatarstan by sections and subsections in 2024. - https://minfin.tatarstan.ru/godovoy-otchet-ob-ispolnenii-byudzheta.htm?Pub_id=4582656.

9. Danilina, I., Fedorova, O., Gordeeva, A., Solozhentseva, R. (2024). Modern digital technologies of the Federal Treasury as the basis for stable functioning of the financial system. Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technologies. - № 2. - Pp. 110-113. - EDN GJLSLA.

10. State Committee of the Republic of Tatarstan for Procurement. (n.d.). - <https://goszakupki.tatarstan.ru/index.htm/news/2300135.htm>.

Дата поступления: 12.01.2026.

ОСНОВНЫЕ БАНКОВСКИЕ ТРЕНДЫ 2025 ГОДА

THE MAIN BANKING TRENDS OF 2025

НИКОНОВА О.Е., канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит»
Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(917)250-50-40

E-mail: noksana71@mail.ru

ИСЛАМОВА Н.З., студентка Университета управления «ТИСБИ»

E-mail: islamowanurgisa987@gmail.ru

NICONOVA O., Candidate of Economics, Associate Professor,
Finance and Credit Department, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(917)250-50-40

E-mail: noksana71@mail.ru

ISLAMOVA N., Student, the University of Management «TISBI»

E-mail: islamowanurgisa987@gmail.ru

Аннотация

Постановка проблемы. В современных условиях глобальной цифровизации и динамичного развития финансового сектора банки играют ключевую роль в обеспечении устойчивости и инновационности экономических процессов. 2025 год характеризуется ускорением технологических изменений, активным внедрением искусственного интеллекта, развитием открытых экосистем и цифровых валют, а также изменением поведения клиентов, что требует адаптации традиционных финансовых институтов к новым условиям. Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа современных тенденций в банковской сфере, выявления факторов, определяющих конкурентоспособность банков, и разработки направлений их стратегического развития в контексте цифровой трансформации и ужесточения регуляторных требований. **Формулировка цели исследования.** Целью статьи являются систематизация и анализ ключевых банковских трендов 2025 г., определяющих направления развития мировой и российской банковской системы. **Методологическая база.** Теоретической основой исследования служат современные концепции цифровой трансформации финансового сектора, теории инновационного развития и устойчивого финансирования (ESG). Аналитическая база включает изучение отчетов международных консалтинговых компаний (PwS, Deloitte, McKinsey), статистических данных и аналитических обзоров Центрального банка РФ, Ассоциации банков России, а также материалов рейтинговых агентств.

Методы исследования. В работе применены методы сравнительного анализа, системного подхода, экспертной оценки, а также контент-анализ отраслевых публикаций и обобщение эмпирических данных для выявления ключевых закономерностей развития банковского сектора.

Результаты исследования. В результате исследования выявлено, что в 2025 г. наблюдается переход банковской системы от классической модели финансового посредничества к интеграционной платформенной экосистеме. Определено, что ключевыми направлениями развития являются внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения в банковскую деятельность, развитие концепции Open Banking и открытых API, расширение использования технологий блокчейна и токенизации активов и внедрение цифровых валют центральных банков (CBDC), а также формирование ESG-ориентированных стратегий и развитие устойчивого финансирования. Установлено, что данные, скорость и доверие становятся основными конкурентными преимуществами.

Выводы. Интеграция технологических инноваций и адаптация к новым регуляторным требованиям являются определяющими факторами устойчивости банковского сектора в 2025 г. Статья имеет практическое значение для руководителей банков, аналитиков, представителей регуляторов и научного сообщества, так как позволяет определить направления стратегического развития банковского сектора, оценить риски и возможности цифровой трансформации, а также выработать эффективные решения по повышению устойчивости финансовых институтов в условиях глобальных изменений.

Ключевые слова: *банковские тренды, 2025, цифровизация, искусственный интеллект, Open Banking, цифровые банки, ESG-финансирование, токенизация, CBDC, кибербезопасность, биометрия, финтех.*

Abstract

Problem Statement. In modern conditions of global digitalization and the dynamic development of the financial sector, banks play a key role in ensuring the sustainability and innovation of economic processes. The year 2025 is characterized by accelerating technological change, the active introduction of artificial intelligence, the development of open ecosystems and digital currencies, as well as changing customer behavior, which requires the adaptation of traditional financial institutions to new conditions. The relevance of the research is determined by the need to analyze current trends in the banking sector, identify factors determining the competitiveness of banks, and develop directions for their strategic development in the context of digital transformation and stricter regulatory requirements.

Research Objective. The purpose of the article is to systematize and analyze the key banking trends of 2025 that determine the development directions of

the global and Russian banking system. **Methodological Framework.** The theoretical basis of the research is modern concepts of digital transformation of the financial sector, the theory of innovative development and sustainable financing (ESG). The analytical base includes the study of reports from international consulting companies (PwS, Deloitte, McKinsey), statistical data and analytical reviews from the Central Bank of the Russian Federation, the Association of Banks of Russia, as well as materials from rating agencies. **Research methods.** The paper uses methods of comparative analysis, a systematic approach, expert assessment, as well as content analysis of industry publications and generalization of empirical data to identify key patterns in the development of the banking sector. The results of the study. The study revealed that in 2025, the banking system is undergoing a transition from the classical model of financial intermediation to an integration platform ecosystem. It is determined that the key areas of development are the introduction of artificial intelligence and machine learning into banking, the development of the concept of Open Banking and open APIs, the expansion of the use of blockchain and asset tokenization technologies and the introduction of central bank digital currencies (CBDCs), as well as the formation of ESG-oriented strategies and the development of sustainable financing. It has been established that data, speed and trust are becoming the main competitive advantages. **Conclusions.** The integration of technological innovations and adaptation to new regulatory requirements are crucial factors for the sustainability of the banking sector in 2025. The article is of practical importance for bank managers, analysts, representatives of regulators and the scientific community, as it allows them to determine the directions of strategic development of the banking sector, assess the risks and opportunities of digital transformation, as well as develop effective solutions to increase the stability of financial institutions in the face of global change.

Key words: *banking trends, 2025, digitalization, artificial intelligence, Open Banking, digital banks, ESG financing, tokenization, CBDC, cybersecurity, biometrics, fintech.*

Введение

Банковская система является важнейшим элементом национальной и глобальной финансовой инфраструктуры, обеспечивающим стабильность денежного обращения, поддержку инвестиционной активности и реализацию государственной экономической политики. Однако начиная с начала 2020-х годов мировой банковский сектор переживает ускоренную трансформацию, связанную с активным внедрением цифровых технологий, изменением клиентского поведения, ростом конкуренции со стороны финтех-компаний и глобальными экономическими вызовами.

2025 год стал переломным этапом, на котором цифровизация пе-

рестала быть вспомогательным инструментом повышения эффективности и превратилась в ключевое конкурентное преимущество банков. На первый план выходят не столько классические финансовые продукты, сколько технологические решения, обеспечивающие мгновенный доступ к услугам, персонализированный клиентский опыт, устойчивое финансирование и высокий уровень доверия к финансовым институтам.

Актуальность исследования обусловлена тем, что современные тренды в банковской сфере напрямую влияют на развитие всей финансовой системы и экономики страны в целом. От скорости и качества адаптации банков к новым условиям зависят эффективность их работы, конкурентоспособность на внутреннем и международном рынках, а также степень финансовой включенности населения и бизнеса. В условиях роста макроэкономической нестабильности, геополитических ограничений и глобальных технологических изменений стратегическое планирование и гибкое реагирование на тренды становятся определяющими факторами устойчивости.

Дополнительным фактором актуальности является усиление роли регуляторов, как национальных, так и международных, в формировании стандартов цифрового взаимодействия, защиты данных, кибербезопасности, ESG-подходов и регулирования цифровых валют. Государства и центральные банки стремятся сохранить баланс между инновациями и финансовой стабильностью, что усиливает значение анализа тенденций для долгосрочного прогнозирования.

Цель исследования - определить и проанализировать ключевые тренды в банковской сфере 2025 г., выявить их влияние на функционирование финансовых институтов, клиентов и регуляторов, а также оценить возможные стратегические последствия для банковского сектора России.

В процессе исследования использованы методы сравнительного анализа, системного подхода, экспертной оценки, а также контент-анализ данных международных консалтинговых компаний, отчетов Центральных банков, профильных ассоциаций и публикаций в ведущих отраслевых изданиях.

Практическая значимость работы заключается в том, что выявленные тенденции могут быть использованы банковскими организациями при разработке стратегий цифрового развития, а также государственными структурами - при формировании регуляторных инициатив и поддержке инноваций в финансовом секторе.

Теоретические подходы (обзор литературы)

Современный банковский сектор является одним из наиболее динамично развивающихся элементов финансовой системы. Его устойчивое функционирование во многом определяется способностью адаптироваться к изменениям технологической среды, требованиям

клиентов и регуляторов, а также к глобальным экономическим вызовам. Банковские тренды - это устойчивые направления изменений и инноваций, оказывающие системное влияние на стратегию, бизнес-модели и операционную деятельность финансовых организаций.

В научной литературе банковские тренды трактуются как комплекс инновационных, технологических, организационных и регуляторных процессов, определяющих вектор развития банковской индустрии в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Они не сводятся к отдельным технологиям или продуктам - напротив, тренды отражают структурные изменения, трансформирующие способы взаимодействия банков с клиентами, другими финансовыми организациями и государственными институтами.

Ключевая особенность современных трендов состоит в их ускоряющемся характере: если раньше инновации внедрялись постепенно, то в последние годы наблюдаются лавинообразный рост количества цифровых решений, их масштабное внедрение и глубокая интеграция в операционные процессы банков.

Существуют различные классификации банковских трендов.

В зависимости от характера и области воздействия выделяется несколько основных групп банковских трендов:

1. Технологические тренды - связаны с внедрением и развитием новых цифровых решений, таких как:

- использование искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML) для автоматизации бизнес-процессов и персонализации клиентского опыта;

- развитие концепции Open Banking и взаимодействие через API-платформы;

- применение технологии блокчейна и токенизация активов;

- появление цифровых валют Централных банков (CBDC) и новых моделей расчетов;

- активное использование облачных технологий и кибербезопасных архитектур.

2. Клиентоориентированные тренды - связаны с изменением поведения и ожиданий клиентов:

- рост популярности мобильных и небанков;

- персонализация и мгновенность обслуживания;

- повышение доверия к цифровым каналам и самообслуживанию;

- рост значимости пользовательского опыта (UX/UI) как фактора конкурентоспособности.

3. Регуляторные и институциональные тренды - определяются политикой Централных банков и государственных органов:

- внедрение требований по кибербезопасности и защите персональных данных;

- ESG-регулирование и стимулирование устойчивого финансирования;
- создание нормативных рамок для цифровых валют и токенизированных активов;
- повышение роли регуляторных песочниц и экспериментальных правовых режимов.

4. Организационные и стратегические тренды - касаются трансформации самих банков как институтов:

- переход к экосистемной бизнес-модели;
- интеграция финтехов в инфраструктуру традиционных банков;
- развитие партнерских сетей и совместных платформ;
- ориентация на гибкие структуры управления и agile-подходы.

Современные тренды не только формируют стратегические приоритеты банков, но и меняют архитектуру финансового рынка в целом. Например, широкое внедрение Open Banking трансформирует классическую модель универсального банка, создавая открытую финансовую экосистему, в которой взаимодействуют различные поставщики услуг. Аналогично, внедрение AI и big data позволяет банкам глубже анализировать поведение клиентов, повышать точность кредитного скоринга и снижать риски.

Одним из наиболее заметных направлений становится интеграция ESG-подходов в стратегию банков. Устойчивое финансирование перестает быть элементом корпоративной социальной ответственности и превращается в обязательное условие для доступа к международным рынкам капитала. Это стимулирует разработку «зеленых» финансовых продуктов и расширяет спектр услуг для бизнеса и населения.

Технологические тренды тесно переплетены с регуляторными изменениями. Центральные банки и финансовые регуляторы по всему миру внедряют новые механизмы контроля, адаптируя правовую базу к цифровой экономике. В частности, внедрение цифровых валют Центральными банками (CBDC) может стать важнейшим фактором трансформации платежных систем, повышения прозрачности расчетов и снижения транзакционных издержек.

В 2025 г. наибольшее распространение получают следующие глобальные тренды:

- масштабное использование AI и ML не только в бэк-офисе, но и в фронт-офисных сервисах (чат-боты, цифровые ассистенты, предиктивная аналитика);
- развитие необанк-моделей и цифровых платформ без физической инфраструктуры;
- активное развитие платежей в реальном времени и мгновенных переводов;

- интеграция ESG-факторов в бизнес-стратегии банков;
- рост значимости кибербезопасности, биометрии и контекстной идентификации.

В России аналогичные тренды проявляются в тесной связи с действиями регулятора - Банка России. Особое внимание уделяется внедрению цифрового рубля, развитию национальной платежной инфраструктуры, повышению устойчивости банков к киберугрозам и расширению финтех-решений. Продолжается интеграция государственных сервисов и банковских платформ (например, через Госуслуги, СБП и цифровые профили).

Таким образом, банковские тренды представляют собой комплекс взаимосвязанных процессов, которые трансформируют не только отдельные элементы банковской деятельности, но и структуру финансового рынка в целом. Их своевременное выявление и стратегическое использование становятся одними из ключевых факторов конкурентоспособности банков в 2025 г.

Методы и основные результаты

Для анализа трендов банковской отрасли в 2025 г. использовались следующие подходы:

- Сбор и систематизация отраслевых отчетов, аналитики банков и консалтинговых компаний (EY, Deloitte, BCG, Accenture и др.).

- Использование официальной статистики банковского сектора России, публикуемой Банком России и рейтинговыми агентствами (прибыль банков, портфели кредитов, показатели эффективности).

- Сравнительный анализ тенденций России и мирового банковского сектора для выявления корреляций и влияний.

- Качественный анализ трендов (интерпретация, сопоставление, выявление взаимосвязей).

Ниже приведены ключевые направления трендов с опорой на реальные статистические данные и отраслевые прогнозы.

Таблица 1

Прибыль банковского сектора России и прогнозы, 2024-2025 гг. [5]

Период	Прибыль / результат	Комментарий / особенности
2024 г.	3,8 трлн. руб.	Банковский сектор добился рекордной прибыли в России.
I квартал 2025 г.	750 млрд. руб.	Это на 17% меньше, чем за аналогичный период 2024 г.
Прогноз на 2025 г.	~ 3,1-3,3 трлн. руб.	Прогноз агентства «Эксперт РА» на фоне снижения рентабельности.

2024 год стал рекордным по прибыли банковского сектора, однако уже с начала 2025 г. наблюдается замедление. Это связано с ростом издержек, ужесточением денежно-кредитной политики и влиянием макрорисков. Прогнозы на год прогнозируют снижение результата к 3,1-3,3 трлн. руб., что говорит о необходимости корректировки стратегий банков.

Таблица 2

Динамика кредитных портфелей и потребительское кредитование, 2023-2024 гг. [7]

Показатель	Рост / изменение	Комментарий
Объем портфеля потребительских кредитов (январь-ноябрь 2024 г.)	+11%	При том, что в тот же период 2023 г. рост был +22,7%.
Рост кредитования бизнеса (2025 г., прогноз)	8-13%	По прогнозам Банка России ожидается умеренный рост корпоративного кредитования.

Рост потребительского кредитования в 2024 г. сохраняется, но значительно снизился, по сравнению с предыдущим годом, что указывает на эффект насыщения и влияние высоких ставок. Прогноз на 2025 г. для корпоративного сегмента умеренно позитивен (8-13%), но он зависит от макроэкономической стабильности и процентных ставок.

Таблица 3

Данные по системе быстрых платежей (СБП) в России, 2024-2025 гг. [9]

Период / показатель	Значение
2024 г.	Через СБП было проведено 13,4 млрд. операций на сумму 69,5 трлн. руб.
К середине 2025 г.	30,2 млрд. операций на сумму 151,7 трлн. руб. (накопительный показатель)
Число банков-участников	225 банков подключено к СБП на май 2025 г.

Система быстрых платежей (СБП) активно развивается: число операций и общий оборот выросли существенно. Это говорит о том, что мгновенные платежи становятся важным компонентом банковских услуг, и банки вынуждены интегрировать такие технологии как стандарты базового функционала.

Биометрия и цифровые технологии: развитие по России, 2024 г. [10]

Показатель / событие	Значение / описание
Участники в Единой биометрической системе	Почти 3 млн. человек к концу 2024 г.
Доля новых регистраций	80% пользователей зарегистрировались в 2024 г.

Регистрация граждан в Единой биометрической системе активно растет, что свидетельствует о тренде расширения использования биометрической идентификации в банковских и государственных сервисах. Это дает банкам возможности для более безопасной авторизации и персонализированных сервисов.

На основе представленных данных можно выделить несколько значимых трендов и закономерностей:

1. Снижение прибыльности и рост давления на маржу. Несмотря на рекорд 2024 г., уже с начала 2025 г. прибыль банков падает, что говорит о нарастающем негативном влиянии издержек, риска и процентных ставок.

2. Сжатие роста розничного кредитования. Потребительское кредитование уже не демонстрирует прежние темпы роста - рост в 2024 г. сократился до 11%, по сравнению с 22,7% годом ранее.

3. Ускоренное принятие цифровых платежных технологий. Данные по СБП показывают, что мгновенные платежи становятся массовыми и значимыми по объемам, что накладывает требования на банки активно интегрировать такие системы.

4. Усиление биометрии и цифровой идентификации. Расширение Единой биометрической системы говорит о том, что банки и государственные структуры видят в биометрии важный инструмент безопасности и персонализации.

5. Необходимость стратегического переориентирования. Банки, особенно в России, будут вынуждены пересматривать модели доходов (больше комиссионных, меньше зависимости от процентной маржи), оптимизировать издержки и ускорять цифровые инициативы.

Заключение

В ходе исследования, посвященного анализу основных банковских трендов 2025 г., были выявлены ключевые направления трансформации финансового сектора. На основе реальных статистических данных и аналитических отчетов можно сделать следующие обобщающие выводы:

- Во-первых, банковская отрасль России вступает в период снижения прибыльности и повышения давления на маржу. После рекордных результатов 2024 г. уже в I квартале 2025 г.

наблюдается замедление роста прибыли, что связано с изменением макроэкономической ситуации, повышением ставок и увеличением издержек. Это указывает на необходимость корректировки бизнес-моделей и стратегии развития банков.

- Во-вторых, темпы роста потребительского кредитования заметно снижаются. Если в 2023 г. они достигали 22,7%, то в 2024 г. - лишь 11%. Это отражает не только насыщение рынка, но и осторожность населения в условиях экономической неопределенности. В то же время прогноз по корпоративному кредитованию остается умеренно позитивным, что может частично компенсировать падение в розничном сегменте.

- В-третьих, цифровизация финансовых услуг продолжает ускоряться. Система быстрых платежей (СБП) демонстрирует стремительный рост - оборот превысил 151 трлн. руб. к середине 2025 г. Это означает, что мгновенные платежи становятся неотъемлемой частью банковских сервисов, а конкуренция в этом направлении будет усиливаться.

- В-четвертых, активно развивается биометрическая идентификация, что усиливает тренд на цифровую безопасность и персонализацию сервисов. Участие миллионов граждан в Единой биометрической системе говорит о высокой степени принятия данных технологий.

Таким образом, банковский сектор 2025 г. характеризуется сочетанием экономических вызовов и технологических возможностей. С одной стороны, снижаются маржинальность и темпы роста, а с другой - цифровизация и инновационные решения открывают новые стратегические направления. Для сохранения устойчивости и конкурентоспособности банкам необходимо:

- повышать эффективность бизнес-моделей;
- усиливать цифровую трансформацию;
- развивать небанковские сервисы и комиссионные доходы;
- адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов.

Эти тенденции определяют вектор развития банковской системы России в ближайшие годы и формируют основу для принятия управленческих решений как на уровне отдельных финансовых организаций, так и на государственном уровне.

Литература:

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 г. № 395-1 (послед. ред.).
2. Агарков, М.М. Основы банковского права: Курс лекций. - М.: Высш. шк., 1999. - 216 с.
3. Бондар, А.Э. Текущее состояние банковского сектора России /

А.Э. Бондар // Научный импульс-2023: Сб. ст. Междунар. научно-исслед. конкурса. - Петрозаводск, 16 янв. 2023 г. - Петрозаводск: Междунар. центр науч. партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. - С. 115-118.

4. Крымова, И.П. Организация деятельности Центрального банка: Учебник для вузов / И.П. Крымова, С.П. Дядичко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2023. - 275 с.

5. Банк России. Аналитический обзор банковского сектора. - Режим доступа: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

6. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». Аналитика банковского сектора России. - Режим доступа: <https://raexpert.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

7. Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА). Обзор рынка потребительского кредитования. - Режим доступа: <https://www.acra-ratings.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

8. Интерфакс. Новости экономики и банковского сектора. - Режим доступа: <https://www.interfax.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

9. Википедия. Система быстрых платежей. - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_быстрых_платежей (дата обращения: 08.10.2025).

10. Women Invest. Тренды развития финансового сектора. - Режим доступа: <https://women-invest.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

11. Труш, В.Р. Банковские инновации в России / В.Р. Труш, А.А. Свирина // Вестник «ТИСБИ». - 2020. - № 2. - С. 149-153. - EDN SCLWJP.

References:

1. Federal Law «On Banks and Banking Activities» dated 02.12.1990 № 395-1 (latest edition).

2. Agarkov, M. Fundamentals of banking law: A course of lectures. - Moscow: Higher School of Economics, 1999. - 216 p.

3. Bondar, A. The current state of the Russian banking sector / A. Bondar // Scientific Impulse-2023: Collection of articles of the International Scientific Research Competition. - Petrozavodsk, January 16, 2023. - Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership «New Science» (IP Ivanovskaya I.I.), 2023. - Pp. 115-118.

4. Krymova, I. Organization of the Central Bank's activities: A textbook for universities / I. Krymova, S. Dyadichko. - 3rd ed., revised and add. - Moscow: Yurait, 2023. - 275 p.

5. Bank of Russia. Analytical review of the banking sector. - Access mode: <https://www.cbr.ru> (date of reference: 08.10.2025).

6. Rating agency «Expert RA». Analytics of the Russian banking sector. - Access mode: <https://raexpert.ru> (date of request: 08.10.2025).

7. Analytical Credit Rating Agency (ACRA). Consumer credit market overview. - Access mode: <https://www.acra-ratings.ru> (date of request: 08.10.2025).

8. Interfax. Economic and banking sector news. - Access mode: <https://www.interfax.ru> (date of access: 08.10.2025).

9. Wikipedia. A fast payment system. - Access mode: https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_быстрых_платежей (accessed: 08.10.2025).

10. Women Invest. Trends in the development of the financial sector. - Access mode: <https://women-invest.ru> (date of request: 08.10.2025).

11.Trush, V. Banking Innovations in Russia / V. Trush, A. Svirina // «TISBI» Bulletin. - 2020. - № 2. - Pp. 149-153. - EDN SCLWJP.

Дата поступления: 28.01.2026.

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ИВЕНТ-СЕКТОРА РЕГИОНА:
СИНТЕЗ КОГНИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ
МЕХАНИЗМОВ ОПТИМИЗАЦИИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**DIGITAL TRANSFORMATION OF THE REGIONAL EVENTS SECTOR:
A SYNTHESIS OF COGNITIVE TECHNOLOGIES AND ECONOMIC
MECHANISMS FOR OPTIMIZING RESOURCE POTENTIAL**

САФИУЛЛИНА Ф.Ф., канд. хим. наук, доцент Университета управления «ТИСБИ»

E-mail: FSafiullina@yandex.ru

ДМИТРИЕВ К.С., студент Университета управления «ТИСБИ»

E-mail: kirill.dmitriev.666@mail.ru

SAFIULLINA F., Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor,
the University of Management «TISBI»

E-mail: FSafiullina@yandex.ru

DMITRIEV K., Student, the University of Management «TISBI»

E-mail: kirill.dmitriev.666@mail.ru

Аннотация

Постановка проблемы. Развитие ивент-индустрии является значимым фактором экономического роста регионов, способствуя развитию смежных отраслей, включая туризм, гостиничный бизнес и общественное питание. Однако эффективность деятельности ивент-агентств сдерживается недостаточным уровнем автоматизации ключевых бизнес-процессов, в частности - ценообразования. **Формулировка цели исследования.** Целью работы является разработка информационной системы на базе платформы «1С: Предприятие» с интеграцией искусственного интеллекта для повышения эффективности управления ивент-агентствами в региональной экономике. **Методологическая база.** Исследование основано на принципах системного анализа региональной экономики, методологии разработки прикладных решений в «1С: Предприятие» и современных подходах к интеграции AI-сервисов. **Методы исследования.** В работе применены методы экономического анализа, проектирования программных модулей и экспериментальной разработки с использованием API OpenAI. **Результаты исследования.** Разработана конфигурация «1С: Предприятие» с интегрированным модулем искусственного интеллекта, обеспечивающим автоматизированный расчет цен на мероприятия и повышающим эффективность управления ивент-агентством. **Выводы.** Внедрение разработанной системы способствует

цифровой трансформации ивент-индустрии региона, повышая ее конкурентоспособность и экономическую эффективность.

Ключевые слова: ивент-индустрия, региональная экономика, искусственный интеллект, 1С: Предприятие, автоматизация ценообразования, туризм.

Abstract

Problem Statement. The development of the event industry is a significant factor in the economic growth of regions, contributing to the development of related industries, including tourism, hotel business, and catering. However, the efficiency of event agencies is hampered by the insufficient level of automation of key business processes, in particular, pricing. **Research Objective.** The aim of the study is to develop an information system based on the 1С: Enterprise platform with the integration of artificial intelligence to improve the efficiency of event agency management in the regional economy. **Methodological Framework.** The study is based on the principles of systems analysis of the regional economy, the methodology for developing applied solutions in 1С: Enterprise, and modern approaches to the integration of AI services. **Research Methods.** The study applies methods of economic analysis, design of software modules, and experimental development using the OpenAI API. **Research Results.** A 1С: Enterprise configuration with an integrated artificial intelligence module has been developed, providing automated calculation of prices for events and increasing the efficiency of event agency management. **Conclusions.** The implementation of the developed system facilitates the digital transformation of the region's event industry, increasing its competitiveness and economic efficiency.

Key words: event industry, regional economy, artificial intelligence, 1С: Enterprise, pricing automation, tourism.

Введение

Ивент-индустрия представляет собой динамично развивающийся сектор региональной экономики, оказывающий мультипликативный эффект на смежные отрасли. Организация мероприятий (ивентов) способствует развитию туристической привлекательности регионов, росту занятости населения и увеличению налоговых поступлений. В условиях цифровизации экономики особую актуальность приобретает вопрос автоматизации бизнес-процессов ивент-агентств для повышения их конкурентоспособности и эффективности.

В Республике Татарстан наблюдается устойчивый рост интереса к организации мероприятий различного масштаба - от корпоративных событий до крупных международных форумов. Это создает благоприятные условия для развития ивент-индустрии, но одновременно усиливает конкуренцию среди агентств, требуя от них вне-

дрения современных технологий управления.

Особую сложность в деятельности ивент-агентств представляет процесс ценообразования, который традиционно основывается на субъективных оценках и опытности менеджеров. Отсутствие автоматизированных систем расчета стоимости мероприятий приводит к финансовым потерям, снижению рентабельности и ограничивает потенциал роста бизнесов.

Платформа «1С: Предприятие» является одним из наиболее распространенных решений для автоматизации бизнес-процессов в российских компаниях. Ее гибкость и расширяемость позволяют интегрировать современные технологии, включая искусственный интеллект, в традиционные системы управления.

Целью исследования является разработка информационной системы на базе платформы «1С: Предприятие» с интеграцией искусственного интеллекта для автоматизации управления ивент-агентством, в частности - процесса ценообразования.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью цифровой трансформации ивент-индустрии региона через внедрение интеллектуальных систем, способных оптимизировать ключевые бизнес-процессы и повысить экономическую эффективность деятельности агентств.

Теоретические подходы (обзор литературы)

Анализ современной литературы показывает возрастающую роль ивент-индустрии в развитии региональной экономики. Исследования подтверждают, что организация мероприятий оказывает значительное влияние на развитие туристического кластера, способствуя увеличению турпотока и развитию сопутствующей инфраструктуры. В работе «Современные тенденции развития event-индустрии в региональной экономике» отмечается, что ивенты становятся катализатором экономического роста, стимулируя развитие гостиничного бизнеса, общественного питания и транспортной инфраструктуры [12].

Особое значение для развития ивент-индустрии Республики Татарстан имеют исследования, посвященные туристическому потенциалу региона. Работа «Развитие туризма в Республике Татарстан: современное состояние и перспективы» подчеркивают взаимосвязь между организацией мероприятий и увеличением туристической привлекательности региона. Авторы отмечают, что крупные ивенты, такие как Универсиада 2013 г. и чемпионаты по различным видам спорта, способствуют не только краткосрочному увеличению турпотока, но и формированию устойчивого положительного имиджа региона [7].

В контексте цифровой трансформации бизнеса важное значение имеют исследования, публикуемые в журнале «Вестник Университета управления «ТИСБИ». В работах «Влияние цифровой экономики

на развитие бизнеса и трудовых рынков» (Данилина И.Н. и др.) и «Chatgpt и 1С: Предприятие 8.3: новые возможности для бизнеса» (Ф.Ф. Сафиуллина, Р.Р. Кутлеев) рассматриваются различные аспекты внедрения цифровых технологий в бизнес-среду региона [4; 9].

Для понимания принципов автоматизации бизнес-процессов были изучены работы, посвященные интеграции искусственного интеллекта в системы управления. В статье «Интеграция искусственного интеллекта в ERP-системы» (Антонова И.И., Смирнов В.А., Ефимов М.Г.) анализируются преимущества внедрения AI-технологий в системы управления предприятиями. Авторы отмечают, что интеграция ИИ позволяет улучшить точность прогнозов, сократить время выполнения задач и повысить адаптивность бизнес-процессов [1].

В работе «Искусственный интеллект в управлении предприятием: возможности и ограничения» (Бурдакова И.В.) подчеркивается, что AI-технологии позволяют предприятиям оптимизировать бизнес-процессы и повышать эффективность управления, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса, к которому относится большинство ивент-агентств [3].

Методы и основные результаты

Разработка конфигурации для ивент-агентства началась с анализа бизнес-процессов, связанных с организацией мероприятий. Были выделены ключевые этапы: планирование мероприятия, расчет затрат, формирование цены билета, продажа билетов и анализ эффективности.

На основе проведенного анализа была разработана конфигурация «1С: Предприятие», включающая следующие основные модули:

1. Справочник мероприятий с реквизитами для учета затрат: «АрендаПомещения», «ЗатратыНаРекламу», «ЗатратыНаПерсонал», «ПрочиеЗатраты» и «КоличествоБилетов».
2. Модуль управления продажами билетов.
3. Модуль аналитики и отчетности.
4. Модуль интеграции с искусственным интеллектом.

Интеграция искусственного интеллекта

Для интеграции возможностей искусственного интеллекта в конфигурацию «1С: Предприятие» был использован API ChatGPT от компании OpenAI. Данный сервис представляет собой языковую модель, способную обрабатывать естественный язык и выполнять различные задачи, включая анализ данных и расчеты.

Интеграция была реализована следующим образом:

1. В конфигураторе «1С: Предприятие» создан общий модуль с функциями для взаимодействия с API ChatGPT.
2. Разработан механизм аутентификации с использованием

API-ключа.

3. Реализованы процедуры формирования запросов к API, передачи данных и обработки ответов.

4. Создан пользовательский интерфейс с кнопкой «Получить рекомендацию» в форме элемента справочника «Мероприятия».

В процессе разработки проведено тестирование корректности работы интеграции, устойчивости соединения и правильности обработки данных.

The screenshot shows a web form with the following elements:

- Buttons: «Записать и закрыть» (green), «Записать», «Еще -» (dropdown).
- Fields:
 - Код:
 - Наименование:
 - Аренда: 0
 - Реклама: 0
 - Персонал: 0
 - Другие затраты: 0
 - Билетов всего: 0
 - Цена билета:
- Buttons: «Получить рекомендацию ChatGPT»
- Buttons: «Добавить», «↑», «↓», «Поиск (Ctrl+F)», «×», «Еще -» (dropdown).

Рис. 1. Форма элемента справочника «Мероприятия» с кнопкой вызова рекомендации ИИ

Для получения ценовой рекомендации пользователю необходимо заполнить все поля данной формы. Далее нажимаем кнопку «Получить рекомендацию GPT», которая отправляет запрос с текстом, где указаны данные, которые мы заполнили в полях на форме. После этого мы получаем рекомендованную цену билета, которая автоматически прописывается в поле «Цена билета».

Рис. 2. Форма элемента справочника «Мероприятия» с заполненным полем «Цена билета»

Появилось сообщение с рекомендацией для цены билета, которая сразу вставилась в поле «Цена билета». Теперь нажмем записать и посмотрим результат.

Результаты тестирования подтвердили стабильную работу системы при взаимодействии с ChatGPT, корректное получение и обработку ответов, а также своевременное отображение информации в клиентском интерфейсе.

Заключение

В ходе исследования была успешно разработана и реализована информационная система для ивент-агентства на базе платформы «1С: Предприятие» с интеграцией искусственного интеллекта ChatGPT. Разработанное решение позволяет автоматизировать процесс ценообразования на мероприятия, что способствует повышению эффективности бизнес-процессов и снижению влияния человеческого фактора.

Практическая значимость работы заключается в создании готового к использованию инструмента, который может быть внедрен в деятельность ивент-агентств региона для оптимизации процесса формирования цен на мероприятия и повышения их конкурентоспособности.

Перспективы дальнейших исследований видятся в усовершенствовании алгоритмов формирования запросов к AI-модели, в интеграции дополнительных параметров для расчета цен, а также в адаптации предложенного подхода для автоматизации других бизнес-процессов в «1С: Предприятие».

Литература:

1. Антонова, И.И., Смирнов, В.А., Ефимов, М.Г. Интеграция искусственного интеллекта в ERP-системы // Russian Journal of Economics and Law. - 2024. - Т. 18. - № 3. - С. 619-640.

2. Бабажанов, Р.Р. Создание информационной системы управления «Ресторан» / Р.Р. Бабажанов, Ф.Ф. Сафиуллина // Фундаментальные, поисковые, прикладные исследования и инновационные проекты: Сб. трудов Национ. науч.-практ. конф. - Калининград, 27-31 мая 2025 г. - М.: Ассоциация выпускников и сотрудников ВВИА им. проф. Н.Е. Жуковского содействия сохранению историч. и науч. наследия, 2025. - С. 617-619. - EDN QMSQSZ.

3. Бурдакова, И.В. Искусственный интеллект в управлении предприятием: возможности и ограничения // Экономика и управление. - 2023. - № 5. - С. 45-52.

4. Данилина, И.Н., Малахов, В.П., Черных, И.А. Влияние цифровой экономики на развитие бизнеса и трудовых рынков // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2024. - № 1. - С. 5-13.

5. Станковская, В.А. Разработка информационной системы для агентства по организации праздников / В.А. Станковская // XIX Всерос. студ. науч.-практ. конф. Нижневарт. гос. ун-та: Сб. ст. - Нижневартовск, 04-05 апр. 2017 г. - Часть 2. - Нижневартовск: Нижневарт. гос. ун-т, 2017. - С. 285-288. - EDN ZGMCVN.

6. Кашаев, С.М. 1С: Предприятие 8.1. Учимся программировать на примерах. - М.: БХВ-Петербург, 2024. - 400 с.

7. Развитие туризма в Республике Татарстан: современное состояние и перспективы // Туризм и рекреация. - 2023. - № 4. - С. 23-30.

8. Рахматуллина, А.М. Разработка информационной-системы караоке-клуба / А.М. Рахматуллина, Ф.Ф. Сафиуллина // Общество, государство, личность: влияние цифровых технологий: Материалы XXII Междунар. науч.-практ. конф. студ., магистр., аспирант. и молодых ученых: В 2-х ч. - Казань, 29 апр. 2022 г. / Под ред. А.М. Найда. - Часть 2. - Казань: ИЦ Университета управления «ТИСБИ», 2022. - С. 147-152. - EDN IIZRAO..

9. Сафиуллина, Ф.Ф. Chatgpt и 1С: Предприятие 8.3: новые возможности для бизнеса / Ф.Ф. Сафиуллина, Р.Р. Кутлеев // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2024. - № 4. - С. 48-58. - EDN TMBROQ.

10. Сафиуллина, Ф.Ф. Цифровая экосистема для повышения конкурентоспособности региональной экономики: интеграция решений на платформе «1С: Предприятие» / Ф.Ф. Сафиуллина, С.М. Калкаманова // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2025. - № 2. - С. 28-39. - EDN RZJUPG.

11. Смоленцева, Л.В. Моделирование управленческих ситуаций с помощью корпоративных информационных систем / Л.В. Смоленцева // Наука и образование: проблемы и перспективы: Материалы Ежегодной науч.-практ. конф. с междунар. участ., посвященной 25-летию Университета управления «ТИСБИ». - Казань, 02 дек. 2016 г. - Казань: ИЦ Университета управления «ТИСБИ», 2016. - С. 325-328. - EDN YNPQND.

12. Современные тенденции развития event-индустрии в региональной экономике // Экономика региона. - 2024. - № 1. - С. 45-52.

13. Davenport, T. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. - The MIT «Press», 2018. - 234 p.
14. Nagle, T., Hogan, J. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. - 6th ed. - Routledge, 2020. - 378 p.
15. OpenAI. API Documentation. [Электронный ресурс]. - URL: <https://platform.openai.com/docs/api-reference> (дата обращения: 18.05.2024).
16. Richardson, L. API Design Patterns. - Manning Publications, 2021. - 450 p.
17. 1C: Официальный учебный сайт. [Электронный ресурс]. - URL: <https://edu.1c.ru/> (дата обращения: 18.05.2024).

References:

1. Antonova, I., Smirnov, V., Efimov, M. Integration of artificial intelligence into ERP systems // Russian Journal of Economics and Law. - 2024. - Vol. 18. - № 3. - Pp. 619-640.
2. Babazhanov, R. Creation of a «Restaurant» management information system / R. Babazhanov, F. Safiullina // Fundamental, exploratory, applied research and innovative projects: Collection of works of the National scientific and practical conference. - Kaliningrad, May 27-31, 2025. - M.: Association of graduates and employees of the VVIA named after prof. N.E. Zhukovsky for the preservation of the historical and scientific heritage, 2025. - Pp. 617-619. - EDN QMSQSZ.
3. Burdakova, I. Artificial Intelligence in Enterprise Management: Possibilities and Limitations // Economy and Management. - 2023. - № 5. - Pp. 45-52.
4. Danilina, I., Malakhov, V., Chernykh, I. The Impact of the Digital Economy on the Development of Business and Labor Markets // «TISBI» Bulletin. - 2024. - № 1. - Pp. 5-13.
5. Stankovskaya, V. Development of an Information System for an Event Planning Agency / V. Stankovskaya // XIX All-Russian Student Scientific and Practical Conference of Nizhnevartovsk State University: Collection of Articles. - Nizhnevartovsk, April, 4-5, 2017. - Part 2. - Nizhnevartovsk: Nizhnevartovsk State University, 2017. - Pp. 285-288. - EDN ZGMCVN.
6. Kashaev, S. 1C: Enterprise 8.1. Learning to Program with Examples. - M.: BHV-Petersburg, 2024. - 400 p.
7. Tourism Development in the Republic of Tatarstan: Current State and Prospects // Tourism and Recreation. - 2023. - № 4. - Pp. 23-30.
8. Rakhmatullina, A. Development of an Information System for a Karaoke Club / A. Rakhmatullina, F. Safiullina // Society, State, Individual: The Impact of Digital Technologies: Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference of Students, Master's Students, Postgraduate Students, and Young Scientists: In 2 parts. - Kazan, April 29, 2022 / Edited by A. Nayda. - Part 2. - Kazan: University of Management «TISBI», 2022. - Pp. 147-152. - EDN IIZRAO.
9. Safiullina, F. Chatgpt and 1C: Enterprise 8.3: New Opportunities for Business / F. Safiullina, R. Kutleyev // «TISBI» Bulletin. - 2024. - № 4. - Pp. 48-58. - EDN TMBROQ.
10. Safiullina, F. Digital Ecosystem for Improving the Competitiveness of the Regional Economy: Integration of Solutions on the 1C: Enterprise Platform / F. Safiullina, S. Kalkamanova // «TISBI» Bulletin. - 2025. - № 2. - Pp. 28-39. - EDN

RZJUPG.

11. Smolentseva, L. Modeling of management situations using corporate information systems / L. Smolentseva // Science and education: problems and prospects: Proceedings of the annual scientific and practical conference with international participation dedicated to the 25th anniversary of the University of Management «TISBI». - Kazan, December 02, 2016. - Kazan: University of Management «TISBI», 2016. - Pp. 325-328. - EDN YNPQND.

12. Modern trends in the development of the event industry in the regional economy // Economy of the region. - 2024. - № 1. - Pp. 45-52.

13. Davenport, T. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. - The MIT «Press», 2018. - 234 p.

14. Nagle, T., Hogan, J. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. - 6th ed. - Routledge, 2020. - 378 p.

15. OpenAI. API Documentation. [Electronic resource]. - URL: <https://platform.openai.com/docs/api-reference> (accessed: 18.05.2024).

16. Richardson L. API Design Patterns. - Manning Publications, 2021. - 450 p.

17. 1C: Official Educational Website. [Electronic resource]. - URL: <https://edu.1c.ru/> (accessed: 18.05.2024).

Дата поступления: 04.02.2026.

**ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ
НА ОСНОВЕ АНКЕТИРОВАНИЯ**

**RESEARCH OF SMALL BUSINESS ACTIVITIES
IN THE REGION BASED ON QUESTIONNAIRES**

СОЛИЕВ З.С., студент Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(962)564-11-71

E-mail: zarikghost@gmail.com

ХАМИДУЛЛИН Ф.Ф., д-р экон. наук, профессор Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(917)399-33-55

E-mail: fkhamidullin@yandex.ru

SOLIEV Z., Student, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(962)564-11-71

E-mail: zarikghost@gmail.com

KHAMIDULLIN F., Doctor of Economics, Professor,
the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(917)399-33-55

E-mail: fkhamidullin@yandex.ru

Аннотация

Постановка проблемы. Малое предпринимательство является ключевым элементом региональной экономики, однако его реальное состояние, барьеры развития и эффективность мер государственной поддержки остаются недостаточно изученными. **Формулировка цели исследования.** Исследование направлено на выявление социально-демографических характеристик, мотивации, основных проблем, уровня цифровизации и оценку государственной поддержки малого бизнеса в Республике Татарстан. **Методологическая база.** Методологическая база опирается на институциональную теорию и теорию предпринимательства. **Методы исследования.** Используются методы анкетирования представителей малого бизнеса (N=11), описательной статистики и графического анализа. **Результаты исследования.** Установлено, что 81,8% предпринимателей относятся к возрастной группе 18-25 лет; 45,5% работают в IT-сфере. Основные мотивы – независимость (63,6%) и высокие доходы (54,5%). Высокая конкуренция (54,5%) и экономическая нестабильность (36,4%) названы главными барьерами. Государственную поддержку как среднюю оценили 63,6%, при этом 36,4% никогда ей не пользовались. Цифровые тех-

нологии активно внедряются (Интернет-маркетинг – 72,7 %). **Выводы.** Результаты вносят вклад в понимание современного состояния малого предпринимательства региона и позволяют определить направления совершенствования механизмов господдержки, финансирования и кадрового обеспечения.

Ключевые слова: малое предпринимательство, анкетирование, Республика Татарстан, государственная поддержка, цифровые технологии, финансирование бизнеса, молодежное предпринимательство.

Abstract

Problem statement. Small business is a key element of the regional economy, but its actual state, development barriers and the effectiveness of government support measures remain insufficiently studied. **The purpose of the study** is to identify the socio-demographic characteristics, motivation, main problems, level of digitalization and assessment of government support for small business in the Republic of Tatarstan. **The methodological basis** relies on institutional theory and entrepreneurship theory. **Research methods.** A survey of small business representatives (N=11), descriptive statistics and graphical analysis were used. **Results of the study.** It was found that 81,8% of entrepreneurs belong to the age group of 18-25 years; 45,5% work in the IT sector. The main motives are independence (63,6%) and high income (54,5%). High competition (54,5%) and economic instability (36,4%) are named as the main barriers. 63,6% rated government support as average, while 36,4% have never used it. Digital technologies are being actively introduced (Internet marketing - 72,7%). **Conclusions.** The results contribute to the understanding of the current state of small business in the region and allow us to determine the directions for improving government support mechanisms, financing and staffing.

Key words: *small business, survey, Republic of Tatarstan, government support, digital technologies, business financing, youth entrepreneurship.*

Введение

Малое предпринимательство выступает важнейшим элементом современной рыночной экономики, обеспечивая создание рабочих мест, развитие конкуренции и внедрение инновационных решений. В условиях глобальных экономических вызовов изучение реального состояния малого бизнеса на региональном уровне приобретает особую актуальность. Республика Татарстан традиционно входит в число лидеров по развитию предпринимательства среди российских регионов, что делает анализ местной бизнес-среды особенно показательным. Цель исследования – на основе первичных данных

анкетирования выявить социально-демографические характеристики, мотивацию, основные проблемы, уровень использования цифровых технологий и эффективность государственной поддержки малого предпринимательства в Республике Татарстан. Задачи исследования включают: формирование эмпирической базы о состоянии малого бизнеса, оценку барьеров развития, анализ источников финансирования и определение направлений совершенствования предпринимательской экосистемы региона.

Теоретические подходы (обзор литературы)

Вопросы развития малого предпринимательства в региональном разрезе широко представлены в современной научной литературе. А.В. Баранов [1] подчеркивает дифференциацию регионов по уровню предпринимательской активности и необходимость адаптации мер поддержки к местным условиям. М.С. Власова и Д.И. Семенов [2] рассматривают цифровую трансформацию как ключевой фактор конкурентоспособности малых предприятий, отмечая, что внедрение информационных технологий позволяет снижать издержки и расширять рынки сбыта. Проблемы финансирования малого бизнеса в условиях экономической нестабильности анализирует О.П. Кузнецова [5], акцентируя внимание на доминировании собственных средств и низкой доступности кредитных ресурсов.

Молодежное предпринимательство как фактор инновационного развития рассматривается в работе Т.Н. Ковалевой [4], где показана возрастающая роль молодых предпринимателей в высокотехнологичных секторах. Социологические аспекты предпринимательской активности молодежи освещены в исследовании Е.В. Федоровой [10]. Среди институциональных условий развития малого бизнеса Ф.Ф. Хамидуллин [11] выделяет необходимость совершенствования механизмов государственной поддержки и адаптации их к современным вызовам.

Методы и основные результаты

Малое предпринимательство выступает важнейшим элементом современной рыночной экономики, обеспечивая создание рабочих мест, развитие конкуренции и внедрение инновационных решений. В условиях глобальных экономических вызовов изучение реального состояния малого бизнеса на региональном уровне приобретает особую актуальность. Республика Татарстан традиционно входит в число лидеров по развитию предпринимательства среди российских регионов, что делает анализ местной бизнес-среды особенно показательным.

Для получения достоверной информации о текущем положении дел в сфере малого предпринимательства было проведено анкетирование действующих предпринимателей региона. Опрос охватил различные аспекты ведения бизнеса: от мотивации открытия собственного дела до оценки эффективности государственной

поддержки и планов дальнейшего развития компаний.

Важное значение имеет социально-демографический портрет респондентов. Анализ возрастной структуры участников опроса показал явное доминирование молодежи в предпринимательской среде региона. Подавляющее большинство респондентов (81,8%) относятся к возрастной категории 18-25 лет. Еще 9,1% составляют предприниматели в возрасте 26-35 лет, и столько же приходится на возрастную группу 46-55 лет. Такое распределение свидетельствует о высокой предпринимательской активности молодого поколения и может быть связано как с развитием цифровой экономики, так и с изменением жизненных ориентиров современной молодежи.

По уровню образования все опрошенные предприниматели имеют высшее образование, причем 18,2% обладают двумя и более дипломами о высшем образовании. Это опровергает распространенное заблуждение о том, что успешный бизнес можно построить без фундаментальной образовательной базы. Напротив, полученные данные подтверждают важность качественного образования для формирования предпринимательских компетенций.

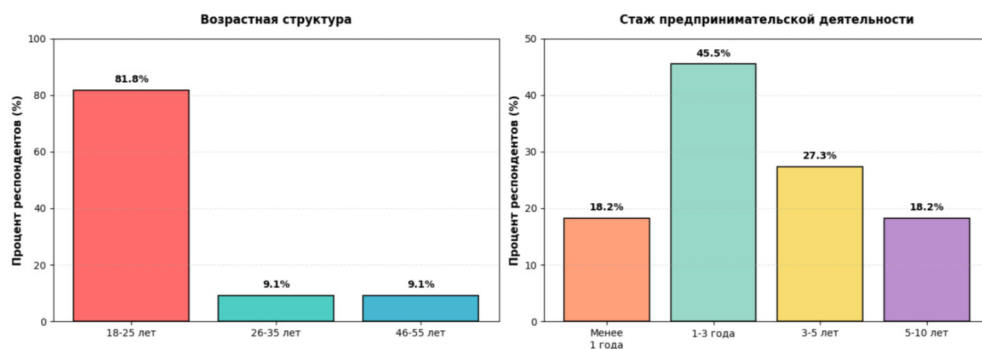


Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту и стажу предпринимательской деятельности – диаграмма

Стаж предпринимательской деятельности у большинства опрошенных невелик: 45,5% занимаются бизнесом от 1-го года до 3-х лет; 27,3% - от 3-х до 5-ти лет. При этом 18,2% респондентов имеют опыт менее года, что указывает на активное пополнение предпринимательского сообщества новичками. Опытных бизнесменов со стажем 5-10 лет оказалось 18,2%. Подобное распределение типично для развивающейся предпринимательской среды, где высокая входящая мобильность сочетается с естественным отсевом неэффективных проектов.

Также для результатов исследования интерес вызвали отраслевая специализация и масштабы бизнеса. Отраслевая структура опрошенных предприятий демонстрирует явное преобладание IT-сектора – 45,5% респондентов работают в сфере информационных технологий. Это закономерно отражает общемировые тенденции развития цифровизации экономики и невысокие барьеры входа в IT-бизнес для молодых специалистов. Торговля занимает 18,2%, по 9,1% приходится на услуги и строительство. Еще 18,2% составляют индивидуальные предприниматели без наемных работников.

Размер компаний по численности сотрудников распределился следующим образом: микропредприятия с численностью 2-5 человек составили 36,4%; компании с 6-15 сотрудниками – 27,3%; индивидуальные предприниматели без работников – 18,2%. Примечательно, что 18,2% опрошенных руководят крупными для малого бизнеса предприятиями с численностью более 50 человек. Это свидетельствует о том, что часть малых предприятий региона успешно масштабируется и переходит в категорию средних компаний.

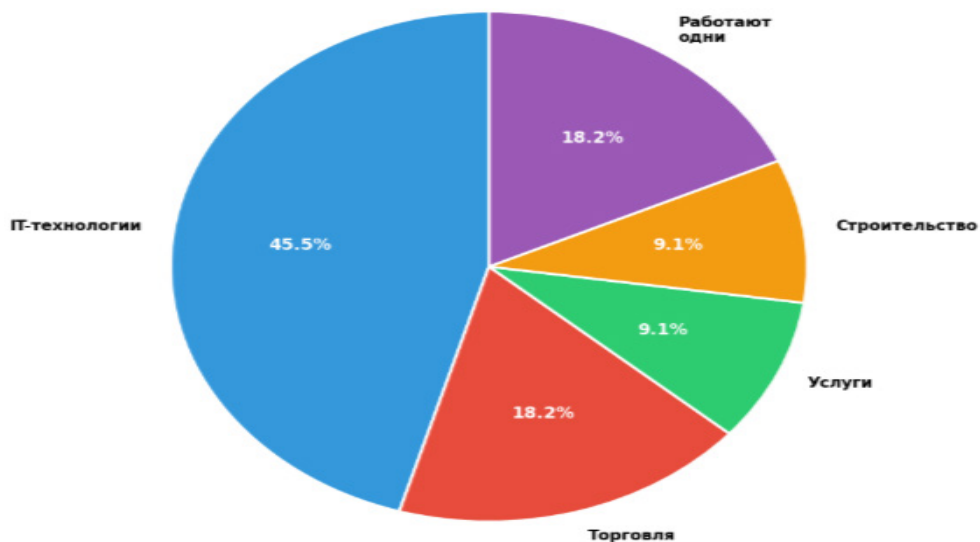


Рис. 2. Отраслевая структура малых предприятий

Далее наш опрос касался мотивации предпринимательской деятельности. Изучение мотивов, побудивших респондентов заняться предпринимательством, выявило несколько доминирующих факторов. Желание быть независимым отметили 63,6% опрошенных, что указывает на стремление к самостоятельности в принятии решений и нежелание работать по найму. Стремление к высоким доходам назвали мотивом

54,5% участников, что вполне естественно для рыночной экономики. Реализация собственных идей важна для 36,4% предпринимателей – эта группа представляет особую ценность, поскольку именно такие люди становятся источником инноваций.

Относительно целей на ближайшую перспективу картина выглядит амбициозно: 36,4% планируют расширение бизнеса; 18,2% нацелены на выход на новые рынки; по 9,1% ориентированы на увеличение прибыли, развитие новых продуктов и услуг, а также стабильность доходов. Такое распределение приоритетов демонстрирует здоровую ориентацию на рост, а не на консервацию достигнутого.

Особый интерес касается проблем развития малого предпринимательства. Исследование показало, что барьеры, с которыми сталкиваются предприниматели региона, имеют комплексный характер. Высокая конкуренция беспокоит 54,5% респондентов, что свидетельствует о насыщенности рынка в ключевых сегментах. Нестабильность экономической ситуации отметили 36,4% опрошенных – этот фактор особенно актуален в условиях внешнеэкономических ограничений и колебаний валютных курсов. Высокие налоги назвали проблемой 27,3% участников опроса. Сложности с получением кредитов испытывают 18,2% предпринимателей, что указывает на сохраняющиеся барьеры доступа к заемному финансированию для малого бизнеса. Нехватка квалифицированных кадров стала проблемой для 18,2% компаний, что особенно критично для IT-сектора и высокотехнологичных производств.

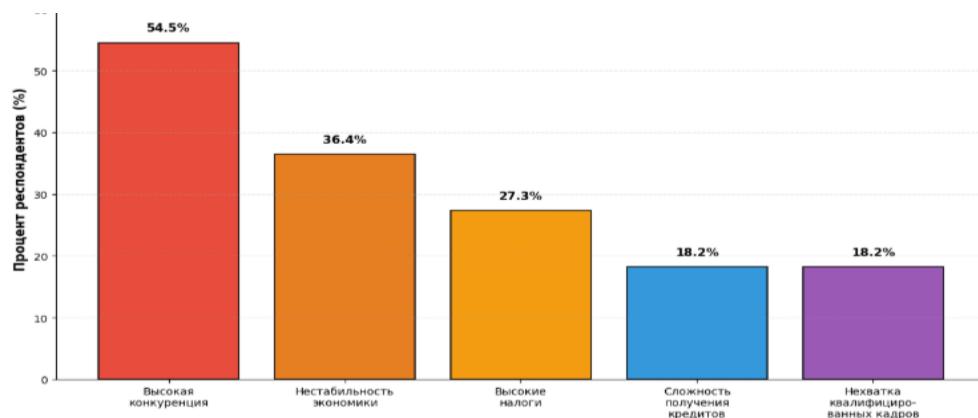


Рис. 3. Основные проблемы малого бизнеса

Интересно, что список проблем отражает переход от реализации стратегии «выживания» к «развитию»: если раньше основной проблемой была нехватка стартового капитала, то сейчас предприниматели

больше озабочены конкуренцией и поиском квалифицированного персонала.

Немаловажными факторами развития бизнеса являются государственная поддержка и доступность источников финансирования. Оценка эффективности государственной поддержки малого предпринимательства оказалась неоднозначной. Большинство респондентов (63,6%) оценили уровень господдержки как средний. Высоким его назвали лишь 9,1%, а низким – также 9,1%. Еще 18,2% затруднились с ответом, что может указывать на недостаточную информированность о существующих мерах поддержки. При этом выяснилось, что фактический опыт использования государственных мер поддержки имеют далеко не все: 27,3% воспользовались такими мерами несколько раз; 36,4% – один раз, а 36,4% не пользовались вообще, хотя часть из них планирует это сделать. Такой разрыв между оценкой поддержки и ее реальным использованием говорит либо о сложности доступа к механизмам господдержки, либо о несоответствии предлагаемых мер реальным потребностям бизнеса. И здесь мы согласны с Ф.Ф. Хамидуллиным в том, что государственная поддержка предпринимательства должна предполагать разработку, использование и совершенствование необходимых институциональных механизмов, а также поиск новых путей трансформации [11].

Структура источников финансирования демонстрирует преобладание собственных средств – их используют 72,7% предпринимателей. Банковские кредиты привлекают 18,2% респондентов; комбинацию различных источников применяют 9,1%. Такая картина типична для раннего этапа развития бизнеса, когда доступ к внешнему финансированию ограничен, а предприниматели полагаются, прежде всего, на личные накопления и реинвестирование прибыли.

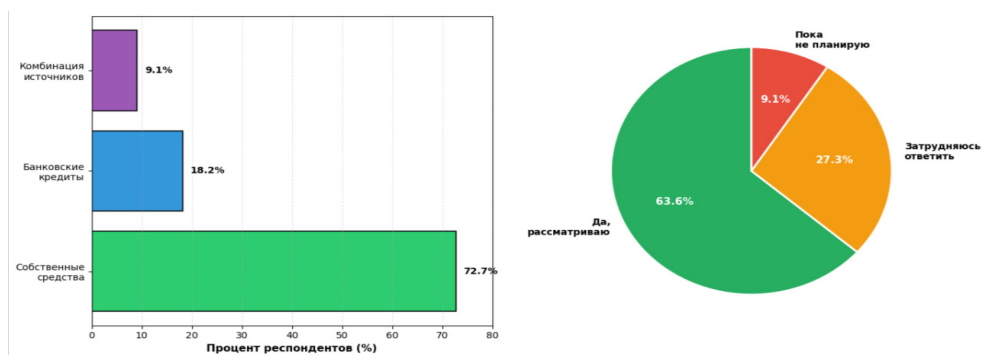


Рис. 4. Источники финансирования и планы по привлечению инвестиций - комбинированная диаграмма

Вместе с тем, 63,6% опрошенных рассматривают возможность привлечения внешних инвестиций; 9,1% не планируют этого делать, а 27,3% затруднились с ответом. Высокая готовность к привлечению инвестиций свидетельствует об амбициозных планах роста и понимании необходимости масштабирования бизнеса.

Оценивая изменения в бизнесе за последний год, 54,5% предпринимателей сообщили о значительном росте своих компаний; 36,4% отметили незначительный рост; и лишь 9,1% указали, что бизнес остался на прежнем уровне. Отсутствие респондентов, заявивших о снижении показателей, может объясняться естественной выборкой – успешные предприниматели более склонны участвовать в подобных опросах.

Внедрение цифровых технологий стало нормой для малого бизнеса региона. Интернет-маркетинг используют или планируют внедрить 72,7% респондентов, что отражает критическую важность онлайн-присутствия в современных условиях. CRM-системы применяют 45,5% опрошенных, облачные технологии – 36,4%, электронную торговлю – 36,4%. Мобильные приложения разрабатывают 18,2% предпринимателей, а искусственный интеллект внедряют 18,2%.

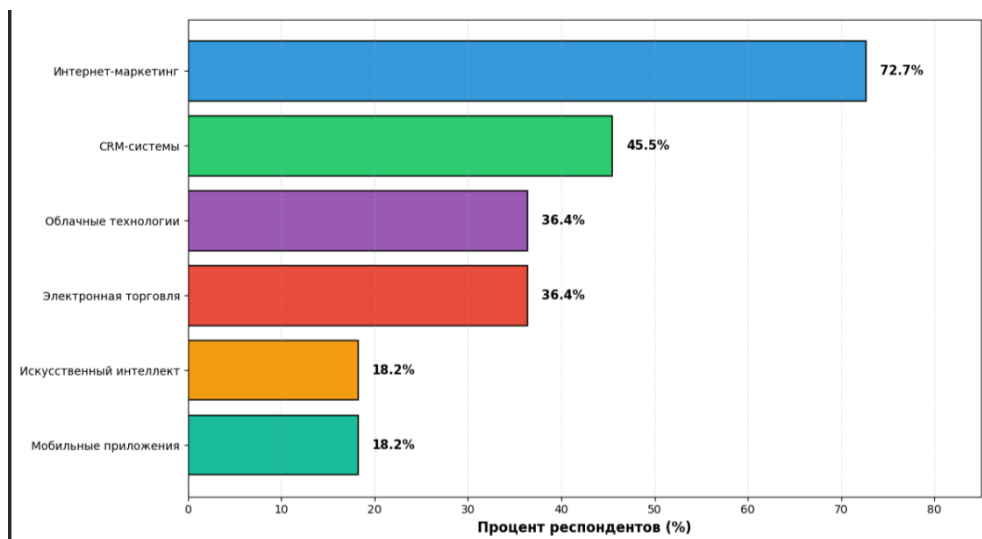


Рис. 5. Используемые и планируемые к внедрению цифровые технологии - горизонтальная столбчатая диаграмма

Такой высокий уровень технологической вовлеченности малого бизнеса служит конкурентным преимуществом региона и способствует повышению производительности труда. Особенно показательным, что 18,2% компаний уже экспериментируют с искусственным интеллектом

– технологией, которая еще недавно казалась прерогативой крупных корпораций.

Оценка инвестиционной привлекательности региона для ведения бизнеса оказалась преимущественно позитивной. Оценку «отлично» (5 баллов) поставили 36,4% респондентов, «хорошо» (4 балла) – 63,6%. Отсутствие низких оценок говорит о благоприятном предпринимательском климате в Республике Татарстан, по сравнению со многими другими российскими регионами.

На вопрос о готовности рекомендовать предпринимательство другим людям 72,7% ответили «определенно да», 18,2% – «скорее да», и лишь 9,1% - «скорее нет». Полное отсутствие категорически негативных ответов подтверждает общую удовлетворенность предпринимателей своим выбором, несмотря на все трудности и вызовы.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволило составить многомерный портрет современного малого предпринимательства Республики Татарстан. Региональный бизнес характеризуется выраженной молодежной направленностью, высоким образовательным уровнем участников и концентрацией в высокотехнологичных отраслях, прежде всего в IT-секторе.

Основными драйверами развития выступают стремление к независимости, желание реализовать собственные идеи и получить достойное материальное вознаграждение. При этом предприниматели сталкиваются с серьезными барьерами: высокой конкуренцией, экономической нестабильностью, налоговым бременем и кадровым дефицитом.

Государственная поддержка малого бизнеса оценивается как умеренно эффективная, но недостаточно востребованная. Это указывает на необходимость не только расширения мер поддержки, но и улучшения информирования предпринимателей о существующих возможностях, упрощения процедур доступа к льготам и субсидиям.

Финансирование бизнеса остается преимущественно автономным, основанным на собственных средствах, что ограничивает возможности для быстрого масштабирования. Однако высокая готовность к привлечению инвестиций создает хорошие предпосылки для развития венчурного финансирования и краудфандинга в регионе.

Активное внедрение цифровых технологий – от Интернет-маркетинга до искусственного интеллекта – позволяет малому бизнесу Татарстана оставаться конкурентоспособным и адаптироваться к быстроменяющимся рыночным условиям. Цифровая трансформация уже не роскошь, а необходимое условие выживания.

В итоге можно констатировать, что малое предпринимательство региона демонстрирует устойчивый рост, высокую инновационную

активность и благоприятные перспективы развития. Для дальнейшего укрепления предпринимательской экосистемы необходимы совершенствование механизмов господдержки, развитие инфраструктуры финансирования и создание эффективной системы подготовки кадров для малого бизнеса.

Литература:

1. Баранов, А.В. Особенности развития малого предпринимательства в российских регионах // Экономика региона. - 2024. - № 2. - С. 45-58.
2. Власова, М.С., Семенов, Д.И. Цифровая трансформация малого бизнеса: вызовы и возможности // Вестник экономической науки. - 2024. - № 3. - С. 112-125.
3. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства: региональный аспект / Под ред. Н.В. Зубаревич. - М.: Экономика, 2023. - 287 с.
4. Ковалева, Т.Н. Молодежное предпринимательство как фактор инновационного развития экономики // Инновации. - 2024. - № 1. - С. 78-84.
5. Кузнецова, О.П. Финансирование малого бизнеса в условиях экономической нестабильности // Финансы и кредит. - 2024. - № 4. - С. 33-47.
6. Малое и среднее предпринимательство в России: Статистич. сб. М.: Росстат, 2024. - 156 с.
7. Петров, В.А., Сидорова, Л.М. Барьеры развития малого бизнеса и пути их преодоления // Российское предпринимательство. - 2024. - № 5. - С. 67-79.
8. Рыбаков, И.С. Инвестиционная привлекательность регионов для малого бизнеса // Региональная экономика. - 2023. - № 6. - С. 91-103.
9. Смирнов, А.К. Роль информационных технологий в развитии малого предпринимательства // Экономика и управление. - 2024. - № 2. - С. 54-63.
10. Федорова, Е.В. Предпринимательская активность молодежи: социологический анализ // Социологические исслед. - 2024. - № 3. - С. 118-129.
11. Хамидуллин, Ф.Ф. Институциональная поддержка развития малого предпринимательства в условиях системной трансформации: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. «Наука и образование: взаимодействие бизнеса и общества в условиях трансформации информационных процессов и технологий». - 1 дек. 2023 г. - Ч. 3. - С. 50-54.
12. Нафиков, Д.Р. Факторы развития малого предпринимательства на примере Республики Татарстан / Д.Р. Нафиков // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2025. - № 3. - С. 50-61. - EDN PWWGZV.

References:

1. Baranov, A. Features of the development of small business in Russian regions // Economy of the region. - 2024. - № 2. - Pp. 45-58.
2. Vlasova, M., Semenov, D. Digital transformation of small business: challenges and opportunities // Bulletin of economic science. - 2024. - № 3. - Pp. 112-125.
3. State support for small and medium-sized enterprises: regional aspect / Ed. by N. Zubarevich. - M.: Ekonomika, 2023. - 287 p.
4. Kovaleva, T. Youth Entrepreneurship as a Factor of Innovative Economic

Development // Innovations. - 2024. - № 1. - Pp. 78-84.

5. Kuznetsova, O. Financing of Small Business in the Conditions of Economic Instability // Finance and Credit. - 2024. - № 4. - Pp. 33-47.

6. Small and Medium-Sized Business in Russia: Statistical Collection. - M.: Rosstat, 2024. - 156 p.

7. Petrov, V., Sidorova, L. Barriers to the Development of Small Business and Ways to Overcome Them // Russian Entrepreneurship. - 2024. - № 5. - Pp. 67-79.

8. Rybakov, I. Investment Attractiveness of Regions for Small Business // Regional Economy. - 2023. - № 6. - Pp. 91-103.

9. Smirnov, A. The Role of Information Technologies in the Development of Small Business // Economics and Management. - 2024. - № 2. - Pp. 54-63.

10. Fedorova, E. Entrepreneurial Activity of Young People: A Sociological Analysis // Sociological Research. - 2024. - № 3. - Pp. 118-129.

11. Khamidullin, F. Institutional Support for the Development of Small Business in the Context of Systemic Transformation: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Science and Education: Interaction between Business and Society in the Context of Transformation of Information Processes and Technologies». - December 1, 2023. - Part 3. - P. 50-54.

12. Nafikov, D. Factors of Small Business Development on the Example of the Republic of Tatarstan / D. Nafikov // Bulletin of the University of Management «TISBI». - 2025. - № 3. - Pp. 50-61. - EDN PWWGZV.

Дата поступления: 09.02.2026.

УДК 342

**ГОСУДАРСТВЕННОСТЬ И ПРАВО ЗОЛОТОЙ ОРДЫ -
ТЮРКО-ТАТАРСКО-МОНГОЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВА**

**STATEHOOD AND LAW OF THE GOLDEN HORDE
OF THE TURKISH-TATAR-MONGOL STATE**

ГАТАУЛЛИН З.Ш., д-р юрид. наук, профессор кафедры юридических и гуманитарных дисциплин Набережночелнинского филиала Университета управления «ТИСБИ»; профессор кафедры права Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета

Тел.: +7(927)470-70-49

E-mail: Zufar.gataullin@mail.ru

GATAULLIN Z., Doctor of Law, Professor, the Department of Law and Humanities, Naberezhnye Chelny Branch of the University of Management «TISBI»; Professor, the Department of Law of Yelabuga Institute of Kazan Federal University

Tel.: +7(927)470-70-49

E-mail: Zufar.gataullin@mail.ru

Аннотация

Постановка проблемы. В настоящей статье речь пойдет о современных подходах к изучению государственности и права Золотой Орды. Исследования проблемных аспектов об исторической роли в мировой политике и внесение достойного вклада этого государства в развитие человеческой цивилизации продолжают находиться в центре внимания как отечественных, так и зарубежных специалистов.

Формулировка цели исследования. Комплексное исследование становления, функционирования и развития государственных институтов правотворчества и управления одного из крупнейших государств мира. **Методологическая база.** Данная база основана, прежде всего, на принципах историко-теоретического научного познания: концептуальности, системности, объективности, альтернативности научных подходов к анализу процессов в период существования государственности и права Золотой Орды в XIII-XV веках. Объединены положительные наработки как отечественных, так и зарубежных специалистов востоковедения, а также традиции болгаро-татарской историко-правовой школы. **Методы исследования.** В работе широко использовались общенаучные методы исследования: анализ

и синтез, индукция и дедукция, историко-правовой и сравнительно-правовой метод, метод правового моделирования. **Результаты исследования.** На основе научных подходов показать несостоятельность и необоснованность попыток представить государственность и право Золотой Орды с негативной стороны, одновременно обосновать несостоятельность другой крайности - возвеличивания сущности этой империи в отрыве от иных культур и государств. **Выводы.** Больше количество опубликованных работ посвящено истории Золотой Орды. Исследований, охватывающих государственно-правовую сторону, значительно меньше. Возникла острая необходимость проведения более глубоких научно-теоретических исследований, посвященных изучению государственности и права Золотой Орды.

Ключевые слова: государство, право, Золотая Орда, татары, кочевники, тюрки, монголы, ислам.

Abstract

Statement of the problem. This article will discuss modern approaches to the study of the statehood and law of the Golden Horde. Research on the historical role of this state in world politics and its contribution to the development of human civilization continues to be in a focus of attention for both Russian and foreign experts. **Formulation of the research goal.** This article aims to provide a comprehensive study of the formation, functioning, and development of the state institutions of lawmaking and governance in one of the largest states in the world. **Methodological framework.** This framework is based primarily on the principles of historical and theoretical scientific knowledge: conceptualization, systematization, objectivity, and alternative scientific approaches to the analysis of processes during the existence of the statehood and law of the Golden Horde in the 13th-15th centuries. It combines the positive achievements of both domestic and foreign oriental studies specialists, as well as the traditions of the Bulgarian-Tatar historical and legal school. **Research methods.** The work widely used general scientific research methods: analysis and synthesis, induction and deduction, the historical and comparative legal method, and the method of legal modeling. **Research results.** Based on scientific approaches, to show the inadequacy and unreasonableness of attempts to present the statehood and law of the Golden Horde from a negative side, at the same time to substantiate the inadequacy of the other extreme, the glorification of the essence of this empire in isolation from other cultures and states. **Conclusions.** A greater number of published works are devoted to the history of the Golden Horde, but there are significantly fewer studies covering the state and legal aspects. There is an urgent need for deeper scientific and theoretical research on the statehood and law of the Golden Horde.

Key words: *state, law, Golden Horde, Tatars, nomads, Turks, Mongols, Islam.*

Введение

Имеются ли основания назвать Золотую Орду тюрко-татарско-монгольским государством? Полагаем, что да, на территории Тюркского каганата проживали разные тюрко-татарские племена. Исследователи на могильных камнях обнаружили надписи на рунической письменности свидетельства об усопших, принадлежащих древнетюрко-татарским племенам под названиями «отуз-татар» (тридцать татар), «токуз-татар» (девять татар) и т.д., имеющие отношение к периоду VII-VIII веков.

История распорядилась так, что часть древнетюрко-татарских племен после поражения от уйгур ушла на запад, другая часть, как указывается в китайских источниках (их насчитывалось 8, а по некоторым данным – 14) закрепились на территории прежнего места обитания, на исторической Родине, общалась с монголами, была вовлечена в процесс создания монгольского государства.

Историческая судьба Золотой Орды, ее государственно-правовое наследие и влияние на народы Евразии на протяжении столетий остаются предметом острой научной дискуссии. Несмотря на значительное количество работ, посвященных военно-политической истории Улуса Джучи, комплексный анализ его институтов власти, правовой системы и административного устройства до сих пор не получил целостного освещения. Особенно это касается вопроса о том, можно ли рассматривать Золотую Орду как тюрко-татарско-монгольское государство, в котором переплелись традиции кочевых империй, исламская правовая культура и местные оседлые цивилизации.

Актуальность темы обусловлена не только научным интересом, но и необходимостью преодолеть устоявшиеся в историографии стереотипы, которые либо сводят роль Золотой Орды к исключительно деструктивному фактору, либо, напротив, идеализируют ее как образец «идеальной» государственности. Современная историко-правовая наука требует взвешенного и обоснованного подхода, учитывающего как достижения отечественного востоковедения, так и результаты археологических, этнологических и юридических исследований последних десятилетий.

Целью настоящей работы является комплексное исследование процессов становления, функционирования и эволюции государственных и правовых институтов Золотой Орды в контексте ее полиэтничного состава, религиозной политики и административного устройства. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- выявить основные этапы формирования золотоордынской государственности и ее преемственность по отношению к Монгольской

империи;

- проанализировать систему управления, иерархию власти и правотворческие механизмы;
- охарактеризовать источники права (Великая Яса, ханские ярлыки, обычное право, шариат) и их роль в регулировании общественных отношений;
- определить место Золотой Орды в историко-правовом наследии тюркских народов.

Теоретические подходы (обзор литературы)

Задача, поставленная Российской империей перед Академией наук в XIX веке, - разработать подлинную историю России, охватывающую, в том числе, период существования в составе Золотой Орды к первой половине XXI века, до сих пор остается невыполненной. Конкурс, объявленный в 1826 г., на научное исследование исторической роли и влияния Золотой Орды в процессе формирования и функционирования Русского государства преследовал не только академическую, но и, прежде всего, практическую цель. Академики, представленные в основном немецкими учеными, напрочь отвергли попытки увязать историографию России и русское востоковедение относительно государства и права в неразрывной связи с кочевыми и оседлыми цивилизациями тюрков, был взят курс на обоснование исторического развития России в части образа правления и внутреннего управления по образу западной цивилизации.

Ярым сторонником необходимости изучения не только русских летописей, но и иностранных источников, содержащих сведения о тюрко-татарско-монгольском государстве (Золотая Орда), в начале XIX века выступил А.М. Шлецер. Другим сторонником, поддержавшим позицию предыдущего автора, являлся один из основоположников отечественного востоковедения академик Х.М. Френ, который считал необходимым комплексный подход в изучении золотоордынского периода, в том числе серьезный анализ мусульманских источников.

К дореволюционным юристам, посвятившим свои труды изучению Золотой Орды, следует отнести В.И. Сергеевича, который обосновал, что русские налоговая система, сборы и установленные повинности заимствованы из Золотой Орды. Изобретение ямской повинности подробно изучал И.Я. Гурлянд. Золотоордынское местничество подробно описано Ф.И. Леонтовичем.

В советский период работы, посвященные золотоордынскому периоду, практически отсутствуют, поскольку 9 августа 1944 г. на основании Постановления ЦК ВКП(б) «О состоянии и мерах улучшения массово-политической и идеологической работы в Татарской партийной организации» наложен запрет на изучение истории тюрко-татарских народов.

В постсоветский период государственное устройство и управление Золотой Орды подробно описаны Е.М. Пигарёвым, Д.М. Исхаковым. Право (в том числе ханские ярлыки) нашло свое отражение в работах Р.Ю. Почекаева; Ф.Ф. Мухаметовым обоснованы влияние Яса Чингисхана и ее роль в монгольской правовой системе.

Проблематика государства и права золотоордынского периода исследована в диссертациях Р.Ю. Почекаева, Р.Ф. Набиева, И.Ю. Лапшиной, Е.В. Нолева и др.

Методы и основные результаты

Методы аналогии, сравнения, анализа и синтеза позволили раскрыть в работе то, что в VIII-IX веках различные монгольские племена прошли стадию смешения с древнетюрко-татарскими племенами, создавая так называемые племена белых татар (европеоидного типа), а также черных и диких татар (по внешнему виду - монголоидной расы). Род Чингисхана, будущего создателя великой империи, относился к черным татарам.

Известно, что мать Чингисхана имела татарское происхождение, сам правитель владел татарским языком, среди его жен были и татарки. Титул хан, присвоенный Чингизу, имеет также тюркское происхождение. Тем не менее, из-за подозрений в отравлении татарами отца Чингисхана его отношение к татарам стало негативным - им было истреблено большое количество татар. Более того, в отместку Тимучин в нападении всегда на передний фланг ставил в основном представителей татар и других завоеванных народов, отсюда монгольское нашествие воспринималось как нашествие татар.

Так получилось, что обладание природными организаторскими способностями и владение искусством эффективного военачальника позволили Тимуджину, будущему Чингисхану, объединить разрозненные монгольские, тюркские и иные племена в единое политическое пространство, возглавить его и стать вождем молодого государства.

Великому хану удалось завезать огромные территории - от Желтого мира на востоке и до Адриатики на западе, тем самым создавая гигантскую Монгольскую суперимперию [11, с. 36-61]. Но завоевать одно дело, а удержать завоеванные территории - другое, возникли проблемы.

Находясь далеко от периферии огромной империи - в ее столице, из Каракорума эффективно управлять политическим пространством однозначно невозможно, понимая это великий стратег Чингисхан принимает решение - разделить завоеванные гигантские территории на административные единицы «улусы», в том числе на Улус Джучи по имени одного из своих сыновей.

Таким образом, в 1224 г. в Евразийском пространстве возникает новое политическое образование, на начальном этапе в составе

империи Чингисхана, вслед за его кончиной в результате возникших дезинтеграционных процессов Улус Джучи (Золотая Орда) в 1269 г. обретает самостоятельный статус, сохранив приобретенный суверенитет до разгрома Крымским ханством в 1502 г., последний объявил себя правопреемником Золотой Орды. Через некоторое время (в 1580 г.) Крымское ханство уже само стало вассалом другого сюзерена - Османской империи.

Историческая закономерность такова, что любая империя возникает, развивается, доходит до пика своего развития, затем обязательно распадается. Подобная неизбежность настигла и монгольскую империю. Причинами стали кончина Чингисхана, ослабление центральной власти, междоусобные распри, борьба за власть, приведшие к центробежным процессам, приобретению улусами независимости от центральной власти, которая к этому времени от Каракорума переместилась к Ханбалыку (Пекину).

Дальнейшие события привели к распаду чингизидских династий, сохранился только крупнейший Улус Джучи, который перенял статус наследника Монгольской империи и стал именоваться по-разному: Деште Кыпчак, страной кочевников Великой степи, Великой Тартарией и затем - Золотой Ордой, Бату ханом, сыном Джучи во главе новой империи (столица – Болгар), прежний главный город Волжской Булгарии, завоеванный монголами в 1236 г. Тем самым, как правильно отметил В.В. Трепалов, Золотая Орда стала этнической колыбелью степных Евразийских тюркских народов [3, с. 923], прежде всего крымских, казанских, астраханских, сибирских этносов с общим этноинтегрирующим наименованием - татары [4, с. 58-65], положив начало к объединению тюрков в единую татарскую этническую общность.

Удобное географическое расположение Золотой Орды, как по воде, так и на суше, способствовало стать транзитной территорией международной торговли, связывая караванными маршрутами Ближний и Средний Восток с Западной Европой, с одной стороны, а с севера на юг - с другой. Торговые пошлины приносили огромный доход в казну, страна кочевников-воинов стала страной цивилизованных городов, археологи обнаружили останки более 150 городов не только с центральным водоснабжением и отоплением, но и с центральной канализацией и прочими благами цивилизации, об этом свидетельствует огромное количество артефактов, только ничтожная часть которых изучена, а большая часть раскопок ждет тщательного исследования [1, с. 134-137].

География этих городов обширна. Помимо городов на территории современной России, например, Азак (Ростовская область), Хажитархан (Астрахань), Сарай (Волгоградская область) и т.д., а также Аккерман (Украина), Ургенч (Узбекистан), Сыганак (Казахстан) служили центрами управления административно-территориальными образованиями

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Золотой Орды. Сарай в Нижнем Поволжье выполнял функции второй столицы после переноса из Болгар [8, с. 160-165]. По сути, как правомерно утверждает Г.В. Матвеев, тогдашняя территория, которую занимает современная Россия, «стала мостом между различными правовыми культурами Евразии» [6, с. 107].

Что удивительно, произошло смешение этнического состава населения, завоеватели-монголы постепенно ассимилировались покоренными, монгольский язык уступил главенствующий канцелярский статустюркскому-старотатарскому языку, который стал государственным языком [2, с. 81-89]. На этом языке осуществлялись законотворчество, судопроизводство, даже международная деятельность. Князья русских территорий, вошедших в состав империи, ранее вынужденные ехать за ярлыком (повеление, указ) - ханской тамгой, дающим право управлять княжеством, в Каракорум (затем - в Болгар), теперь получали такое право в столице (в Сарае) на татарском языке, причем правом издания ярлыка обладали только чингизиды, нижестоящие по рангу могли выносить акты, именуемые «сюз» слово. На основе сравнительно-правового метода удалось установить, что такие акты издавались как на основе обычного права, так и в соответствии с положениями Великой Ясы Чингисхана [10].

Механизм обнародования ханского ярлыка и иных актов канцелярией хана отработан достаточно полно: важные ханские ярлыки обнародовались на курултае, на собрании представителей территории империи; акты меньшей юридической силы или местного характера, издаваемые должностными лицами меньшего ранга, подлежали огласке на общем собрании поселения.

По сложившимся у степных монархий кочевников порядкам, сохраняя традиции монгольской империи, хан Золотой Орды / распоряжался землями империи, наделялся правом объявлять войну и заключать мир, обладал законодательной и судебной властью.

В отличие от русских князей, которые всячески пытались уничтожить память не только завоеванных народов, изымая из своих же летописей свидетельства об этих покоренных народах, но и пряча от чужих глаз доказательства праведности тех, кто правил до них, более того, объявляя их незаконными правителями, монархи кочевников поступали иначе, опирались на решения предыдущих ханов, ссылались на их ярлыки, объявляя их имеющими такую же юридическую силу, как и принятые самими монархами акты управления [9, с. 96].

Золотая Орда переняла практику деления империи на административно-территориальные образования, исходя из опыта, использованного империей Чингисхана, Улус Джучи разделилась на десять округов, во главе которых были назначаемые ханом из числа гражданских чиновников, именуемых даруги (баскаки), находящих-

ся в непосредственном подчинении и распоряжении визиря ханской ставки. Данный факт свидетельствует о том, что гражданская власть находилась в подчинении визиря, возглавляющего диван, тогда как темниками, тысячниками и другими военачальниками (следовательно, военной властью) командовал Улуг-бек.

Преступные деяния квалифицировались, исходя из положений Великой Ясы Чингисхана, наиболее тяжкими считались преступления против государственной власти, они карались смертной казнью. Такому же наказанию подвергались лица, допустившие оскорбление хана или представителей ханского рода, а также за преступления, совершенные должностными лицами в форме нарушения предписаний хана.

За взяточничество, самовольное оставление места службы, а также за военные преступления, например, за неявку на сбор войск по приказу хана и за ряд других тяжких преступлений, назначалось суровое наказание - лишение головы. Что примечательно, Великая Яса Чингисхана провозглашала свободу вероисповедания, нарушение этого принципа считалось не только религиозным, но и государственным преступлением, каралось смертной казнью [7, с. 64-71].

Следует отметить, что в полиэтничный состав населения входили прежде всего монголы, однако большинство составляли турки, поклонявшиеся единому Небесному Тэнгри, начиная с Тюркского каганата, затем после принятия ислама в качестве государственной религии не только знать, но и простолюдины, включая монголов, стали мусульманами. Тем самым была заложена основа регулирования общественных отношений, и на основе шариата, исламского права, в частности регулировались семейно-брачные и имущественные отношения. Справедливости ради необходимо напомнить, что Царская Россия поступила аналогичным образом: до 1917 г. регулирование семейно-брачных и имущественных отношений делегировалось мусульманскому духовенству [5, с. 40-42].

Заключение

На основе проведенного исследования можем делать следующие выводы:

1. Золотая Орда, хотя и была создана монголами по прямому указанию Чингисхана, после принятия политической элитой, знатью, начиная с самого Хана, единоличного правителя и установления ислама государственной религией, татарского языка в качестве государственного, стала полностью татарской.

2. Править улусами, странами, в том числе Золотой Ордой, в последующем и Казанским ханством, а также Крымским, Астраханским, Сибирским и другими ханствами, имели право только выходцы из династии Чингисхана, то есть так называемые чингизиды. Имеем право утверждать, что Чингисхан унаследовал такой порядок от практики

Тюркского каганата.

3. Золотая Орда на всем протяжении своего существования сохранила веротерпимость, принятие ислама явилось обязательным только для политической элиты, население имело право исповедовать любую религию, благо храмы и монастыри завоеванных народов не подвергались разрушениям, более того, даже не облагались данью.

Литература:

1. Арсланов, А.М. Периодизация и основные направления внешней торговли Золотой Орды со странами Запада в XIII-XIV вв. // Вестник Казанского гос. ун-та культуры и искусств. - 2014. - № 1. - С. 134-137.

2. Григорьев, А.П. Официальный язык Золотой Орды в XIV-XVI вв. // Тюркологический сб., 1977. - М., 1981. - С. 81-89.

3. Золотая Орда в мировой истории: Коллект. монография. - Казань, 2016. - 968 с.

4. Исхаков, Д.М. Улус Джучи: татарская или монгольская держава? // Д.М. Исхаков. Исторические очерки. - Казань, 2009. - С. 58-65.

5. Косых, Е.С., Бондаренко, Ю.В. Институт мусульманского брака в имперской России // Право и государство: теория и практика. - 2022. - № 4 (208). - С. 40-42.

6. Матвеев, Г.В. Современные тенденции развития прав и свобод человека в эпоху цифровизации // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2025. - № 4. - С. 103-111.

7. Мухаметов, Ф.Ф. Яса Чингисхана и ее роль в монгольской правовой системе // Вестник Челябинского гос. ун-та. - 2006. - № 3 (76). - С. 64-71.

8. Пигарёв, Е.М. Улус, область, округ Сарай // Археология Евразийских степей. - 2018. - № 4. - С. 160-165.

9. Почекаев, Р.Ю. Право Золотой Орды / Ред. И.М. Миргалеев. - Казань: Изд. «Фэн» АН РТ, 2009. - 260 с.

10. Почекаев, Р.Ю. Ярлыки ханов Золотой Орды: Историко-правовое исслед.: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. - 12.00.01 / Почекаев Роман Юлианович. - СПб., 2006. - 24 с.

11. Хамидуллин, Б.Л. Феномен Золотоордынской цивилизации // Тюркологические исслед. - 2019. - № 2 (1). - С. 36-61.

References:

1. Arslanov, A. Periodization and Main Directions of the Golden Horde's Foreign Trade with Western Countries in the XIII-XIV Centuries // Vestnik Kazanskogo Gosudarstvennogo Universiteta Kultury i Iskusstv. - 2014. - № 1. - Pp. 134-137.

2. Grigoriev, A. The Official Language of the Golden Horde in the XIV-XVI Centuries // Türkologicheskiy Sbornik, 1977. - Moscow, 1981. - Pp. 81-89.

3. The Golden Horde in World History. Collective monograph. - Kazan, 2016. - 968 p.

4. Iskhakov, D. Ulus of Jochi: Tatar or Mongolian Power? // D. Iskhakov. Historical Essays. - Kazan, 2009. - Pp. 58-65.

5. Kosykh, E., Bondarenko, Yu. The Institute of Muslim Marriage in Imperial Russia // Law and State: Theory and Practice. - 2022. - № 4 (208). - Pp. 40-42.
6. Matveyev, G. Modern Trends in the Development of Human Rights and Freedoms in the Era of Digitalization // Bulletin of the «TISBI» University of Management. - 2025. - № 4. - Pp. 103-111.
7. Mukhametov, F. Yasa of Genghis Khan and its Role in the Mongolian Legal System // Bulletin of Chelyabinsk State University. - 2006. - № 3 (76). - /Pp. 64-71.
8. Pigarev, E. Ulus, Region, District of Sarai // Archaeology of the Eurasian Steppes. - 2018. - № 4. - Pp. 160-165.
9. Pochekaev, R. The Law of the Golden Horde / Edited by I. Mirgaleev. - Kazan: Feng Publishing House of the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, 2009. - 260 p.
10. Pochekaev, R. Labels of the Khans of the Golden Horde: Historical and legal research: Abstract. diss. ... Candidate of Law. Sciences. - 12.00.01 / Pochekaev Roman Yulianovich. - St. Petersburg, 2006. - 24 p.
11. Khamidullin, B. The Phenomenon of the Golden Horde Civilization // Turkological Research. - 2019. - № 2 (1). - Pp. 36-61.

Дата поступления: 27.01.2026.

**ОСНОВАНИЯ И ПОРЯДОК ПРИЗНАНИЯ НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМ
РЕШЕНИЯ О ДОБРОВОЛЬНОЙ ЛИКВИДАЦИИ
ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЩЕСТВА**

**FOUNDATIONS AND PROCEDURE FOR DECLARING
THE RESOLUTION ON VOLUNTARY LIQUIDATION
OF A BUSINESS ENTITY INVALID**

АЛАМОВА С.М., канд. юрид. наук, доцент, доцент кафедры гражданского и предпринимательского права Университета управления «ТИСБИ»

E-mail: sm-alamova@mail.ru

КНЯЗЬХАНОВ Б.Р., магистрант Университета управления «ТИСБИ»

ALAMOVA S., PhD in Law, Associate Professor, Civil Law and Business Department, the University of Management «TISBI»

E-mail: sm-alamova@mail.ru

KNYAZKHANOV B., Master's degree student, the University of Management «TISBI»

Аннотация

Постановка проблемы. Ликвидация хозяйственных обществ является одной из форм прекращения деятельности юридического лица и представляет собой юридическую процедуру, направленную на завершение его правосубъектности, урегулирование обязательств перед кредиторами и прекращение участия организации в гражданском обороте. Несмотря на детальную регламентацию ликвидационных процедур в гражданском законодательстве, в правоприменительной практике нередко возникают споры, связанные с нарушением порядка принятия решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества, злоупотреблением корпоративными правами либо использованием процедуры ликвидации в целях уклонения от исполнения обязательств перед кредиторами. Указанные обстоятельства обуславливают необходимость анализа правовой природы решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества и оснований его признания недействительным. **Формулировка цели исследования.**

Целью настоящего исследования является анализ правовой природы решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества, а также выявление оснований и особенностей признания такого решения недействительным в судебном порядке. **Методологическая база.** Методологическую базу исследования составляют научные представления о правовой природе юридических лиц, особенностях прекращения их деятельности, а также исследования о корпоративных

актах и недействительности решений органов управления хозяйственных обществ. **Методы исследования.** В работе использовались общенаучные и специальные методы научного познания, включая методы анализа и синтеза, формально-юридический метод, метод системного анализа, а также метод обобщения судебной практики по спорам, связанным с оспариванием решений о ликвидации хозяйственных обществ. **Результаты исследования.** В результате проведенного исследования установлено, что основания признания недействительным решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества могут быть связаны как с нарушением установленного порядка принятия корпоративных решений, так и с недобросовестным использованием процедуры ликвидации для причинения вреда кредиторам либо обхода законодательства о несостоятельности (банкротстве). **Выводы.** Настоящее исследование раскрывает правовую природу решений о добровольной ликвидации хозяйственных обществ и основания их оспаривания в суде, обеспечивая более последовательное применение норм гражданского и корпоративного права.

Ключевые слова: ликвидация юридического лица, хозяйственное общество, недействительность решений, корпоративный акт, добровольная ликвидация, прекращение деятельности юридического лица.

Abstract

Problem Statement. The liquidation of business entities is a form of terminating a legal entity's activities and represents a legal procedure aimed at concluding its legal personality, settling obligations to creditors, and terminating the organization's participation in civil commerce. Despite the detailed regulation of liquidation procedures in civil legislation, law enforcement practice often sees disputes arising from violations of the procedure for adopting a resolution on voluntary liquidation, abuse of corporate rights, or the use of liquidation to evade obligations to creditors. These circumstances necessitate an analysis of the legal nature of resolutions on voluntary liquidation and the grounds for declaring them void. **Research objective.** The objective of this study is to analyze the legal nature of resolutions on the voluntary liquidation of a business entity, as well as to identify the grounds and specific features of recognizing such resolutions as invalid in judicial proceedings. **Methodological Framework.** The theoretical foundation of the study is formed by scholarly views on the legal nature of legal entities, the specifics of terminating their activities, and research on corporate acts and the invalidity of resolutions of management bodies of business entities. **Research methods.** The study employed general and specialized methods of scientific inquiry, including analysis and synthesis, the formal-legal method, the systemic analysis method, and the method of summarizing judicial prac-

tice in disputes related to challenging the liquidation resolutions of business entities. **Research results.** The study found that the grounds for declaring a resolution on voluntary liquidation of a business entity invalid may relate both to violations of the established procedure for adopting corporate decisions and to the bad faith use of the liquidation procedure to harm creditors or circumvent insolvency laws. **Conclusions.** This study clarifies the legal nature of resolutions on the voluntary liquidation of business entities and the grounds for their judicial challenge, contributing to a more consistent application of civil and corporate law provisions.

Key words: *liquidation of a legal entity, business entity, invalidity of resolution, corporate act, voluntary liquidation, termination of legal entity activity.*

Введение

Прекращение деятельности юридического лица, в том числе хозяйственного общества, в форме ликвидации представляет собой элемент гражданского оборота, отражающий завершение существования субъекта предпринимательской деятельности без перехода его прав и обязанностей к другим лицам в порядке универсального правопреемства. Ликвидация как способ прекращения юридического лица направлена на полное завершение его правосубъектности, урегулирование обязательств перед кредиторами и государством, а также исключение соответствующей записи из Единого государственного реестра юридических лиц [6, с. 67].

Процедура ликвидации хозяйственного общества представляет сложный и многоэтапный процесс, включающий в себя совокупность взаимосвязанных этапов организационного и материально-правового характера, в частности принятие решения, назначение ликвидационной комиссии, выявление кредиторов, удовлетворение их требований и завершение расчетов, а также государственную регистрацию прекращения юридического лица [13, с. 385]. В отличие от прекращения деятельности индивидуального предпринимателя ликвидация хозяйственного общества сопровождается повышенной степенью правовой регламентации, большим количеством проверочных действий и строгим контролем со стороны государственных органов, что обусловлено необходимостью обеспечения прав и законных интересов участников гражданского оборота.

В условиях активного развития корпоративных правоотношений и усложнения процедур прекращения деятельности юридических лиц особую актуальность приобретает исследование оснований и порядка признания недействительным решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества.

Целью настоящего исследования является анализ правовой

природы решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества, а также выявление оснований и особенностей судебного порядка признания такого решения недействительным.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- раскрыть правовую природу решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества;
- определить особенности порядка принятия такого решения в различных видах хозяйственных обществ;
- проанализировать основания признания решения о ликвидации недействительным;
- исследовать подходы судебной практики к разрешению соответствующих корпоративных споров.

Теоретические подходы (обзор литературы)

В юридической науке вопросы ликвидации юридических лиц и особенностей принятия корпоративных решений, связанных с прекращением деятельности хозяйственных обществ, получили широкое освещение. В частности, в работах А.Е. Довлатбеяна исследуется правовая природа ликвидации юридического лица и раскрывается содержание данной процедуры как способа прекращения правосубъектности организации. Отдельные аспекты ликвидации хозяйственных обществ рассматриваются также в работах Н.В. Фирсовой и В.Б. Насибова, посвященных правовым особенностям ликвидации обществ с ограниченной ответственностью и проблемам применения соответствующих норм законодательства. Вопросы принудительной ликвидации юридических лиц и ее соотношения с иными основаниями прекращения деятельности организации анализируются в работах Л.А. Фурсы, Д.Н. Лахина и Р.В. Шантанова. Отдельное направление научных исследований связано с анализом правовой природы корпоративных актов и вопросов недействительности решений органов управления юридических лиц. Так, Е.А. Алексанян анализирует признаки и виды корпоративных актов, раскрывая особенности решений органов управления как самостоятельной разновидности юридических фактов. Проблематика недействительности решений органов управления корпораций подробно рассмотрена в диссертационной работе В.А. Мосина, посвященной вопросам недействительности корпоративных актов. В свою очередь, Р.С. Миткалев рассматривает признание решений о реорганизации недействительными как один из способов защиты от недобросовестного поведения участников корпоративных отношений.

В совокупности указанные работы формируют теоретическую основу для исследования вопросов, связанных с признанием недействительным решения о добровольной ликвидации

хозяйственного общества.

Методы и основные результаты

Методологическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы научного познания. В процессе исследования применялись методы анализа и синтеза, формально-юридический метод, метод системного анализа, а также метод обобщения судебной практики. Использование указанных методов позволило выявить особенности правового регулирования добровольной ликвидации хозяйственных обществ, определить основания признания соответствующих решений недействительными и проанализировать подходы судебных органов к разрешению данных корпоративных споров.

Результаты проведенного исследования позволяют обратиться к анализу правовой природы ликвидации хозяйственных обществ и особенностей реализации данной процедуры.

В юридической науке и правоприменительной практике ликвидацию рассматривают в различных аспектах: как правовой институт, как юридическую процедуру, как совокупность последовательных действий, направленных на упорядочение имущественных и неимущественных связей ликвидируемого субъекта [4, с. 31]. Представляется обоснованным рассматривать ликвидацию хозяйственного общества как комплексную процедуру, включающую взаимосвязанные стадии, каждая из которых обладает самостоятельным юридическим значением и порождает определенные правовые последствия. В этом смысле ликвидация выступает не как единичное действие или юридический факт, а как процессуально и материально обусловленная совокупность юридических действий, результатом которых является полное прекращение существования юридического лица без возможности правопреемства [5, с. 719].

В соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации ликвидация юридического лица может осуществляться в двух формах - добровольной и принудительной.

Принудительная ликвидация осуществляется на основании судебного акта и предполагает прекращение деятельности юридического лица по основаниям, установленным законом, в частности при осуществлении деятельности без необходимой лицензии, с грубым нарушением закона либо в иных случаях, когда дальнейшее существование общества противоречит общественным интересам или правам третьих лиц [14, с. 80-81]. Добровольная же ликвидация осуществляется по решению участников (учредителей) хозяйственного общества или органа, уполномоченного на то учредительными документами, и отражает реализацию принципа автономии воли, позволяющего участникам самостоятельно определять судьбу созданного ими юриди-

ческого лица [12, с. 18].

Решение о добровольной ликвидации хозяйственного общества по своей правовой природе относится к числу корпоративных актов, то есть актов, принимаемых в рамках осуществления внутреннего управления юридическим лицом и направленных на регулирование его внутренних отношений. В отличие от гражданско-правовых сделок корпоративные акты не предполагают наличия встречного волеизъявления другой стороны и не имеют возмездного характера, их содержание определяется волей участников, реализуемой в пределах полномочий, предоставленных действующим законодательством и уставом организации [2, с. 111].

Несмотря на то, что решение о добровольной ликвидации хозяйственного общества является проявлением внутренней автономии его участников, оно не обладает абсолютным характером и может быть предметом судебного оспаривания. Вопрос о признании такого решения недействительным возникает в тех случаях, когда при его принятии нарушены императивные требования законодательства или положения учредительных документов, а также когда установлено, что решение было принято с нарушением прав и законных интересов участников общества или иных лиц, включая кредиторов. Наиболее распространенными основаниями для обращения в суд с требованием о признании решения о ликвидации недействительным являются несоблюдение порядка созыва и проведения общего собрания участников, отсутствие кворума, искажение воли участников, злоупотребление правом, а также использование ликвидации в обход норм законодательства о несостоятельности (банкротстве).

Следует отметить, что порядок принятия решения о добровольной ликвидации зависит от вида хозяйственного общества, поскольку именно он определяет процесс принятия решений и пределы компетенции его органов.

Так, в обществе с ограниченной ответственностью решение о ликвидации принимается единогласно всеми участниками общества, что прямо вытекает из императивных положений гражданского законодательства. Требование единогласия при принятии такого решения отражает специфику данного вида юридического лица, основанного на личном доверии между участниками и ограниченности их числа (не более пятидесяти).

Для акционерных обществ порядок принятия решения о ликвидации имеет свои особенности, обусловленные их корпоративным устройством и численностью участников. Решение принимается общим собранием акционеров при наличии кворума и соблюдении установленной процедуры уведомления и голосования, закрепленной в уставе и федеральном законе. В отличие от обществ с ограниченной

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

ответственностью, где действует принцип единогласия, в акционерных обществах такое решение принимается квалифицированным большинством, не менее трех четвертей голосов акционеров, участвующих в собрании, что отражает пропорциональный характер их участия в уставном капитале.

Нарушение порядка созыва собрания, выход за пределы компетенции органов управления или искажение результатов голосования могут служить основанием для признания такого решения недействительным.

Следует отметить, что возможность оспаривания решения о ликвидации хозяйственного общества выступает правовым механизмом защиты прав и законных интересов участников общества, его кредиторов и иных заинтересованных лиц, поскольку позволяет предотвратить злоупотребления корпоративными правами и обеспечить соблюдение установленного законом порядка прекращения деятельности юридического лица. В научной литературе обращается внимание на то, что проблемы обеспечения надлежащей защиты интересов заинтересованных лиц возникают и в иных сферах правового регулирования процедур прекращения деятельности организаций. Так, исследования, посвященные ликвидации и банкротству кредитных организаций, также указывают на недостаточную эффективность отдельных процедур регулирования и необходимость совершенствования механизмов защиты прав заинтересованных лиц, включая клиентов и кредиторов финансовых организаций [11, с. 155-156].

Участники хозяйственного общества, принимая решение о его добровольной ликвидации, руководствуются различными соображениями, которые, как правило, связаны с прекращением экономически нецелесообразной деятельности, изменением направления предпринимательской деятельности либо необходимостью прекращения функционирования организации по внутренним корпоративным причинам. Сегодня подобные решения зачастую обусловлены объективными экономическими факторами, в частности состоянием финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности организации, которые в экономической литературе рассматриваются в качестве ключевых показателей способности предприятия к дальнейшему функционированию и развитию [10, с. 22-23]. В частности, данные официальной статистики за последние годы подтверждают, что в ряде отраслей, например, в розничной торговле автомобилями или производстве пара и горячей воды, наблюдается отрицательная рентабельность, что делает добровольную ликвидацию закономерным шагом для минимизации

убытков собственников.¹

Однако в правоприменительной практике нередко встречаются случаи, когда процедура ликвидации используется недобросовестно, в целях уклонения от исполнения обязательств перед кредиторами, сокрытия имущества или перераспределения активов вне рамок законных процедур [7, с. 132]. Подобные действия противоречат целям ликвидации как правового способа прекращения деятельности юридического лица, а также основополагающим принципам гражданского законодательства, основанным на добросовестном поведении участников гражданского оборота и недопустимости нарушения прав и законных интересов других лиц.

В целях предотвращения подобных злоупотреблений законодатель предусмотрел специальные правовые механизмы защиты кредиторов на стадии ликвидации. Так, нормы ст. 64.1 Гражданского кодекса Российской Федерации [3] закрепляют право кредитора обжаловать действия (или бездействие) ликвидационной комиссии, отказавшей в удовлетворении его требований, а также позволяют возложить на членов ликвидационной комиссии обязанность возмещения убытков, причиненных нарушением интересов участников общества или его кредиторов. Установление таких гарантий направлено на обеспечение законности при осуществлении процедуры ликвидации и защиту имущественных прав кредиторов от недобросовестного поведения участников и ликвидаторов.

Основания для признания недействительным решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества вытекают из общих положений гражданского законодательства о недействительности решений органов юридического лица, а также из специальных норм корпоративного права. В соответствии со ст. 181.4 Гражданского кодекса решение собрания может быть признано недействительным в случае нарушения установленного законом или учредительными документами порядка его созыва, подготовки и проведения, если такое нарушение повлияло на результаты голосования и привело к ущемлению прав участника общества, не принимавшего участия в голосовании или голосовавшего против.

Кроме того, судебная практика исходит из того, что решение о ликвидации подлежит признанию недействительным, если доказано злоупотребление правом со стороны участников, выражающееся в намерении использовать ликвидацию как средство уклонения от исполнения обязательств перед кредиторами либо обхода норм законодательства о несостоятельности (банкротстве). Так, в определении Верховного Суда Российской Федерации от 23 декабря

¹ См. подробнее: Опубликованы среднеотраслевые показатели рентабельности за 2024 год. - URL: https://contract-center.com/rentabelnost_po_otraslyam_2024.

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

2019 г. № 306-ЭС19-13175² отмечено, что принятие решения о ликвидации общества единственным участником после введения в отношении него процедуры реструктуризации задолженности фактически представляет собой распоряжение принадлежащей ему долей в уставном капитале, что требует предварительного согласия финансового управляющего. Суд подчеркнул, что добровольная ликвидация, направленная на уменьшение конкурсной массы или утрату экономической ценности бизнеса, может рассматриваться как действие, совершенное во вред кредиторам, и повлечь признание решения о ликвидации недействительным.

В судебной практике также нередко встречаются дела, связанные с нарушением порядка принятия решения о ликвидации юридического лица. К числу наиболее распространенных нарушений относятся случаи, когда решение принимается при отсутствии необходимого кворума, без надлежащего уведомления участников о проведении общего собрания, а также выход за пределы компетенции соответствующего органа управления.³ Такие обстоятельства нередко становятся основанием для оспаривания соответствующих решений, поскольку их соблюдение является необходимым условием легитимности процедур, предшествующих ликвидации юридического лица, и обеспечивает реализацию прав и законных интересов участников хозяйственного общества и кредиторов.

При рассмотрении вопросов, связанных с признанием решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества недействительным, особое значение приобретает разграничение оспоримых и ничтожных корпоративных актов.

Решение собрания может быть оспорено в судебном порядке в случаях нарушения установленного законом или учредительными документами порядка его подготовки, созыва и проведения, если такие нарушения повлекли ущемление прав участника общества. Подобные решения сохраняют юридическую силу до момента их признания недействительными судом, то есть имеют оспоримый характер. В то же время отдельные корпоративные решения рассматриваются как ничтожные, то есть не порождающие правовых последствий с момента их принятия. К таким, как правило, относят принятие решения по вопросам, не входящим в компетенцию соответствующего органа управления,

² См.: Определение Верховного Суда Российской Федерации от 23.12.2019 г. № 306-ЭС19-13175(3) по делу № А65-24096/2017 // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

³ Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 20.07.2023 г. № Ф07-8473/2023 по делу № А56-54191/2022 // Доступ из СПС «КонсультантПлюс»; Постановление Шестого Арбитражного апелляционного суда от 09.09.2025 г. № 06АП-2782/2025 по делу № А37-3275/2024 // Доступ из СПС «КонсультантПлюс»; Постановление Арбитражного суда Поволжского округа от 24.05.2022 г. № Ф06-61984/2020 по делу № А65-18964/2019 // Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

его принятие при отсутствии необходимого кворума либо принятие решения, содержание которого противоречит основополагающим принципам правопорядка и нравственности [9, с. 49-50].

Разграничение решений на оспоримые и ничтожные имеет принципиальное значение для правильного применения норм о ликвидации юридических лиц, поскольку позволяет определить как процессуальный порядок защиты нарушенных прав, так и последствия признания решения недействительным. В случае ничтожности решение не порождает правовых последствий с момента его принятия, что влечет недействительность всех последующих действий ликвидационной комиссии, тогда как оспоримое решение сохраняет силу до момента его отмены судом [8, с. 16-17]. Разграничение указанных категорий имеет значение и для судебной практики, поскольку именно от квалификации решения как оспоримого или ничтожного зависит возможность восстановления нарушенных прав участников и кредиторов, а также допустимость совершенных в период ликвидации сделок. Суды, как правило, исходят из того, что грубые нарушения порядка принятия решения, затрагивающие компетенцию органа или кворум, свидетельствуют о его ничтожности, тогда как иные процедурные отклонения рассматриваются как основания для оспаривания.

Заключение

Таким образом, решение о добровольной ликвидации хозяйственного общества представляет собой необходимый элемент корпоративных правоотношений, требующий строгого соблюдения установленных законом процедур в целях минимизации правовых рисков [1], связанных с этой процедурой, и реализации принципа законности при прекращении деятельности юридического лица. Надлежащее применение положений гражданского законодательства о недействительности корпоративных актов служит основным инструментом предупреждения злоупотреблений, защиты прав участников гражданского оборота и кредиторов, а также способствует обеспечению единообразного применения норм гражданского законодательства в сфере ликвидации хозяйственных обществ.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что основания признания недействительным решения о добровольной ликвидации хозяйственного общества могут быть связаны как с нарушением установленного законом порядка принятия соответствующего решения (несоблюдение процедуры созыва и проведения общего собрания, отсутствие кворума, выход органов управления за пределы своей компетенции), так и с недобросовестным использованием процедуры ликвидации в целях причинения вреда кредиторам либо обхода законодательства о несостоятельности. Формирование единообразной судебной практики по данной категории

споров способствует предупреждению злоупотреблений и обеспечению защиты прав всех участников корпоративных отношений.

Литература:

1. Аламова, С.М. Правовые риски в современной правоприменительной деятельности: общетеоретические проблемы / С.М. Аламова, А.Р. Гайнутдинова // Вестник экономики, права и социологии. - 2020. - № 4. - С. 77–81.
2. Алексанян, Е.А. Корпоративные акты: природа, признаки и виды / Е.А. Алексанян // Концепт. - 2018. - № 5. - С. 110-115.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301.
4. Довлатбекян, А.Е. Правовая природа ликвидации юридических лиц / А.Е. Довлатбекян // Диалог. - 2024. - № 1 (27). - С. 31-32.
5. Жданова, О.В. Особенности расторжения трудового договора в случае ликвидации организации: проблемы соотношения трудового и гражданского законодательства / О.В. Жданова, И.Ф. Дедюхина, Д.С. Токмаков // Фундаментальные исслед. - 2015. - № 5-4. - С. 718-722.
6. Кулапова, Т.Ю. О некоторых теоретических и практических проблемах ликвидации общества с ограниченной ответственностью / Т.Ю. Кулапова // Вестник Академии права и управления. - 2024. - № 5 (80). - С. 67-70.
7. Миткалев, Р.С. Признание решения о реорганизации недействительным как способ защиты от недобросовестного поведения контрагента / Р.С. Миткалев // Вестник Саратовской гос. юрид. академии. - 2021. - № 3 (140). - С. 131-137.
8. Мосин, В.А. Недействительность решений органов управления корпораций: Автореф. дис. ... канд. юрид. наук / В.А. Мосин. - Новосибирск, 2018. - 28 с.
9. Одинцов, С.В. Оспаривание сделок должника: сравнительно-правовые аспекты, доктринальное толкование и правоприменительная практика / С.В. Одинцов // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - № 12 (147). - С. 49-57.
10. Садыков, Р.И. Особенности финансового состояния организаций и предприятий в Российской Федерации / Р.И. Садыков, Р.Т. Базаров // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2025. - № 4. - С. 19-30.
11. Свирина, А.А. Направления совершенствования процедуры ликвидации банков / А.А. Свирина, Т.Ф. Бакиров // Вестник «ТИСБИ». - 2020. - № 2. - С. 153-156.
12. Фирсова, Н.В. Правовые аспекты процедуры ликвидации общества с ограниченной ответственностью / Н.В. Фирсова, В.Б. Насибов // Междунар. ж-л гуманитар. и естеств. наук. - 2022. - № 10-4. - С. 18-20.
13. Фурса, Л.А. Принудительная ликвидация юридического лица в Российской Федерации / Л.А. Фурса, Д.Н. Лахин // Право и государство: теория и практика. - 2025. - № 4. - С. 385-388.
14. Шантанов, Р.В. Современный институт принудительной ликвидации юридического лица в России / Р.В. Шантанов // Актуальные

References:

1. Alamova, S. Legal risks in modern law enforcement activity: general theoretical problems / S. Alamova, A. Gaynutdinova // *The Bulletin of Economics, Law and Sociology*. - 2020. - № 4. - Pp. 77-81.
2. Aleksanyan, E. Corporate acts: nature, characteristics and types / E. Aleksanyan // *Concept*. - 2018. - № 5. - Pp. 110-115.
3. Civil Code of the Russian Federation (Part One) dated 30.11.1994 № 51-FZ // *Collected Legislation of the Russian Federation*. - 1994. - № 32. - Art. 3301.
4. Dovlatbekyan, A. Legal nature of liquidation of legal entities / A. Dovlatbekyan // *Dialogue*. - 2024. - № 1 (27). - Pp. 31-32.
5. Zhdanova, O. Specifics of employment contract termination in case of organization liquidation: problems of correlation between labor and civil legislation / O. Zhdanova, I. Dedyukhina, D. Tokmakov // *Fundamental Research*. - 2015. - № 5-4. - Pp. 718-722.
6. Kulapova, T. On certain theoretical and practical problems of liquidation of a limited liability company / T. Kulapova // *Bulletin of the Academy of Law and Management*. - 2024. - № 5 (80). - Pp. 67-70.
7. Mitkalev, R. Recognizing a reorganization decision as invalid as a method of protection against bad-faith behavior of a counterparty / R. Mitkalev // *Bulletin of the Saratov State Law Academy*. - 2021. - № 3 (140). - Pp. 131-137.
8. Mosin, V. Invalidity of decisions of corporate management bodies: Author's abstract of PhD thesis in Law / V. Mosin. - Novosibirsk, 2018. - 28 p.
9. Odintsov, S. Challenging debtor's transactions: comparative legal aspects, doctrinal interpretation and law enforcement practice / S. Odintsov // *Property Relations in the Russian Federation*. - 2013. - № 12 (147). - Pp. 49-57.
10. Sadykov, R. Features of the financial state of organizations and enterprises in the Russian Federation / R. Sadykov, R. Bazarov // *«TISBI» Bulletin*. - 2025. - № 4. - Pp. 19-30.
11. Svirina, A. Directions for improving the bank liquidation procedure / A. Svirina, T. Bakirov // *«TISBI» Bulletin*. - 2020. - № 2. - Pp. 153-156.
12. Firsova, N. Legal aspects of the limited liability company liquidation procedure / N. Firsova, V. Nasibov // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. - 2022. - № 10-4. - Pp. 18-20.
13. Fursa, L. Compulsory liquidation of a legal entity in the Russian Federation / L. Fursa, D. Lakhin // *Law and State: Theory and Practice*. - 2025. - № 4. - Pp. 385-388.
14. Shantanov, R. Modern institution of compulsory liquidation of a legal entity in Russia / R. Shantanov // *Topical Issues of Fighting Crimes*. - 2023. - № 2. - Pp. 80-82.

Дата поступления: 20.01.2026.

**ФОРМИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К УЧАСТНИКАМ ЗАКУПОК
И ПОРЯДОК СРАВНЕНИЯ ИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**FORMATION OF REQUIREMENTS FOR PURCHASE PARTICIPANTS
AND THE PROCEDURE FOR COMPARING THEIR OFFERS:
THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS**

СЕРАЗЕТДИНОВА А.А., магистрант Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(937)770-71-74

E-mail: adelya_serazet@mail.ru

БАДАМШИН С.К., канд. юрид. наук, доцент Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(937)346-01-93

E-mail: sk-badamshin@mail.ru

*SERAZETDINOVA A., Master's degree student,
the University of Management «TISBI»*

Tel.: +7(937)770-71-74

E-mail: adelya_serazet@mail.ru

*BADAMSHIN S., Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,
the University of Management «TISBI»*

Tel.: +7(937)346-01-93

E-mail: sk-badamshin@mail.ru

Аннотация

Постановка проблемы. На современном этапе развития системы государственных и корпоративных закупок особую значимость приобретает вопрос обоснованного и прозрачного формирования требований к участникам закупок, а также выработки объективного порядка сравнения их предложений. **Формулировка цели исследования.** В статье рассматриваются правовые и практические аспекты формирования требований к участникам закупок и порядок сравнения их предложений в рамках действия Закона № 223ФЗ; дискуссионные вопросы, связанные с неполной нормативной регламентацией и широкой свободой заказчика при установлении критериев допуска к закупочным процедурам и при оценке заявок. **Методологическая база.** Методологическая база исследования включает позитивистский системный подход с опорой на работы Грязновой, Ковалева и др. **Методы исследования.** Нормативные акты ФЗ-44, ФЗ-223. Применены общенаучные методы (анализ, синтез, индукция, дедукция). **Результаты исследования.**

На примере изученных материалов практики показаны конфликтные ситуации, связанные как с дополнительной документацией, так и с налоговыми аспектами при сравнении ценовых предложений. Отмечаются противоречивость практики на уровне субъектов РФ и необходимость пропорциональной, объективной оценки заявок. **Выводы.** Авторы предлагают законодательное закрепление обязанности заказчиков устанавливать квалификационные требования в отдельных процедурах с обязательным обоснованием, что позволит сбалансировать интересы конкуренции и надлежащего исполнения договоров.

Ключевые слова: закупочная деятельность, требования к участникам, Закон № 223-ФЗ, принципы измеримости, правоприменительная практика, квалификационные условия, конкуренция, оценка заявок, порядок сравнения предложений, ценовые критерии, налоговые режимы, деловая репутация, антимонопольный контроль.

Abstract

Problem Statement. At the current stage of development of the public procurement system and the conduct of public procurement, the issue of formulating requirements for procurement participants in a well-founded and transparent manner, as well as establishing an objective procedure for comparing their proposals, represents a particularly innovative aspect.

Statement of the research objective. This article examines the legal and practical aspects of developing requirements for procurement participants and the procedure for comparing their proposals under Federal Law № 223-FZ. It also addresses controversial issues related to incomplete regulatory frameworks and the broad discretion of the customer in establishing criteria for admission to procurement procedures and in evaluating bids.

Methodological framework includes a positivist systems approach based on the works of Gryaznov, Kovalev, and others. Research methods also include regulatory acts FZ-44 and FZ-223. General scientific methods (analysis, synthesis, induction, and deduction) were applied. **Research results.**

Using case studies, we demonstrate conflict situations related to both additional documentation and tax aspects when comparing price offers. We highlight the inconsistency of practices at the level of the constituent entities of the Russian Federation and the need for a proportionate and objective evaluation of bids. **Conclusions.** The author proposes legislatively enshrining the obligation of customers to establish qualification requirements in individual procedures with mandatory justification, which will balance the interests of competition and the proper execution of contracts.

Key words: procurement activities, requirements for participants, Federal Law № 223-FZ, measurability principles, law enforcement practice, qualification conditions, competition, bid evaluation, proposal comparison

Введение

Одним из наиболее острых и обсуждаемых вопросов в юридическом научно-экспертном сообществе является проблема формулировки требований к участникам закупочной деятельности. Интерес к данному вопросу во многом обусловлен недостаточной нормативной регламентацией отдельных норм законодательства в рассматриваемой сфере. В соответствии с частью 7 ст. 3 Закона № 223-ФЗ заказчик при осуществлении закупки в рамках поименованного закона вправе установить требование об отсутствии сведений об участниках закупки в РНП, предусмотренном ст. 5 Закона № 223-ФЗ.

Вместе с тем, формирование таких требований должно соотноситься с принципами закупочной деятельности, закрепленными в п. 1 ст. 3 названного Закона. Формируя требования, заказчик обязан учитывать принципы, указанные в п. 1 ст. 3 Закона № 223-ФЗ: открытость, равноправие участников, недопущение необоснованных ограничений конкуренции. Закон сформулирован рамочно и дает заказчику широкую свободу в определении условий закупки, закрепляя лишь необходимость их измеримости и соответствия собственному положению о закупке. Именно эти два фактора – объективная проверяемость и нормы внутреннего положения – ограничивают свободу заказчика.

Теоретические подходы (обзор литературы)

Юридическая доктрина и практика показывают, что при формировании требований заказчик должен обеспечивать их измеримость, равенство участников и отсутствие селективного подхода, распространять условия на всю организацию, а также указывать в документации перечень подтверждающих документов. Хотя законодатель предоставляет заказчику значительную свободу, она ограничивается правоприменительной практикой ФАС РФ.

Так, при формировании требований заказчику необходимо учитывать ряд ключевых аспектов:

1. Требования должны быть четко воспроизводимы в закупочной деятельности и соответствовать принципу измеримости.
2. Их установление должно основываться на принципе равенства, исключая селективный подход.
3. Условия должны охватывать весь субъект закупочной деятельности, а не отдельных лиц, выступающих от его имени.
4. Закупочная документация обязана содержать перечень конкретных документов, подтверждающих соответствие участника единым требованиям [16, с. 178].

Несмотря на наличие законодательных ориентиров, в науке от-

мечается значительная степень дискретности, предоставляемой заказчику [16], которая, однако, подвергается определенным ограничениям со стороны правоприменительной практики ФАС РФ.

Методы и основные результаты

Анализ материалов правоприменительной практики ФАС России показывает, что в ряде случаев заказчики формируют требования к участникам закупок, выходящие за пределы принципа их измеримости и обоснованности.

Так, в Решении от 09.03.2017 г. № 223ФЗ-167/17 установлено, что заказчик закрепил в Положении о закупке условие об отсутствии задолженности по налогам, подтверждаемое соответствующей справкой. Антимонопольный орган признал данное условие неправомерным, указав, что оно создает для участников дополнительную временную нагрузку, связанную с обращением в налоговые органы, и снижает их возможность своевременно предоставить необходимый документ [5].

В другом деле (Решение ФАС России от 09.08.2017 г. № 223ФЗ-791/17) заказчик включил в требования к участникам условие об отсутствии фактов уклонения от заключения договора с ним в течение последних двух лет. ФАС РФ отметила, что подобное требование необоснованно ограничивает круг участников и фактически оценивает их деловую репутацию, что не связано напрямую с исполнением обязательств по договору, заключаемому по результатам закупки [9].

Подобные решения отражают устойчивую позицию антимонопольных органов, согласно которой заказчики нередко отклоняются от принципа объективной измеримости требований. Например, в Решении ФАС России от 30.10.2017 г. № 223ФЗ-939/17 заказчик предусмотрел квалификационное условие о наличии у участника опыта работы в качестве генерального подрядчика в течение нескольких последних лет. Антимонопольный орган указал на отсутствие корреляции между данным условием и реальным исполнением обязательств по договору [8]. Аналогичные выводы были сделаны в делах, касающихся наличия опыта выполнения определенных видов работ (Решения ФАС России от 21.06.2017 г. № 223ФЗ-608/17 [6]; от 22.06.2017 г. № 223ФЗ-568/17 [7]).

Практика ФАС России показывает, что установление заказчиком чрезмерных или формально необоснованных требований к участникам нередко признается нарушающим принципы конкуренции. При этом следует учитывать и интересы добросовестных заказчиков. Дополнительные квалификационные условия могут быть продиктованы необходимостью гарантий надлежащего исполнения договора. Реакцией на сложившуюся правоприменительную ситуацию стало их смещение с этапа участия в закупке на этап, следующий после определения победителя. Такой подход минимизирует ограничение числа участников и согласуется с текущей законодательной позицией.

В качестве иллюстрации можно привести Решение Московского УФАС России от 17.06.2020 г., где заказчик установил требование о наличии у победителя квалифицированного персонала. На этапе подачи заявки участник предоставлял лишь гарантийное письмо о соответствии, а сведения о персонале представлял уже после [13].

Таким образом, анализ правоприменительной практики ФАС России свидетельствует о том, что в ряде случаев заказчики при проведении закупок устанавливают требования к участникам, которые выходят за пределы принципа их объективной измеримости и обоснованности. Такие условия, как наличие справки об отсутствии налоговой задолженности, отсутствие фактов уклонения от заключения договора или опыт работы в определенной роли, нередко признаются антимонопольными органами необоснованными, поскольку они либо создают лишние административные барьеры, либо ограничивают круг участников без прямой связи с предметом и исполнением договора.

Устойчивой практикой ФАС стало признание подобных требований нарушающими принципы конкуренции. В то же время допускается установление квалификационных условий, связанных не только с обеспечением исполнения договоров, но и с их переносом на этап после определения победителя (например, подтверждение наличия квалифицированного персонала после победы в торгах). Такой подход позволяет минимизировать необоснованные ограничения участия и соответствует действующей законодательной позиции.

Вместе с тем, антимонопольные органы продолжают фиксировать случаи включения в документацию противоречивых и необоснованных требований, способных ограничить конкуренцию на рынке закупок.

В практической плоскости одной из наиболее дискуссионных проблем выступает вопрос о порядке сравнения предложений участников закупочной деятельности. Его противоречивость обусловлена отсутствием четкой законодательной регламентации, что фактически воспроизводит ранее обозначенную проблему – чрезмерную свободу заказчика при определении условий закупки. В юридической литературе неоднократно отмечается, что заказчики обладают значительной автономией при выборе критериев оценки заявок [18].

Подобная позиция соответствует подходу законодателя, не устанавливающего жестких ограничений в этой сфере. Однако на практике нередко фиксируются случаи недобросовестного поведения заказчиков, применяющих спорные критерии: например, учитывающих деловую репутацию [15], наличие статуса производителя или официального дистрибьютора [14]. Следствием этого становится неоднородность правоприменительной практики на уровне субъектов Российской Федерации. Так, антимонопольные органы могут придавать значительный вес

не стоимостным показателям, варьируя их значимость от 10 до 20 баллов из 100 возможных [11-12].

В экспертной среде существует мнение, что заказчик вправе использовать формульные методы расчета баллов и шкалы значимости критериев [17, с. 290], что согласуется с разъяснениями ФАС России. При этом подчеркивается необходимость соблюдения пропорциональной зависимости между количеством присуждаемых баллов и представленной участником информацией.

Ключевым стоимостным критерием остается «цена договора» либо «цена единицы продукции». В позициях Министерства экономического развития РФ, отраженных в официальных письмах, указано, что заказчик вправе устанавливать порядок сравнения ценовых предложений с учетом применяемой участниками системы налогообложения [1-2]. Это включает возможность указания в закупочной документации порядка применения или исключения из расчетов налога на добавленную стоимость.

Верховный Суд РФ в определении от 23.04.2021 г. № 307-ЭС20-21065 [3] разъяснил, что при участии в закупке организаций с различными налоговыми режимами сравнение по цене может производиться с учетом НДС, если это прямо предусмотрено условиями документации. Однако Суд указал, что такая практика способна искусственно увеличивать цену предложения участников, применяющих специальные режимы (например, УСН), создавая им заведомо неблагоприятные условия по сравнению с плательщиками НДС на общей системе.

В ряде судебных дел рассматривался противоположный подход – сравнение предложений исключительно по цене без учета НДС. Такой метод позволяет оценивать экономическую выгоду независимо от налогового режима и воспринимается как отражение принципа равноправия участников. Тем не менее, кассационная инстанция неоднократно подчеркивала, что игнорирование НДС при сопоставлении заявок может фактически поставить в невыгодное положение участников на специальных налоговых режимах, нарушая баланс конкурентных условий [4].

В вопросах сравнения предложений участников закупочной деятельности принцип недопущения формального подхода приобретает особую значимость, что на практике нередко вызывает сложности. Показателен пример из материалов одного дела, рассмотренного Московским УФАС России. Заказчик установил критерий оценки, предполагающий наличие у участника опыта сопоставимого характера, подтверждаемого копиями договоров и актами сдачи-приемки выполненных работ. Один из участников предоставил государственные контракты без актов, вследствие чего его заявка получила нулевую оценку по данному критерию [10].

Абсурдность ситуации усиливается тем, что все необходимые

сведения, включая акты, были доступны в Реестре контрактов, заключенных заказчиками. Это указывает на формализованное и объективно необоснованное оценивание заявки.

Заключение

Анализ правоприменительной практики позволяет заключить, что антимонопольные органы нередко признают требования, устанавливаемые заказчиками, неправомерными или чрезмерными. Вместе с тем, следует учитывать и добросовестный подход заказчиков, когда предъявление дополнительных требований обусловлено необходимостью обеспечить надлежащие гарантии исполнения обязательств.

В связи с изложенным представляется целесообразным внести в Закон № 223-ФЗ положения, прямо закрепляющие обязанность заказчиков определять и устанавливать квалификационные требования к участникам в рамках отдельных закупочных процедур. Предлагаемый подход может быть реализован по аналогии с действующими механизмами, предусмотренными законодательством о контрактной системе. Внедрение такой нормы, с одной стороны, позволит значительно расширить возможности заказчика по обеспечению надежности и стабильности исполнения заключаемых договоров, а с другой – будет сопряжено с необходимостью предоставления заказчиком достаточного, аргументированного и объективного обоснования предъявляемых условий и критериев.

Литература:

1. О рассмотрении обращения: Письмо Министерства экономического развития РФ от 15.02.2017 г. № Д28и-627 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
2. О рассмотрении обращения: Письмо Министерства экономического развития РФ от 07.04.2017 г. № Д28и-1975 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
3. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 23.04.2021 г. № 307-ЭС20-21065 по делу № А56-75118/2019 // Законы, кодексы, нормативно-правовые акты Российской Федерации. - URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-sudebnoi-kollegii-po-ekonomicheskim-sporam-verkhovnogo-suda-rossiiskoi-federatsii-ot-23042021-n-307-es20-21065-po-delu-n-a56-751182019/> (дата обращения: 10.11.2025).
4. Обзор практики применения арбитражными судами положений законодательства о налогах и сборах, связанных с оценкой обоснованности налоговой выгоды (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 13.12.2023) // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
5. Решение Федеральной антимонопольной службы от 09.03.2017 г. № 223-ФЗ-167/17 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
6. Решение Федеральной антимонопольной службы от 21.06.2017 г. № 223ФЗ-608/17 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).

7. Решение Федеральной антимонопольной службы от 22.06.2017 г. № 223ФЗ-568/17 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
8. Решение Федеральной антимонопольной службы от 31.06.2017 г. № 223ФЗ-939-17 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
9. Решение Федеральной антимонопольной службы от 09.08.2017 г. № 223ФЗ-791/17 // КонсультантПлюс: Справочно-правовая система (дата обращения: 10.11.2025).
10. Решение Московского УФАС России от 26.10.2018 г. № 1-00-1512/77-18 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
11. Решение Московского УФАС России от 12.07.2019 г. № 077/07/00-4579/2019 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
12. Решение Новосибирского УФАС России от 29.08.2019 г. № 054/01/18.1-1614/2019// СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
13. Решение Московского УФАС России от 17.06.2020 г. № 077/07/00-9298/2020 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
14. Решение Федеральной антимонопольной службы от 26.07.2021 г. № 223ФЗ-383/21 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
15. Решение Арбитражного суда г. Москва от 19.12.2024 г. по делу № А40-231062/24-130-997 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.11.2025).
16. Евсташенков, А.Н. Актуальные вопросы закупок строительно-монтажных работ в рамках Закона № 223-ФЗ: Сб. докладов «Корпоративные закупки-2017: практика применения Федерального закона № 223-ФЗ». - М.: ПРИНТ ИНТАЙМ, 2017. - 205 с.
17. Михайлов, Д.В. Критерии и система показателей оценки заявок механизма реализации коррупционных схем в сфере государственных закупок // Вестник Московского ун-та МВД России. - 2020. - № 5. - С. 286-291.
18. Соколовская, Е., Симаченко, А. О специфике критериев для оценки заявок в закупках юридических услуг // Конкуренция и право. - 2025. - № 1. - URL: <https://e.cljournal.ru/1130211> (дата обращения: 10.11.2025).
19. Черникова, Г.В. Способы повышения конкуренции в сфере закупок // Актуальные вопросы развитая конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы: Материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. - Воронеж, 23 мая 2019 г. - Воронеж: Воронежский гос. ун-т, 2019. - С. 260-264.
20. Дорошина, О.П. Особенности ведения учета и калькулирования затрат на предприятиях оборонно-промышленного комплекса (практич. аспект) / О.П. Дорошина // Вестник «ТИСБИ». - 2021. - № 1. - С. 73-82. - EDN GXCDGR.

References:

1. On the consideration of the appeal: Letter of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated 15.02.2017 № D28i-627 // SPS «ConsultantPlus» (date of access: 10.11.2025).
2. On the consideration of the appeal: Letter of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated 07.04.2017 № D28i-1975 // SPS «ConsultantPlus» (date of access: 10.11.2025).

3. Determination of the Judicial Board for Economic Disputes of the Supreme Court of the Russian Federation dated 23.04.2021 № 307-ES20-21065 in case № A56-75118/2019 // Laws, Codes, and Regulations of the Russian Federation. - URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-sudebnoi-kollegii-po-ekonomicheskim-sporam-verkhovnogo-suda-rossiiskoi-federatsii-ot-23042021-n-307-es20-21065-po-delu-n-a56-751182019/> (date of access: 10.11.2025).

4. Review of the practice of applying the provisions of the legislation on taxes and fees by arbitration courts related to the assessment of the validity of tax benefits (approved by the Presidium of the Supreme Court of the Russian Federation on 13.12.2023) // SPS «ConsultantPlus» (date of access: 10.11.2025).

5. Federal Antimonopoly Service Decision № 223-FZ-167/17 dated March 9, 2017 // SPS «ConsultantPlus» (accessed on: 10.11.2025).

6. Federal Antimonopoly Service Decision № 223FZ-608/17 dated June 21, 2017 // SPS «ConsultantPlus» (accessed on: 10.11.2025).

7. Federal Antimonopoly Service Decision № 223FZ-568/17 dated 22.06.2017 // SPS «ConsultantPlus» (accessed: 10.11.2025).

8. Federal Antimonopoly Service Decision № 223FZ-939-17 dated 31.06.2017 // SPS «ConsultantPlus» (accessed: 10.11.2025).

9. Decision of the Federal Antimonopoly Service dated 09.08.2017 № 223FZ-791/17 // Consultant Plus: Reference legal system (date of access: 10.11.2025).

10. Decision of the Moscow Federal Antimonopoly Service dated 26.10.2018 № 1-00-1512/77-18 // SPS «ConsultantPlus» (date of access: 10.11.2025).

11. Decision of the Moscow Federal Antimonopoly Service dated 12.07.2019 № 077/07/00-4579/2019 // SPS «ConsultantPlus» (accessed: 10.11.2025).

12. Decision of the Novosibirsk Federal Antimonopoly Service dated 29.08.2019 № 054/01/18.1-1614/2019 // SPS «ConsultantPlus» (date of access: 10.11.2025).

13. Decision of the Moscow Federal Antimonopoly Service dated 17.06.2020 № 077/07/00-9298/2020 // SPS «ConsultantPlus» (date of access: 10.11.2025).

14. Decision of the Federal Antimonopoly Service dated 26.07.2021 № 223FE-383/21 // SPS «ConsultantPlus» (date of access: 10.11.2025).

15. Decision of the Moscow Arbitration Court dated 19.12.2024 in case № A40-231062/24-130-997 // SPS «ConsultantPlus» (accessed: 10.11.2025).

16. Evstashenkov, A. Actual issues of procurement of construction and installation works under the Law № 223-FZ: Collection of reports «Corporate Procurement-2017: Practice of Application of Federal Law № 223-FZ». - Moscow: PRINT INTIM, 2017. - 205 p.

17. Mikhaylov, D. Criteria and system of indicators for evaluating applications of the mechanism for implementing corruption schemes in the field of public procurement // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. - 2020. - № 5. - Pp. 286-291.

18. Sokolovskaya, E., Simachenko, A. On the specifics of criteria for evaluating applications in procurement of legal services // Competition and Law. - 2025. - № 1. - URL: <https://e.cljournal.ru/1130211> (date of access: 10.11.2025).

19. Chernikova, G. Ways to Increase Competition in the Procurement Sphere // Actual Issues of Developing a Competitive Policy, Improving Law Enforcement Practice to Prevent Unfair Competition and Improper Advertising: Proceedings of

the IX International Scientific and Practical Conference. - Voronezh, May 23, 2019. - Voronezh: Voronezh State University, 2019. - Pp. 260-264.

20. Doroshina, O. Features of accounting and cost calculation at enterprises of the military-industrial complex (practical aspect) / O. Doroshina // Bulletin of «TISBI». - 2021. - № 1. - Pp. 73-82. - EDN GXCDGR.

Дата поступления: 06.02.2026.

УДК 378.14:376

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ
И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ РАБОТЫ
В УСЛОВИЯХ ИНКЛЮЗИВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ВУЗА**

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS
AND PROSPECTS OF CAREER GUIDANCE WORK
IN AN INCLUSIVE EDUCATIONAL
ENVIRONMENT OF A UNIVERSITY**

ВОРОНЦОВА Е.Г., канд. психол. наук, доцент Байкальского государственного университета, г. Иркутск

Тел.: +7(908)650-34-93

E-mail: ewgeniavorontsova@bgu.ru

VORONTSOVA E., PhD in Psychology, Associate Professor, Baikal State University, Irkutsk

Tel.: +7(908)650-34-93

E-mail: ewgeniavorontsova@bgu.ru

Аннотация

Постановка проблемы. Актуализация проблематики профессионального самоопределения студенческой молодежи в контексте инклюзивной трансформации высшего образования детерминирована комплексом социально-экономических и педагогических факторов, а также системными барьерами трудоустройства выпускников с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). **Формулировка цели исследования.** Исследование направлено на критическую рефлексию теоретико-методологических оснований профориентационной работы со студентами в инклюзивной образовательной среде и выделение перспективных направлений ее развития в вузе. **Методологическая база.** Методологическую базу исследования составили принципы системного и субъектно-деятельностного подходов, позволившие осуществить многоуровневый анализ научных концепций и моделей организации профориентационной деятельности. **Методы исследования.** Методы работы – теоретический анализ, синтез и критическое осмысление отечественных и зарубежных научных источников по проблеме исследования. **Результаты исследования.** Результаты исследования показали, что эффективная система профориентационного сопровождения должна

базироваться на интеграции социально-конструктивистского, системно-деятельностного и субъектно-развивающего подходов. Критический анализ существующих моделей (диагностико-консультационной, ресурсно-средовой) выявил их потенциал и методологические ограничения в условиях инклюзии. Определены стратегические перспективы развития, включая цифровизацию инклюзивной профориентации через создание адаптивных платформ и преодоление цифрового неравенства.

Выводы. Перспективы развития инклюзивной профориентации лежат в плоскости синергии технологий, методологии и сетевого сотрудничества. Ключевой задачей является переход от фрагментарных практик к целостной реабилитационно-профессиональной экосистеме, что требует разработки консолидированной метатеории, адаптированного диагностического инструментария и эффективных моделей сетевого взаимодействия.

Ключевые слова: теоретико-методологические основания, профориентация, вуз, инклюзивная образовательная среда, студенты с ограниченными возможностями здоровья, профессиональное самоопределение; дистанционные технологии.

Abstract

Statement of the problem. The relevance of professional self-determination of students in the context of inclusive transformation of higher education is determined by a set of socio-economic and pedagogical factors, as well as systemic barriers to employment faced by graduates with disabilities. **Objective of the study.** The research aims to reflect critically theoretical and methodological foundations of career guidance for students in an inclusive educational environment and to identify promising directions for its development in higher education institutions. **Methodological framework.** The methodological framework of the study comprises the principles of systemic and subject-activity approaches, which enabled a multilevel analysis of scientific concepts and models for organizing career guidance activities. **Research methods.** The research methods include theoretical analysis, synthesis, and critical examination of domestic and foreign scientific sources on the research problem. **Research results.** The results show that an effective career guidance support system should be based on the integration of social constructivist, systemic-activity, and subject-developmental approaches. A critical analysis of existing models (diagnostic-consultative, resource-environmental) revealed their potential and methodological limitations in the context of inclusion. Strategic development prospects are identified, including the digitalization of inclusive career guidance through the creation of adaptive platforms and overcoming digital inequality. **Conclusions.** The prospects for inclusive career guidance development lie in the synergy of technologies, methodology, and network cooperation. The key challenge

is the transition from fragmented practices to an integrated rehabilitation and professional ecosystem, which requires the development of a consolidated metatheory, adapted diagnostic tools, and effective models of network interaction.

Key words: *theoretical and methodological foundations, career guidance, university, inclusive educational environment, students with disabilities, professional self-determination, critical analysis, Distance learning technologies.*

Введение

Актуализация проблематики профессионального самоопределения студенческой молодежи в контексте инклюзивной трансформации высшего образования детерминирована комплексом социально-экономических и педагогических факторов. Современный этап развития высшей школы характеризуется не только расширением доступности образования для лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), но и осознанием необходимости создания условий для их полноценной профессиональной реализации. Однако, как показывают эмпирические исследования, значительная часть выпускников, включая студентов с нозологиями, сталкивается с системными барьерами при трудоустройстве: от неготовности работодателей к созданию специальных рабочих мест до отсутствия у самих выпускников сформированных навыков самопрезентации и карьерного планирования [7, с. 38-52]. Данный факт репрезентирует дефицитарность существующих моделей профориентационного сопровождения на университетском этапе, которые зачастую носят эпизодический характер, не учитывают индивидуальные образовательные потребности и не интегрированы в единую траекторию профессионального развития.

Парадоксальность сложившейся ситуации заключается в том, что при наличии достаточно разработанной нормативно-правовой базы инклюзивного образования и декларировании принципов равных возможностей практика профориентационной работы в вузах продолжает воспроизводить подходы, ориентированные преимущественно на нейротипичных студентов. Это приводит к тому, что лица с ОВЗ оказываются в зоне методологической неопределенности: традиционные диагностические методики не адаптированы к полиморфной нозологии, карьерные консультации не учитывают специфику ограничений, а взаимодействие с работодателями носит формальный характер. В этих условиях современная высшая школа объективно нуждается в консолидации теоретико-методологического фундамента, позволяющего моделировать непрерывную и дифференцированную систему поддержки профессионального выбора для всех категорий обучающихся.

Цель настоящей работы заключается в осуществлении критической рефлексии теоретико-методологических оснований профориентационной работы со студентами в инклюзивной образовательной среде, с выделением основных тенденций, дискуссионных аспектов и перспектив в вузе. Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач: анализ ключевых научных подходов к профориентации в инклюзивном образовании; критическое осмысление существующих моделей и методов; выявление методологических дефицитов и определение стратегических направлений развития, включая потенциал цифровых технологий.

Теоретические подходы (обзор литературы)

Методологическим базисом профориентационной деятельности в инклюзивном образовательном пространстве выступает интеграция нескольких взаимодополняющих научных подходов: социально-конструктивистского, системно-деятельностного, субъективно-развивающего, компетентностного.

Социально-конструктивистский подход к проблеме инвалидности, релевантный положениям Конвенции о правах инвалидов, смещает фокус с медико-биологических ограничений индивида на деконструкцию социальных, аттитюдных и институциональных барьеров, продуцируемых обществом [8, с. 38-52]. В контексте профориентации это предполагает, что миссия вуза заключается не в коррекции личностных дефицитов студента с ОВЗ, а в трансформации образовательной и профессиональной среды, элиминации коммуникативных, информационных и организационных препятствий.

Системно-деятельностный подход позволяет концептуализировать профориентацию как целостный, динамический процесс сопровождения профессионального становления личности [1; 5]. Реализация данного подхода требует синергетической координации усилий всех субъектов образовательной экосистемы: профессорско-преподавательского состава, психологов, карьерных консультантов, рекрутеров и самих студентов.

Субъектно-развивающий подход интерпретирует профессиональное самоопределение как процесс активного и рефлексивного проектирования личностью своей профессиональной биографии [1; 2; 5]. Задача университета в этом контексте заключается в создании психолого-педагогических условий для актуализации внутренних ресурсов студента, формирования его готовности к автономному и ответственному карьерному выбору.

Следующим значимым методологическим основанием выступает компетентностный подход, который в контексте инклюзивной профориентации приобретает особую значимость. Согласно исследованиям зарубежных авторов, формирование

профессиональных компетенций у студентов с ОВЗ требует учета не только образовательных стандартов и специфики их нозологических особенностей, но и активности самой личности в управлении своей карьерой [9]. Особого внимания заслуживает теория социального научения А. Бандуры, которая подчеркивает роль наблюдения и моделирования в профессиональном становлении личности. В инклюзивной среде это предполагает создание условий для взаимодействия студентов с ОВЗ с успешными представителями профессии, что способствует формированию позитивных профессиональных ориентаций. Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, в свою очередь, акцентирует важность поддержки автономии, компетентности и связанности для развития внутренней мотивации профессиональной деятельности [10, р. 112]. В инклюзивном образовательном пространстве это требует создания поддерживающей психологической атмосферы, способствующей раскрытию потенциала каждого студента.

Методы и основные результаты

Методологическую основу исследования составили принципы системного и субъектно-деятельностного подходов, позволившие осуществить многоуровневый анализ научных концепций и моделей организации профориентационной деятельности в условиях инклюзивного образовательного пространства [5; 6].

Анализ научного дискурса позволяет идентифицировать несколько доминирующих моделей и методов, апробированных в профориентационной работе со студенческим контингентом, каждая из которых обладает определенным эвристическим потенциалом и имманентными ограничениями.

Традиционная диагностико-консультационная модель, сохраняющая свою распространенность в университетской практике, акцентирована на психодиагностике профессиональных склонностей и интересов студентов с последующей консультативной поддержкой [2, с. 56]. Конструктивные аспекты данной модели заключаются в использовании апробированного диагностического инструментария, например, такого как «ДДО» Е.А. Климова в адаптации Г.В. Резапкиной, «Карта интересов» А.Е. Голомштока, который предоставляет верифицированные данные для студенческой рефлексии, а структурированное консультирование способствует концептуализации процесса выбора. Следует отметить, что методологические дефициты модели проявляются в ее эпизодическом характере и отсутствии учета актуальных запросов рынка труда. Эмпирические данные исследователей свидетельствуют, что до 55% респондентов не фиксируют системного содействия вуза в профессиональном самоопределении [5, с. 130; 6]. Кроме того, в инклюзивном измерении модель требует фундаментальной адаптации диагностического арсенала под полиморфную нозологию, что в настоящее

время разработано недостаточно.

Ресурсно-средовая модель инклюзии, получающая концептуальное обоснование в работах отечественных исследователей, предполагает проектирование в вузе специализированной среды, изначально ориентированной на специфические нозологические группы, с последующей интеграцией в нее нейротипичных студентов посредством волонтерских практик и коллаборативных проектов [4, с. 99-105]. Конструктивные аспекты данной модели заключаются в возможности целенаправленного учета средовых барьеров, формирования поддерживающих условий для академической и профессиональной реализации студентов с ОВЗ. Она способствует освоению индивидом инклюзивных установок в академическом сообществе. Однако методологические дефициты проявляются в том, что на текущий момент данная модель репрезентирует скорее концепт, нежели укорененную практику. Отсутствуют репрезентативные лонгитюдные исследования, верифицирующие ее эффективность в аспекте долгосрочной профессиональной адаптации выпускников. Дискуссионным остается вопрос о рисках формирования «образовательных анклавов» и необходимости структурной реорганизации классического университета.

Участие студентов в реальных проектах, в том числе в формате чемпионатов профессионального мастерства, рассматривается как высокоэффективный метод профориентации [3-4]. Конструктивные аспекты подобных практик заключаются в том, что они позволяют студентам, включая лиц с ОВЗ, не только аккумулировать профессиональный опыт, но и демонстрировать сформированные компетенции потенциальным работодателям, непосредственно катализируя процесс трудоустройства. Вместе с тем, методологические дефициты проявляются в том, что зачастую участие в подобных активностях носит точечный характер и не инкорпорировано в сквозную траекторию профессионального развития на протяжении всего периода обучения. Дискуссионным остается вопрос трансфера компетенций, приобретенных в условиях образовательного проекта, в реальный производственный контекст.

Коллаборация с бизнес-сообществом признается императивным условием результативной профориентации [3; 4; 7]. Конструктивные аспекты партнерской модели взаимодействия с работодателями заключаются в организации стажировок, карьерных ярмарок и встреч с рекрутерами, что предоставляет студентам актуальную информацию о конъюнктуре рынка труда и способствует установлению профессиональных контактов. Однако методологические дефициты проявляются в том, что исследования фиксируют: 67% выпускников отмечают дефицит релевантной информации о рынке труда как ключевую проблему [5], что является основанием низкой эффективности

действующих коммуникационных каналов. В инклюзивном аспекте партнерства зачастую носят формальный характер, а работодатели не обладают достаточной готовностью к созданию специальных условий труда, что свидетельствует о недостаточной работе по просвещению бизнес-партнеров.

Перспективные направления методологического развития в профориентационной работе с учетом дистанционных технологий

Осуществленный критический анализ позволяет констатировать, что, несмотря на наличие концептуального фундамента и ряда перспективных практик, система профориентационной работы в инклюзивной среде вуза сохраняет фрагментарный характер. Выявленные методологические пробелы и перспективные векторы исследований включают несколько ключевых аспектов. Теоретический аспект выражен отсутствием консолидированной метатеории, интегрирующей социальный подход к инвалидности, современные теории карьеры и отечественные наработки в области профессионального самоопределения. Требуется разработка методологии сквозного профориентационного сопровождения, охватывающего весь период обучения в вузе.

Методический аспект обнаруживает дефицит адаптированного и валидного диагностического инструментария для работы с полиморфными нозологическими группами, а также методического аппарата для оценки эффективности инклюзивных профориентационных программ.

Организационный контекст проявляется в слабой артикулированности моделей эффективного сетевого взаимодействия «вуз - работодатель - государственные структуры - НКО» в интересах трудоустройства выпускников с ОВЗ. Необходимы исследования, нацеленные на проектирование и апробацию подобных моделей. Особого внимания заслуживает разработка концепции тьюторского сопровождения профессионального развития студентов с ОВЗ, которая должна включать не только психолого-педагогические, но и социально-экономические аспекты адаптации.

Перспективы и стратегические направления развития профориентации в инклюзивной образовательной среде с применением дистанционных технологий

Одним из направлений становится цифровизация как основа новой методологической среды. Будущее профориентации неразрывно связано с осмысленным и методологически выверенным внедрением дистанционных технологий. Речь идет не о простом переносе очных форматов в онлайн-пространство, а о создании принципиально новой среды сопровождения, способной нивелировать ключевые барьеры.

Ключевыми задачами становятся:

1. Разработка и внедрение гибридных моделей, оптимально сочетающих преимущества цифрового (гибкость, доступность, возможности для персонализации) и очного (глубина социально-эмоционального контакта, немедленная обратная связь) взаимодействия [6, с. 105].

2. Создание адаптивных цифровых платформ, интегрирующих функции диагностики (с использованием технологий AI для учета особых образовательных потребностей), электронного портфолио, навигации по образовательным и карьерным траекториям, а также сетевого взаимодействия с потенциальными работодателями и наставниками.

3. Преодоление цифрового неравенства через обеспечение всех студентов необходимыми техническими средствами и целенаправленное развитие цифровых компетенций как у обучающихся, так и у сотрудников профориентационных служб [5].

4. Главным вызовом в этой сфере является переход от стихийной практики к научно обоснованной цифровой дидактике инклюзивной профориентации, требующей специальных исследований и разработки соответствующих критериев эффективности.

Еще одной перспективой выступает выстраивание работы от моделей сопровождения к комплексной реабилитационно-профессиональной экосистеме. Следующим шагом должна стать консолидация разрозненных сервисов (психолого-педагогическое сопровождение, карьерное консультирование, социальная поддержка, взаимодействие с работодателями) в целостную, индивидуализированную систему. Такой подход предполагает:

- развитие тьюторской модели сквозного сопровождения, где тьютор выступает навигатором, помогающим студенту с ОВЗ выстроить персональный образовательно-карьерный маршрут, интегрирующий ресурсы вуза и внешних партнеров;

- формирование устойчивых сетевых альянсов «вуз - бизнес - государство - НКО», направленных не только на организацию практик, но и на совместное проектирование инклюзивных рабочих мест, программ адаптации и профессионального роста выпускников с инвалидностью;

- смещение фокуса с этапа выбора профессии на поддержку всего карьерного цикла, включая процессы профессиональной адаптации, развития и устойчивости на рынке труда, что особенно актуально в условиях нестабильной экономики [9, р. 563-578].

- преодоление разрыва между теорией инклюзии и практикой профориентации, где ключевой задачей методологического порядка остается операционализация принципов инклюзии в конкретных техниках, процедурах и оценочных инструментах. Как отмечают эксперты, зачастую «правильные слова многостраничных документов –

это теория. На практике мало кто занимается разработкой методов для целевой группы».

Исходя из описанного выше, приоритетными являются:

1. Проведение лонгитюдных исследований эффективности различных моделей и методов инклюзивной профориентации, результаты которых будут иметь доказательную силу.

2. Разработка стандартизированного, но гибкого диагностического инструментария, валидного для работы с полиморфными нозологическими группами.

3. Создание и внедрение профессиональных стандартов и программ повышения квалификации для специалистов по профориентации, работающих в инклюзивной среде, с акцентом на формирование компетенций в области медико-психологических особенностей, правового регулирования и технологий сопровождения.

Таким образом, перспективы развития инклюзивной профориентации в вузе лежат в плоскости синергии технологий, методологии и сетевого сотрудничества. Реализация этих направлений позволит трансформировать профориентацию из факультативной услуги в интегральный механизм социальной и профессиональной инклюзии, обеспечивающий реальную конкурентоспособность и самореализацию каждого выпускника вуза.

Заключение

Проведенный теоретический анализ позволил осуществить комплексное рассмотрение теоретико-методологических оснований профориентационной работы в условиях инклюзивной образовательной среды вуза. Выявлено, что эффективная система профориентационного сопровождения студентов, включая лиц с ОВЗ, должна базироваться на интеграции социально-конструктивистского, системно-деятельностного и субъектно-развивающего подходов. Критический анализ существующих моделей показал, что традиционная диагностико-консультационная модель обладает ограниченной эффективностью в условиях инклюзивного образования, тогда как ресурсно-средовая модель, несмотря на свой инновационный потенциал, требует дальнейшей методологической и практической апробации.

Определены перспективные направления методологического развития, включающие необходимость разработки консолидированной метатеории инклюзивной профориентации, создания адаптированного диагностического инструментария для работы с полиморфными нозологическими группами, а также артикуляции эффективных моделей сетевого взаимодействия вуза с работодателями и социальными партнерами. Центральной нерешенной задачей остается преодоление разрыва между декларируемыми принципами инклюзии и реальной практикой. Таким образом, ключевой перспективой и одновременно

вызовом для научного сообщества является перевод методологических основ в конкретные апробированные технологии, организационные модели и критерии оценки эффективности профориентационной работы, что и составит предмет будущих исследований. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы при проектировании и реализации систем профориентационной работы в вузах, развивающих инклюзивную образовательную среду.

Литература:

1. Байрамов, В.Д., Райдугин, Д.С. Теоретико-методологические основы «инклюзии обратного порядка» // Психологическая наука и образование. - 2017. - Т. 22. - № 1. - С. 18-25.
2. Зимина, Е.В. Теоретико-методологические подходы к социально-психологическому сопровождению инклюзивного образования / Е.В. Зимина, С.К. Малахаева // Baikal Research Journal. - 2018. - Т. 9. - № 4. - DOI: 10.17150/2411-6262.2018.9(4).1.
3. Зимина, Е.В., Седых, О.Г. Интеграция молодых инвалидов с нарушением слуха в контексте государственной политики в сфере образования // Baikal Research Journal. - 2024. - № 3. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-molodyh-invalidov-s-narusheniem-sluha-v-kontekste-gosudarstvennoy-politiki-v-sfere-obrazovaniya> (дата обращения: 04.12.2025).
4. Седых, О.Г. Инклюзивные проекты в деятельности некоммерческих организаций: опыт АНО ЦСК «Импульс» // Global and Regional Research. - 2024. - Т. 6. - № 4. - С. 99-105. - EDN ROHRLV. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75165721>.
5. Митина, Л.М. Профессиональное развитие и профессиональная карьера: конфликт или синтагма / Вестник Удмуртского ун-та. - Серия: Философия. Психология. Педагогика. - 2016. - Т. 26. - Вып. 2. - С. 129-133.
6. Пряжников, Н.С. Социальное и профессиональное самоопределение личности в гуманитарном и экономическом образовании: перспективы и развитие: Коллект. монография / Пряжников, Н.С. и др. - М.: Российский экономич. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2015. - 208 с.
7. Аксенова, Е.И., Бонкало, Т.И. Практики трудоустройства лиц с ограниченными возможностями здоровья в России и за рубежом: экспертный обзор / Е.И. Аксенова, Т.И. Бонкало. - М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. - 98 с. - URL: <https://niioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/obzory/>.
8. Barnes, C. Understanding the Social Model of Disability: Past, Present and Future // Routledge Handbook of Disability Studies. - 2019. - Pp. 38-52.
9. Brown, S., Lent, R. Social cognitive career theory at 25: Progress in studying the domain satisfaction and career self-management models // Journal of Career Assessment. - 2019. - № 27 (4). - Pp. 563-578.
10. Deci, E., Ryan, R. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. - N.Y.: Guilford Press, 2017. - 756 p.
11. Парубина, В.Д. Инклюзивное образование как фактор интегра-

ции в социум инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья / В.Д. Парубина, О.Л. Панченко // Вестник «ТИСБИ». - 2015. - № 3. - С. 14-23. - EDN HPSYZC.

References:

1. Bayramov, V., Raidugin, D. Theoretical and methodological foundations of «reverse-order inclusion» // Psychological Science and Education. - 2017. - Vol. 22. - № 1. - Pp. 18-25.

2. Zimina, E. Theoretical and methodological approaches to socio-psychological support of inclusive education / E. Zimina, S. Malakhaeva // Baikal Research Journal. - 2018. - Vol. 9. - № 4. - DOI: 10.17150/2411-6262.2018.9(4).1.

3. Zimina, E., Sedykh, O. Integration of young people with hearing impairment in the context of state policy in the field of education // Baikal Research Journal. - 2024. - № 3. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-molodyh-invalidov-s-narusheniem-sluha-v-kontekste-gosudarstvennoy-politiki-v-sfere-obrazovaniya> (date of request: 04.12.2025).

4. Sedykh, O. Inclusive projects in the activities of non-profit organizations: the experience of ANO CSK «Impulse» // Global and Regional Research. - 2024. - Vol. 6. - № 4. - Pp. 99-105. - EDN ROHRLV. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75165721>.

5. Mitina, L. Professional development and professional career: conflict or syntagma // Bulletin of the Udmurt University. - The philosophy series. Psychology. Pedagogy. - 2016. - Vol. 26. - Iss. 2. - Pp. 129-133.

6. Pryazhnikov, N. Sotsial'noe i professional'noe samoopredelenie lichnosti v gumanitarnom i ekonomicheskom obrazovanii: perspektivy i razvitie: Kollektivnaya monografiya / N. Pryazhnikov i dr. - M.: Rossiyskiy ekonomicheskiy universitet im. G.V. Plekhanova, 2015. - 208 p.

7. Aksenova, E., Bonkalo, T. Employment practices of persons with disabilities in Russia and abroad: an expert review / E. Aksenova, T. Bonkalo. - M.: GBU «NIIOZMM DZM», 2023. - 98 p. - URL: <https://niioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/obzory/>.

8. Barnes, C. Understanding the Social Model of Disability: Past, Present and Future // Routledge Handbook of Disability Studies. - 2019. - Pp. 38-52.

9. Brown, S., Lent, R. Social cognitive career theory at 25: Progress in studying the domain satisfaction and career self-management models // Journal of Career Assessment. - 2019. - № 27 (4). - Pp. 563-578.

10. Deci, E., Ryan, R. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. - N.Y.: Guilford Press, 2017. - 756 p.

11. Parubina, V. Inclusive education as a factor of integration into society of the disabled and people with disabilities / V. Parubina, O. Panchenko // «TISBI» Bulletin. - 2015. - № 3. - Pp. 14-23. - EDN HPSYZC.

Дата поступления: 21.01.2026.

**ВЫЯВЛЕНИЕ И КОРРЕКЦИЯ ПРОЯВЛЕНИЙ
БУЛЛИНГА СРЕДИ ПОДРОСТКОВ**

**IDENTIFICATION AND CORRECTION
OF BULLYING AMONG TEENAGERS**

ПАРШИНА А.Ю., магистрант Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(963)120-40-75

E-mail: alena_parshina@bk.ru

КОРОТКОВА А.Л., канд. пед. наук, доцент, зав. кафедрой педагогики и психологии Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(927)240-25-69

E-mail: anuticc@mail.ru

МУСТАФИНА Л.Ф., канд. пед. наук, доцент кафедры педагогики и психологии Университета управления «ТИСБИ»

Тел.: +7(904)662-17-65

E-mail: lilmus@mail.ru

PARSHINA A., Master's degree student, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(963)120-40-75

E-mail: alena_parshina@bk.ru

KOROTKOVA A., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(927)240-25-69

E-mail: anuticc@mail.ru

MUSTAFINA L., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, the Department of Pedagogy and Psychology, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(904)662-17-65

E-mail: lilmus@mail.ru

Аннотация

Постановка проблемы. Буллинг является серьезной угрозой психическому здоровью детей-подростков, приводящей к эмоциональному выгоранию, снижению самооценки и социальной изоляции. **Формулировка цели исследования.** Статья посвящена выявлению социально-психологических особенностей проявлений буллинга у подростков, а также анализу системы эффективных мер по его преодолению и профилактике. **Методы исследования.** Методологической базой исследования послужили концепция школьной травли (Д. Ольвеус), теории агрессии Л. Берковица, К. Лоренца, А. Бандуры, психологии подросткового возраста Л.С. Выготского,

И.С. Кона. Методы работы: анализ существующих подходов к классификации видов буллинга, сопоставление отечественных и зарубежных моделей профилактики травли (например, программы Д. Олвеуса и российских антибуллинговых практик) для поиска наиболее эффективных решений. **Результаты исследования.** Результаты исследования подчеркивают необходимость комплексного подхода, включающего профилактику, диагностику и коррекционные мероприятия. **Выводы.** Особое внимание уделяется формированию культуры толерантности и эмпатии среди школьников, повышению осведомленности педагогов и родителей о признаках буллинга и способах реагирования на подобные ситуации.

Ключевые слова: буллинг, профилактика буллинга, коррекция буллинга подростки, жертва буллинга.

Abstract

Problem statement. Bullying poses a serious threat to the mental health of adolescents, leading to emotional burnout, decreased self-esteem and social isolation. **The purpose of the study.** The article is devoted to identifying the socio-psychological characteristics of bullying manifestations among adolescents, as well as to analyzing the system of effective measures to overcome and prevent it. **Research methods.** The methodological basis of the study comprises the concept of school bullying by D. Olweus, theories of aggression by L. Berkowitz, K. Lorenz and A. Bandura, and the psychology of adolescence by L.S. Vygotsky and I.S. Kon. The methods used include analysis of existing approaches to the classification of bullying types and comparison of domestic and foreign anti-bullying models (e.g., D. Olweus's program and Russian anti-bullying practices) in order to identify the most effective solutions. **Results of the study.** The results emphasize the necessity of a comprehensive approach that includes prevention, diagnosis and corrective measures. **Conclusions.** Special attention is paid to fostering a culture of tolerance and empathy among schoolchildren, as well as to raising awareness among teachers and parents about the signs of bullying and ways to respond to such situations.

Key words: bullying, bullying prevention, bullying correction teenagers, bullying victim.

Введение

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью систематизации многочисленных, но разрозненных научных подходов к пониманию природы буллинга в подростковой среде. В психолого-педагогических науках проблема исследуется достаточно широко, но комплексный анализ, объединяющий индивидуально-личностные

(склонность к виктимности, мотивы агрессора), социально-групповые (роль наблюдателей, динамика статусов) и организационные (школьный климат, политика учреждения) факторы в одну модель профилактики, не получил достаточной разработки применительно к особенностям младшего подросткового возраста в условиях современной российской школы [3].

Значимость темы подтверждается данными исследований и наблюдениями, указывающими на распространенность буллинга в школьных коллективах [1]. Педагогические работники, несмотря на осознание проблемы, не всегда обладают достаточными знаниями для его раннего выявления и часто расценивают систематическую травлю как ситуативные конфликты. Существующие формы реагирования в школах носят разрозненный, эпизодический или исключительно карательный характер, что не приводит к искоренению деструктивных групповых норм, при этом запрос на конкретные научно обоснованные алгоритмы действий от администрации школ, педагогов-психологов и классных руководителей постоянно растет.

Цель статьи: теоретически обосновать и охарактеризовать комплекс психолого-педагогических технологий профилактики буллинга в среде младших подростков.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи:**

1. Проанализировать сущность понятий «буллинг», «травля» и выявить особенности буллинга в среде младших подростков.
2. Рассмотреть психолого-педагогические методы выявления буллинга (травли) в подростковой среде.
3. Изучить формы и методы работы педагога-психолога со случаями буллинга.
4. Предложить современные психолого-педагогические технологии профилактики буллинга в условиях общеобразовательной школы.

Понимание сущности буллинга, выходящей за рамки простого «конфликта детей», является необходимым теоретическим основанием для разработки и реализации эффективной работы по профилактике этого явления в условиях общеобразовательной школы.

Теоретические подходы (обзор литературы)

В современной научной литературе проблема агрессивных взаимоотношений в детско-подростковых коллективах занимает одно из ведущих мест. Ключевыми терминами для ее описания являются «буллинг» и «травля», анализ которых в психолого-педагогической литературе позволяет выявить содержательную сущность этого деструктивного явления и эволюцию его понимания – от восприятия как неизбежной «школьной дедовщины» до признания системной проблемы, требующей комплексного педагогического и психологического

вмешательства.

Термин «буллинг» (от англ. bully – задира, хулиган) пришел в российскую науку из зарубежных исследований. Классическое определение, задающее основные параметры феномена, было дано норвежским психологом Д. Ольвеусом. Согласно этому подходу, буллинг понимается как преднамеренное, повторяющееся агрессивное поведение, характеризующееся неравенством сил или власти между агрессором и жертвой. В отечественной научной традиции в качестве смыслового эквивалента часто используется понятие «травля». Исследователи подчеркивают, что хотя эти термины могут использоваться как синонимы, «травля» имеет более широкий социальный контекст, а «буллинг» акцентирует внимание на структурных особенностях явления внутри закрытой группы [2].

Сущность буллинга раскрывается совокупностью его признаков. Во-первых, это умышленность и систематичность, в отличие от случайного конфликта или единичной ссоры буллинг представляет собой длительную кампанию психологического или физического давления. Во-вторых, главным является дисбаланс власти. Как пишет С.В. Кривцова, жертва находится в позиции, не позволяющей ей защититься в силу физической слабости, меньшей популярности, особенностей характера или иных причин [8]. Такой дисбаланс создает модель отношений «преследователь-жертва». В-третьих, буллинг – это групповой процесс. А.А. Бочавер пишет, что в него всегда «вовлечены не только агрессор (буллер) и жертва, но и свидетели (наблюдатели), чье пассивное или одобрительное поведение легитимизирует насилие и формирует социальный контекст, в котором оно процветает» [3]. Именно групповой характер буллинга делает его особо разрушительным для психологического климата всего класса.

В современной научной литературе представлена классификация форм проявления буллинга. Традиционно выделяют прямую (физическую, вербальную) и косвенную (реляционную) травлю. Последняя, направленная на социальную изоляцию жертвы посредством бойкота, сплетен, манипуляций дружескими связями, считается одной из наиболее болезненных и сложных для диагностики. Актуальность в последнее десятилетие приобрел кибербуллинг – агрессия с использованием цифровых технологий. Исследователи выделяют его специфические черты – анонимность агрессора, круглосуточный характер воздействия, мгновенную и широкую аудиторию, что значительно усиливает травмирующий эффект и затрудняет контроль со стороны взрослых.

Буллинг в среде подростков – это не просто «детская жестокость», а сложное, многофакторное явление, корни которого лежат в сочетании возрастных, социальных и организационных обстоятельств.

Особенности буллинга определяются пиком групповой зависимости, эмоциональной лабильностью и кардинальной сменой образовательной среды. Понимание всех рассмотренных специфических черт является обязательным условием для разработки адресных, соответствующих возрасту программ профилактики и интервенции, которые должны быть направлены не просто на купирование инцидентов, а на развитие социального интеллекта, эмпатии, навыков конструктивного общения и на создание в школе такой системы отношений, в которой ценность человеческого достоинства является непреложной нормой для всех участников образовательного процесса.

Работа педагога-психолога с уже возникшим случаем буллинга является важным этапом, требующим от специалиста высокой профессиональной компетентности, этической чуткости и владения конкретными технологиями интервенции (вмешательства). Такая деятельность носит экстренный и комплексный характер, поскольку направлена не на немедленное прекращение насилия, а на минимизацию его разрушительных последствий для всех участников, восстановление психологической безопасности и трансформацию деструктивных групповых норм. Стратегия работы должна быть четко структурирована и реализована во взаимодействии с администрацией школы, классным руководителем и родителями, что прямо соотносится с задачей школы по созданию защищенной среды для развития личности [2].

Первым и обязательным этапом является первичная консультативная работа с жертвой буллинга. Целью этой работы являются обеспечение безопасности младшего подростка, снятие острого стресса и формирование доверия. Психолог создает безопасное, конфиденциальное пространство, в котором младший подросток будет выслушан без осуждения и обесценивания его переживаний.

Для этого применяются методы поддерживающего интервью, арттерапевтические и проективные техники (например, «Рисунок ситуации», метафорические карты), позволяющие младшему подростку, особенно если ему трудно говорить прямо, выразить свои чувства страха, обиды, беспомощности. Очень важно дать жертве понять, что ситуация не является ее личной неудачей или виной, а проблема признана взрослыми серьезной и будет решаться. Как подчеркивает С.В. Кривцова, «первая встреча должна завершаться конкретным планом обеспечения физической и психологической безопасности, разработанным совместно с ребенком (к кому обращаться, как избегать опасных ситуаций, кому из взрослых в школе он доверяет)» [8]. Одновременно, в соответствии с профессиональной этикой и законодательством, психолог информирует администрацию о факте насилия для принятия организационных мер.

Параллельно, но с крайней осторожностью и продуманной

стратегией, проводится работа с инициатором (агрессором) травли. Такая работа не должна носить карательного или обвиняющего характера, поскольку это только усиливает сопротивление и может спровоцировать более изощренную месть. Задача работы – помочь подростку осознать последствия своих действий, сформировать эмпатию и предложить альтернативные, социально приемлемые способы самоутверждения и управления гневом. Эффективными методами являются метод конфронтации с последствиями (обсуждение в диалоге, что чувствовала жертва, как изменилась атмосфера в классе), когнитивно-поведенческие техники, направленные на идентификацию триггеров агрессии и выработку новых поведенческих паттернов, вовлечение в просоциальную деятельность, где ее лидерский потенциал может быть реализован позитивно. Важно, как отмечает А.А. Бочавер, исследовать мотивацию агрессора, является ли его поведение инструментом достижения статуса, реакцией на собственные травмы или следствием неразвитых социальных навыков [3], от этого зависит выбор дальнейших коррекционных методов.

Ключевым и, как правило, самым сложным направлением является работа с группой наблюдателей (классом). Поскольку буллинг – групповой процесс, его прекращение невозможно без изменения норм и сплоченности класса. Работа в данном случае строится на групповых дискуссиях, тренинговых занятиях и проектных методах, здесь используются следующие формы:

- классный час или групповая дискуссия по правилам (без упоминания конкретных имен), на которых обсуждаются понятия толерантности, уважения, последствий травли и коллективно вырабатывается «Кодекс чести класса»;

- социально-психологический тренинг, направленный на развитие эмпатии (например, упражнения на отождествление, ролевые игры «смена ролей»), навыков уверенного поведения, неагрессивного противостояния и поддержки;

- восстановительные технологии, в частности, школьная медиация или восстановительный круг. Это наиболее прогрессивный метод, при котором в безопасном, структурированном диалоге с нейтральным ведущим (медиатором) встречаются все стороны конфликта – жертва, обидчик и значимые для них одноклассники-наблюдатели. Цель – не наказание, а чтобы каждый участник высказал свои чувства, услышал последствия своих действий, лично взял на себя ответственность и совместно с группой нашел путь заглаживания вреда и восстановления отношений. Такой подход, как показывает практика, наиболее эффективен для искоренения самой системы травли, а не только ее симптомов [9].

Отдельным обязательным компонентом является работа с

родителями всех сторон, задействованных в ситуации. Проводятся индивидуальные консультации с родителями жертвы (оказание поддержки, информирование о правах, выработка общей стратегии помощи) и агрессора (без обвинений, но с четким обозначением проблемы, разъяснением позиции школы и обсуждением возможных причин поведения ребенка в семье). Также полезно общее родительское собрание (в деликатной форме, без разбора конкретного случая) на тему профилактики буллинга, ответственности семьи за воспитание уважения к другим и важности сотрудничества со школой. Т.М. Жекулина отмечает, что «нарративный подход в работе с семьями, когда родителям предлагается переосмыслить историю о своем ребенке не через призму «хулигана» или «неудачника», а как о человеке, столкнувшемся с трудным выбором или переживанием, может снизить сопротивление и открыть путь к конструктивным изменениям» [7].

В случаях кибербуллинга методы работы дополняются специфическими действиями – помощь жертве в сохранении доказательств (скриншоты), консультации по настройке приватности в социальных сетях, взаимодействие с администраторами платформ для удаления оскорбительного контента, проведение занятий по цифровой грамотности и этике для всего класса. Как указывает А.Р. Братусин, необходимо формировать у младших подростков понимание, что виртуальные действия имеют реальные юридические и психологические последствия [4].

Сравнение рассмотренных форм и методов работы педагога-психолога со случаями буллинга показано в таблице 1.

Таблица 1
Сравнение рассмотренных форм и методов работы педагога-психолога со случаями буллинга

Критерий сравнения	Работа с жертвой буллинга	Работа с инициатором (агрессором)	Работа с группой наблюдателей (классом)	Работа с родителями	Использование восстановительных технологий
1	2	3	4	5	6
Основная цель	Обеспечение безопасности, снятие стресса, восстановление психологического благополучия и чувства собственного достоинства	Осознание последствий действий, развитие эмпатии, формирование способов самоуверждения и управления агрессией	Изменение групповых норм, формирование климата в классе, развитие навыков поддержки и противодействия травле	Информирование, обеспечение стратегии поддержки ребенка, вовлечение семьи в процесс решения проблемы	Организация безопасного диалога для заглаживания вреда, принятия ответственности и восстановления нарушенных отношений

Продолжение таблицы 1

Риски и ограничения	Ожидаемые результаты	Основные методы и техники
Риск ретравматизации при некорректном вмешательстве; возможная длительность процесса восстановления; необходимость обеспечения реальной, а не только психологической безопасности	Стабилизация эмоционального состояния, восстановление чувства безопасности и доверия к взрослым, формирование навыков защиты	Поддерживающее интервью, методы арттерапии и проективные техники («Рисунок ситуации», метафорические карты), разработка индивидуального плана безопасности, техники саморегуляции
Сопротивление, лицемерие, манипуляция; риск формального «прощения» без внутренних изменений; необходимость учета возможных глубинных причин агрессии	Принятие ответственности за причиненный вред, снижение агрессивных проявлений, поиск новых путей для самореализации	Когнитивно-поведенческие техники (идентификация триггеров, выработка новых паттернов), просоциальное проектирование (вовлечение в позитивную деятельность)
Конформизм, страх высказываться, поверхностное согласие с педагогом при сохранении прежних негласных правил; сложность изменения устоявшейся групповой динамики	Формирование нетерпимости к травле как групповой нормы, повышение сплоченности и взаимной поддержки, рост активности защитников	Групповые дискуссии, социально-психологические тренинги (развитие эмпатии, уверенного поведения), проектные методы, совместная выработка «Кодекса чести класса»
Отрицание проблемы родителем агрессора, обвиняющая позиция родителя жертвы, конфликт между семьями, нежелание сотрудничать со школой	Стратегия помощи ребенку со стороны школы и семьи, снижение конфликтности, повышение родительской компетентности	Индивидуальное консультирование, просветительские беседы, при необходимости семейная консультация, информирование о школьной политике и юридических аспектах
Неприменима в ситуациях прямой физической угрозы или при глубокой психологической травме; требует высокой квалификации ведущего; зависит от доброй воли участников	Добровольное заглаживание вреда обидчиком, эмоциональное реагирование жертвы, восстановление коммуникации, принятие классом новой модели разрешения конфликтов	Восстановительная медиация (диалог между сторонами с нейтральным медиатором), восстановительный круг (с вовлечением более широкого круга заинтересованных лиц, включая наблюдателей)

Как видно из таблицы 1, эффективная интервенция в случае буллинга требует не изолированных, а последовательно и параллельно реализуемых действий по всем представленным направлениям. Работа только с жертвой или только с агрессором не приводит к системному изменению ситуации в классе. Методы, направленные на группу наблюдателей и восстановительные практики, являются основными для ликвидации самой системы травли, а привлечение родителей обеспечивает устойчивость результатов.

Методы и основные результаты

Проведенное исследование выявило наличие тесной взаимосвязи между педагогическими и психологическими явлениями –

эффективность профилактики зависит от интеграции психологических методов развития социально-эмоциональных компетенций у учащихся в общую педагогическую систему ценностно-ориентированного воспитания и четкой организационной политики школы. Результаты получены в рамках системного и социально-конструктивистского подходов, рассматривающих школу как целостную систему, а буллинг – как социально сконструированный феномен группового взаимодействия.

Важнейшими принципами работы со случаями буллинга (травли) в условиях современной общеобразовательной школы являются комплексность и последовательность. Единичная беседа с зачинщиком или жертвой не решит системной проблемы, необходим долгосрочный план, включающий все рассмотренные направления, регулярный мониторинг ситуации и постинтервенционную поддержку. Результатом эффективной работы должно стать не временное затишье, а изменение групповой культуры класса в сторону взаимного уважения, нетерпимости к насилию и способности к мирному разрешению конфликтов, что в полной мере соответствует цели образования по воспитанию социально ответственной личности. Стратегия психолога должна быть комплексной, гибкой и учитывающей специфику ролей каждого участника деструктивного процесса.

Заключение

Сущность понятий «буллинг» и «травля» в современной научной литературе раскрывается как многогранная и динамичная, это не статичный набор признаков, а сложный социально-психологический процесс, укорененный в групповой динамике, индивидуальных особенностях личности и широком организационном контексте образовательного учреждения. Понимание этого процесса требует интеграции знаний из областей возрастной и социальной психологии, педагогики, социологии и права. Такое комплексное теоретическое осмысление является необходимым фундаментом для перехода от разрозненных реактивных действий к выстраиванию целостной научно обоснованной системы профилактики, способной создать в школе безопасную и поддерживающую среду для развития каждого подростка, что соотносится с задачей, поставленной в федеральном законодательстве, – обеспечивать не только образовательный процесс, но и охрану здоровья обучающихся, под которым, в соответствии с современными представлениями, понимается, в том числе, и их психологическое благополучие.

Грамотное выявление буллинга строится на нескольких группах методов: скрининговых (социометрия, общие опросники для выявления «проблемных» классов и общих тенденций), индивидуально-диагностических (методики на виктимность и агрессивность для работы с группами риска) и специализированных структурных (опросники

школьного климата и буллинг-структуры для глубокого анализа причин и механизмов). Такой комплексный подход позволяет перейти от реагирования на очевидные инциденты к проактивной политике, основанной на данных, и в полной мере реализовать требования к созданию безопасных условий обучения.

Основным принципом построения профилактической работы в современной школе должен быть комплексный системный подход, интегрирующий все рассмотренные технологии в единый, последовательный и долгосрочный план действий. Только стратегия, охватывающая личность, группу, институт и социальное окружение, способна трансформировать школьную среду из потенциально рискованной в по-настоящему безопасную и поддерживающую, обеспечивая условия для охраны здоровья и развития личности обучающихся.

Литература:

1. Басалаева, Н.В., Захарова, Т.В. Буллинг в подростковой среде как проблема современного общества // Проблемы современного педагогического образования. - 2023. - № 80-2. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bullying-v-podrostkovoy-srede-kak-problema-sovremennogo-obschestva> (дата обращения: 16.02.2026).
2. Белевич, А. Буллинг в школе: как распознать и противодействовать / А. Белевич, М. Малыгина // Директор школы. - 2021. - № 5. - С. 95-101.
3. Бочавер, А.А. Школьный буллинг как социально-психологический феномен: Дис. ... д-ра психол. наук: 5.3.5 / А.А. Бочавер. – М., 2025. - 321 с.
4. Братусин, А.Р. О значении профилактики буллинга, моббинга и кибербуллинга в контексте повышения уровня цифровой грамотности молодежи: педагогический аспект / А.Р. Братусин, С.А. Списивцев, А.Ю. Расторгуев // Проблемы современ. пед. образ. - 2020. - № 67-4. - С. 55-58.
5. Грязнов, А.Н., Валиахметов, А.Р., Грузкова, С.Ю. Психологические компоненты, препятствующие успешной социализации личности в образовательной среде / А.Н. Грязнов и др. // Вестник «ТИСБИ». - 2023. - № 2. - С. 88-96
6. Дронишинец, Н.П., Меренков, А.В. Свидетели буллинга в школе: пассивные наблюдатели или активные субъекты его профилактики? // Теория и практика общественного развития. - 2024. - № 7. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/svideteli-bullinga-v-shkole-passivnye-nablyudateli-ili-aktivnye-subekty-ego-profilaktiki> (дата обращения: 24.02.2026).
7. Жекулина, Т.М. Травля в школе. Нарративный подход к работе с проблемой / Т.М. Жекулина. - 2-е изд. (эл.). - М.: Генезис, 2018. - 184 с.
8. Кривцова, С.В. Как противостоять буллингу / С.В. Кривцова // Директор школы. - 2018. - № 4. - С. 86-94.
9. Фаленвайдор, Э.О. Основы социально-педагогической виктимологии: Учебно-метод. пос. / Э.О. Фаленвайдор. - Казань: РИЦ «Школа», 2025. - 109 с.
10. Харланова, Е.М., Сиврикова, Н.В., Ярославова, Г.Ю. Буллинг в образовательных отношениях // Вестник ЮУрГГПУ. - 2022. - № 4 (170). -

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bulling-v-obrazovatelnyh-otnosheniyah> (дата обращения: 22.02.2026).

References:

1. Basalaeva, N., Zakharova, T. Bullying among teenagers as a problem of modern society // Problems of modern pedagogical education. - 2023. - № 80-2. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bulling-v-podrostkovoy-srede-kak-problema-sovremennogo-obschestva> (date of access: 02.16.2026).
2. Belevich, A. Bullying at school: how to recognize and counteract / A. Belevich, M. Malygina // School director. - 2021. - № 5. - Pp. 95-101.
3. Bochaver, A. School bullying as a socio-psychological phenomenon: dissertation ... Doctor of Psychology: 5.3.5 / A.A. Bochaver. - M., 2025. - 321 p.
4. Bratusin, A. On the Importance of Preventing Bullying, Mobbing, and Cyberbullying in the Context of Improving the Level of Digital Literacy of Young People: Pedagogical Aspect / A. Bratusin, S. Spisivtsev, A. Rastorguev // Problems of Modern Pedagogical Education. - 2020. - № 67-4. - Pp. 55-58.
5. Gryaznov, A., Valiakhmetov, A., Gruzkova, S. Psychological Components that Impede Successful Socialization of an Individual in the Educational Environment / A. Gryaznov et al. // «TISBI» Bulletin. - 2023. - № 2. - Pp. 88-96.
6. Dronishinets, N., Merenkov, A. Witnesses to Bullying at School: Passive Observers or Active Participants in Its Prevention? // Theory and Practice of Social Development. - 2024. - № 7. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/svideteli-bullinga-v-shkole-passivnye-nablyudateli-ili-aktivnye-subekty-ego-profilaktiki> (accessed: 24.02.2026).
7. Zhekulina, T. Bullying at School. A Narrative Approach to Working with the Problem / T. Zhekulina. - 2nd ed. (el.). - M.: Genesis, 2018. - 184 p.
8. Krivtsova, S. How to resist bullying / S. Krivtsova // School Director. - 2018. - № 4. - Pp. 86-94.
9. Falenvaydor, E. Fundamentals of socio-pedagogical victimology: A teaching aid / E. Falenvaydor. - Kazan: RIC «School», 2025. - 109 p.
10. Kharlanova, E., Sivrikova, N., Yaroslavova, G. Bullying in Educational Relations // Vestnik of SUHPU. - 2022. - № 4 (170). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bulling-v-obrazovatelnyh-otnosheniyah> (accessed: 22.02.2026).

Дата поступления: 02.02.2026.

**ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА САМООПРЕДЕЛЕНИЯ
ОБУЧАЮЩИХСЯ В ПРОЕКТНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**PEDAGOGICAL SUPPORT FOR STUDENTS' SELF-DETERMINATION
IN PROJECT AND RESEARCH ACTIVITIES**

СУШКОВ Д.В., аспирант кафедры методологии образования,
Педагогический институт, ФГБОУ ВО «Саратовский национальный
исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского»
Тел.: +7(908)542-85-72
E-mail: denissushkov64@gmail.com

SUSHKOV D., Postgraduate Student, Department of Education Methodology,
Pedagogical Institute, Saratov State University
Tel.: +7(908)542-85-72
E-mail: denissushkov64@gmail.com

Аннотация

Постановка проблемы. Современное образование ставит задачу формирования активной, самостоятельно мыслящей личности, способной к самоопределению. Проектно-исследовательская деятельность обладает значительным потенциалом для решения этой задачи, однако в массовой практике отсутствует целостная система педагогической поддержки, обеспечивающая развитие субъектности обучающегося. Существует противоречие между формальными требованиями к учебному исследованию и необходимостью создания условий для личностного и профессионального самоопределения подростка. **Формулировка цели исследования.** Цель статьи заключается в теоретическом обосновании и разработке модели педагогической поддержки самоопределения обучающихся в проектно-исследовательской деятельности, направленной на поэтапное развитие их субъектной позиции. **Методологическая база.** Исследование опирается на философско-психологические положения С.Л. Рубинштейна о самоопределении личности через взаимодействие с действительностью, концепцию педагогической поддержки О.С. Газмана, а также на положения теории самодетерминации (Self-determination theory) Э.Л. Деси и Р.М. Райана, акцентирующей роль автономии, компетентности и связи с другими людьми. **Методы исследования.** Для решения поставленной цели использован комплекс методов: теоретический анализ психолого-педагогической литературы по проблеме самоопределения и исследовательской деятельности, обобщение педагогического опыта и педагогическое

моделирование. **Результаты исследования.** В статье уточнена структура самоопределения применительно к исследовательской деятельности, включающая ценностный (мотивационный), деятельностный и рефлексивный компоненты. Разработана и описана трехуровневая модель педагогической поддержки (базовый, продвинутый и субъектный этапы). Для каждого этапа определены цели, стратегии работы педагога, конкретные шаги и условия перехода обучающегося на следующий уровень. Показана динамика развития компонентов самоопределения по мере прохождения этапов. **Выводы.** Предложенная модель педагогической поддержки создает условия для постепенного «вращения» субъектности ученика: от работы по алгоритму под руководством наставника до полностью автономного исследования, обладающего личностным смыслом для автора. Реализация данной модели способствует повышению автономии обучающегося, развитию его способностей к самоуправлению и саморазвитию, что является основой для позитивного преобразования окружающей действительности.

***Ключевые слова:** педагогическая поддержка, самоопределение подростков, исследовательская деятельность, самоопределение в исследовательской деятельности.*

Abstract

Problem statement. Modern education aims to develop an active, independently thinking personality capable of self-determination. Project-based and research activities hold significant potential for addressing this task; however, in mainstream practice, there is no integrated system of pedagogical support that ensures the development of student agency. A contradiction exists between the formal requirements for academic research and the need to create conditions for the personal and professional self-determination of adolescents. **Objective.** The purpose of the article is to provide a theoretical foundation for and develop a model of pedagogical support for students' self-determination in project-based and research activities, aimed at the step-by-step development of their agentic stance. **Methodological framework.** The study draws on the philosophical and psychological ideas of S.L. Rubinstein regarding personality self-determination through interaction with reality, the concept of pedagogical support by O.S. Gazman, as well as the tenets of Self-Determination Theory by E.L. Deci and R.M. Ryan, which emphasize the role of autonomy, competence, and relatedness. **Research methods.** To achieve the stated goal, a set of methods was employed: theoretical analysis of psychological and pedagogical literature on self-determination and research activity, synthesis of pedagogical experience, and pedagogical modelling. **Results.** The article refines the structure of self-determination in the context of research activity, identifying its value (motivational), activity-based, and reflexive components.

A three-level model of pedagogical support (basic, advanced, and agentic stages) is developed and described. For each stage, the objectives, teacher's strategies, specific steps, and conditions for the student's transition to the next level are specified. The dynamics of the development of self-determination components across the stages are demonstrated. **Conclusions.** The proposed model of pedagogical support creates conditions for the gradual «cultivation» of student agency: from working according to an algorithm under a mentor's guidance to conducting fully autonomous research that holds personal meaning for the author. The implementation of this model contributes to enhancing the student's autonomy and developing their self-management and self-development abilities, which form the basis for positively transforming the surrounding reality.

Key words: *pedagogical support, adolescent self-determination, research activity, self-determination in research activity.*

Введение

Одной из наиболее важных задач, стоящих перед современной системой образования, является помощь подростку в его развитии, стремлении к самоопределению и самоорганизации. Задача школы - способствовать формированию активной деятельностной личности, которой предстоит стать источником позитивных изменений в жизни общества и обеспечить его устойчивое развитие. Технология учебной проектно-исследовательской деятельности может рассматриваться как один из важнейших методов, позволяющих решить указанную задачу, поскольку позволяет не только приобщить обучающихся к основам научного метода, но и является значимой сферой для личностного и профессионального самоопределения. В связи с этим перед педагогическим сообществом возникает проблема организации наиболее эффективной системы педагогической помощи обучающимся при проведении ими учебного исследования, способствующей максимальному развитию ими личностного потенциала.

Одним из ключевых понятий, описывающих эту способность, выступает «самоопределение». Оно понимается не как разовый акт, а как длительный процесс, в ходе которого подросток осознает свои интересы, возможности и ограничения, выстраивает индивидуальную траекторию развития и учится принимать решения в условиях неопределенности. Особое значение в этом процессе приобретает проектно-исследовательская деятельность, которая, будучи по своей природе поисковой, творческой и ориентированной на решение реальных или учебных проблем, создает естественную среду для проявления инициативы, рефлексии и личностного роста. Однако, как показывает анализ массовой образовательной практики, потенциал исследовательской деятельности в значительной степени остается нереализованным: зачастую она

сводится к формальному выполнению алгоритма, заданного педагогом, когда учащийся выступает лишь исполнителем, а не подлинным автором собственного исследования.

Таким образом, возникает противоречие между объективной потребностью в развитии субъектности и самоопределения обучающихся и отсутствием в школе целостной системы педагогической поддержки, которая обеспечивала бы постепенный переход от внешней регламентации к внутренней мотивации, от подражания к самостоятельному поиску, от оценки результата к осмыслению собственного исследовательского пути. Данное противоречие определяет актуальность настоящего исследования.

Цель статьи – теоретически обосновать и предложить модель педагогической поддержки самоопределения обучающихся в проектно-исследовательской деятельности, направленную на поэтапное развитие их субъектной позиции.

Теоретические подходы (обзор литературы)

В отечественной литературе фундаментальный анализ понятия «самоопределение» был сделан С.Л. Рубинштейном [4]. Он указывает на то, что именно жизненные условия и внешние требования толкают человека к самоопределению, то есть он «самоопределяется во взаимодействии с действительностью» [4, с. 252]. Механизм самоопределения психолог связывает с внешними причинами, которые воздействуют на внутренние условия.

Непосредственно с понятием выбора человеком определенных действий в некоторой ситуации связывает самоопределение личности Н.Н. Никитина [7]. Она называет два основных аспекта самоопределения: осознание личностью внешних ограничений и способность создавать новые возможности. Близость личностно-этического развития человека и самоопределения рассматривает и Н.Д. Зотов. Рассуждая о нравственном становлении личности, он связывает его со «становлением в качестве субъекта морального самоопределения» [5, с. 118]. Также понятие самоопределения включает в себя выбор и осознание своей социальной роли, а также значение моральных принципов для самоопределения [5].

На эмоциональном переживании ситуаций ценностного выбора делает акцент при анализе понятия «самоопределение» коллектив авторов под руководством Е.А. Александровой [1]. Авторы статьи отмечают, что выбор учащимися реализации собственного личностного потенциала должен осуществляться на основании обоснования «ценностно-смысловых оснований жизнедеятельности» [1]. Для осуществления самоопределения и реализации личностного потенциала предлагается использовать проектирование индивидуальных траекторий развития и игровое обучение.

В англоязычной литературе проблема самоопределения рассматривается в рамках Теории самодетерминации (Self-determination theory, SDT), предложенной американскими психологами Э.Л. Деси и Р.М. Райаном [10]. Их теория фокусируется на роли мотивации и автономии в процессе самоопределения. Они особенно подчеркивают потребность в самодетерминации (автономии) личности как ощущении себя инициатором собственных поступков; компетентности как ощущении мастерства и эффективности; связности как ощущении принадлежности к социальной группе и эмоциональной близости.

Исследования, проведенные на основе описанной теории, показывают, что самоопределение и мотивация обучающихся играют решающую роль для обеспечения их академической успеваемости и удовлетворения их психологических потребностей [11]. Также исследователи отмечают, что поведение педагогов является одним из ключевых факторов, влияющим на мотивацию учеников [9]. Авторы этого исследования разработали обширную классификацию моделей мотивационного поведения учителей, которые можно применять для улучшения образовательных результатов.

Как видно из приведенного анализа научной литературы, проблема самоопределения учащихся является важной сферой исследования как для отечественных, так и для зарубежных педагогов и психологов. Различные авторы делают акцент на морально-нравственном выборе, стоящем перед обучающимися, реализации ими новых возможностей и собственного личностного потенциала, эмоциональном переживании, определении личных предпочтений и разработке индивидуальных траекторий. Проектно-исследовательская деятельность включает в себя все указанные факторы, однако наибольшей эффективности она достигает при осуществлении педагогом поддерживающей деятельности.

Идеи поддерживающей деятельности присутствуют в трудах многих классиков отечественной педагогики, однако впервые законченная концепция «педагогической поддержки» была предложена О.С. Газманом [4] в 1990-х годах и развита в трудах множества других исследователей. В своем труде «Неклассическое воспитание: от авторитарной педагогики к педагогике свободы» О.С. Газман впервые наряду с воспитанием, способствующим усвоению ребенком внешних норм и ценностей, выделил педагогическую поддержку как отдельную педагогическую деятельность, способствующую помощи детям в процессе индивидуализации, решения их индивидуальных проблем.

Кризис форм индивидуальной деятельности детей в нашей стране констатирует В.П. Бедерханова. Она отмечает «необходимость целенаправленной политики всеобщей педагогической поддержки индивидуального развития и саморазвития» [2], делая жизнь детско-взрослого сообщества гуманистическим событием. На поддержку и развитие обу-

чающихся направленно также использование в образовательной среде технологий искусственного интеллекта, предназначенных для системного учета индивидуальных особенностей подростков [8].

Таким образом, следует заключить, что именно практика поддерживающей деятельности способна обеспечить подлинно индивидуальный подход, развитие личностного потенциала и самоопределения в исследовательской деятельности.

Роль исследовательской деятельности в развитии обучающихся и ее влияние на их личностное самосовершенствование рассмотрены в трудах множества исследователей. Так, значительное влияние учебного исследования на развитие способностей к рефлексивному и аналитическому мышлению отмечает А.В. Леонтович. Он предлагает модель организации исследовательской деятельности учащихся [6]. Исследователь указывает необходимость авторской позиции обучающихся, понимая под ней «способность занимать исследовательскую позицию по отношению к окружающим явлениям» [6].

Методы и основные результаты

Для решения поставленной цели использован комплекс методов: теоретический анализ психолого-педагогической литературы по проблеме самоопределения и исследовательской деятельности, обобщение педагогического опыта и педагогическое моделирование.

Основываясь на анализе научной литературы, следует констатировать, что процесс самоопределения в исследовательской деятельности является длительным и многоэтапным. При этом в массовой практике наблюдается недостаток целостной системы методик и практик поддерживающей деятельности педагога по отношению к самоопределению ученика в исследовании. Помимо прочего, существует явное противоречие между жесткостью и строгостью формальных требований к структуре и содержанию проекта и необходимого для самоопределения гибкого творческого поискового характера исследовательской работы. В связи с указанными обстоятельствами разработка модели педагогической поддержки исследовательского самоопределения представляется крайне насущной.

Выделим следующие компоненты самоопределения подростков в исследовательской деятельности, такие как осознание личностных исследовательских предпочтений, собственных исследовательских возможностей и ограничений, роль и влияние внешних обстоятельств и людей в процессе исследования, морально-этического аспекта исследовательской деятельности и опыта разработки индивидуальной исследовательской траектории. Таким образом, укажем три базовых компонента самоопределения: ценностный (мотивационный), деятельностный и рефлексивный. На их развитие мы и будем опираться при разработке модели поддерживающей деятельности.

Модель педагогической поддержки самоопределения учащихся в исследовательской деятельности включает 3 взаимосвязанных этапа:

- 1) базовый (мотивационно-средовой);
- 2) продвинутый (сотрудничество);
- 3) субъектный.

Цель базового этапа заключается в формировании у обучающихся устойчивых представлений о сущности исследовательской деятельности, а также пробуждении интереса к ней. На этом этапе происходит знакомство с основными правилами, нормами и алгоритмами исследовательской работы.

Начальный этап характеризуется, как правило, поиском учащимся ответа на вопрос: «Что мне интересно?». Зачастую ученик нуждается в помощи со стороны педагога в формулировке темы проекта. Внутренняя мотивация только начинает развиваться, преобладает в значительной мере внешняя мотивация (положительная оценка, признание родителей, одноклассников или педагога).

Деятельность педагога на этом этапе характеризуется ролью наставника, направляющего развитие учащегося. Учитель знакомит обучающихся с базовыми алгоритмами исследовательской работы, предоставляет готовые образцы и шаблоны (пример: исследовательская анкета, чек-лист исследователя), проводит беседы и семинары, посвященные отдельным компонентам исследовательского процесса.

Ситуации выбора для обучающихся инициируются самим педагогом. Это может относиться к выбору тем, задач, методов ознакомительного мини-исследования. Эмоциональная поддержка на данном этапе обеспечивается через постановку ясных достижимых в короткие сроки результатов и акцент на успешных сторонах работы. Презентация результатов проводится в наиболее комфортной обстановке: внутри класса или внутри малых групп.

На втором этапе обучающийся учится планировать и проводить исследование с помощью педагога-наставника. Главной задачей, решаемой на протяжении этого этапа, является формирование устойчивой внутренней мотивации начинающего исследователя.

На протяжении всего продвинутого этапа у обучающихся формируется способность к самостоятельному проектированию исследования и самоорганизации. Деятельность педагога носит характер сотрудничества и соисследования. Непосредственное участие педагога в исследовании с течением времени снижается, уступая место все более нарастающей активности ученика.

Стратегии работы педагога в рамках второго этапа предполагают развитие навыков планирования и целеполагания обучающихся через индивидуальные консультации с использованием открытых вопросов: «Какую именно проблему в рамках этой большой темы ты хочешь ре-

шить?», «Как ты поймешь, что достиг цели?»).

На протяжении этого этапа обучающийся также расширяет пространство своей «исследовательской среды» и углубление навыков саморефлексии с помощью «инструментов обратной связи». Она включает в себя обсуждение работ друг друга в среде сверстников (взаимоэкспертиза), представление исследовательских работ на конференции, обсуждение с экспертами в области тематики исследования.

На третьем (субъектном) этапе обучающийся уже самостоятельно способен инициировать собственное исследование, спланировать его и реализовать, осознавая при этом, в чем заключается его собственный личностный смысл исследования.

На третьем этапе завершается формирование субъектной позиции ученика, а участие в учебном исследовании становится способом личностного и профессионального самоопределения. Исследовательская деятельность приобретает автономный характер; взаимодействие с педагогом происходит в форме консультирования по сложным исследовательским проблемам и помощи в организации условий исследования, а также представления результатов исследования (публикация, участие в конференциях). Важной задачей педагога на заключительном этапе становится помощь ребенку в осмыслении роли и места текущего исследования в собственной жизни и планах на будущее.

Обобщенный алгоритм педагогической поддержки самоопределения обучающихся в исследовательской деятельности представлен в таблице 1.

Таблица 1

Алгоритм педагогической поддержки самоопределения
в исследовательской деятельности

Этап	Стратегия	Шаги	Условие перехода на следующий этап
Базовый	Структурирование и алгоритмизация	Предоставление готовых алгоритмов действий.	Ученик демонстрирует устойчивый интерес к какой-либо теме, может самостоятельно повторить предложенный алгоритм исследования и хочет попробовать сделать новое.
		Проведение семинаров по отдельным навыкам.	
		Использование шаблонов.	
	Создание ситуации выбора	Предложить несколько конкретных, интересных тем для мини-исследования.	
		Дать возможность выбрать из нескольких методов изучения.	
	Обеспечение эмоциональной поддержки	Постановка ясных, достижимых в короткие сроки целей.	
Акцент на положительных сторонах работы.			
		Организация комфортных форм презентации.	
Продвинутый	Проблематизация и целеполагание	Использование открытых вопросов.	Ученик демонстрирует высокую степень самостоятельности в планировании и проведении исследования, инициирует собственные идеи проектов, а помощь педагога запрашивает точно, в основном для оценки и преодоления трудностей.
		Совместное обсуждение и фиксация целей, этапов, зон ответственности ученика и педагога.	
	Организация рефлексивных практик	Регулярные индивидуальные консультации.	
		Ведение исследовательского дневника.	
	Расширение исследовательской среды	Стимулирование работы в сообществе сверстников.	
		Привлечение внешних наблюдателей для консультаций.	
		Участие в конкурсах и конференциях, требующих защиты своей позиции.	
Субъектный	Интеллектуальное сотрудничество	Обсуждение и совместный поиск решений сложных проблем.	Критерий завершения уровня: ученик демонстрирует автономность в проведении исследования, становится субъектом исследовательской деятельности, способным к самоуправлению и саморазвитию в данной сфере, что является признаком успешного самоопределения.
		Помощь в презентации результатов собственной работы.	
	Сопровождение рефлексии	Помощь в осмыслении места и роли данного исследования.	
		Обсуждение этических и социальных аспектов исследования.	
	Предоставление исследовательской свободы и ресурсов	Автономия в выборе темы, методов, графика работы.	
		Обеспечение доступа к необходимым ресурсам и создание условий для работы.	

Заключение

Таким образом, применение описанной модели педагогической поддержки позволит обеспечить развитие личностного самоопределения обучающихся в исследовательской деятельности по ценностному (мотивационному), деятельностному и рефлексивному критериям.

Динамика самоопределения обучающегося в исследовательской деятельности проявляется в последовательном изменении трех основных компонентов: ценностно-мотивационного, деятельностного и рефлексивного – на каждом из выделенных этапов (базовом, продвинутом и субъектном).

На **базовом этапе** ценностно-мотивационный компонент характеризуется неустойчивым интересом: ценность исследовательской деятельности видится обучающимся преимущественно в новизне и эмоциональной привлекательности. Деятельностный компонент ограничивается освоением базовых исследовательских навыков (наблюдение, простой эксперимент, поиск информации по заданным параметрам); ученик действует по четкому алгоритму, предложенному педагогом. Рефлексия на этом этапе направлена на оценку результата («получилось / не получилось») по внешним критериям.

На **продвинутом этапе** мотивация углубляется, появляется устойчивое стремление к самостоятельному поиску ответа, а ценностное отношение смещается с внешней атрибутики на сам процесс исследования. Деятельностный компонент достигает уровня самостоятельного планирования работы, выбора адекватных методов и критической оценки источников информации. Рефлексия распространяется на процесс исследования, формируется способность корректировать собственные действия на основе промежуточных результатов.

На **субъектном этапе** мотивация приобретает ценностно-смысловой характер: исследование воспринимается обучающимся во взаимосвязи с собственной жизнью, личностными планами и профессиональными перспективами. Деятельностный компонент проявляется в свободном владении методами исследования, способности работать в условиях неопределенности, выдвигать и проверять оригинальные гипотезы, критически осмысливать данные, а также границы применимости методов и полученные результаты. Рефлексия становится системной: обучающийся анализирует не только успехи и неудачи, но и личностные изменения, произошедшие в процессе работы.

Педагогическая поддержка самоопределения обучающихся в исследовательской деятельности представляет собой разноуровневый, многоаспектный процесс. Ее цель заключается в создании педагогом условий, благодаря которым обучающийся может занять в исследовательской деятельности активную субъектную позицию. Предложенная модель педагогической помощи позволит «взрастить» субъектность

ученика, повысить его автономию, развить способности к самоуправлению и саморазвитию, воспитать активную деятельностную личность, позитивно преобразующую окружающий мир и способствующую его устойчивому развитию.

Литература:

1. Александрова, Е.А., Дмитриева, О.И., Кабанова, М.И., Раева А.В. Самоопределение в культуре как результат эмоционального проживания ситуаций ценностного выбора на основе личностного потенциала // Сибирский пед. ж-л. - 2023. - № 1. - С. 7-18.
2. Бедерханова, В.П., Демакова, И.Д., Крылова, Н.Б. Гуманистические смыслы образования // Проблемы современного образования. - 2012. - № 1. - С. 16-27.
3. Бытие и сознание. Человек и мир / С.Л. Рубинштейн. - СПб.: Питер, 2003. - 512 с.
4. Газман, О.С. Неклассическое воспитание: от авторитарной педагогики к педагогике свободы. - М.: МИРОС, 2002. - 296 с.
5. Зотов, Н.Д. Личность как субъект нравственной активности; природа и становление. - Томск: Изд. Томского ун-та, 1984. - 248 с.
6. Леонтович, А.В. Концептуальные основания моделирования исследовательской деятельности учащихся // Школьные технологии. - 2006. - № 5. - С. 63-71.
7. Никитина, Н.Н. Становление культуры профессионально-личностного самоопределения учителя. - М.: Прометей; МПГУ, 2002. - 316 с.
8. Ржевская, Ю.Е. Влияние искусственного интеллекта на социально-психологическое развитие учащихся в образовательной среде: адаптация и поддержка / Ю.Е. Ржевская, С.Ю. Грузкова, А.Н. Грязнов // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2025. - № 1. - С. 114-125.
9. Ahmadi, A., Noetel, M., Parker, P., Ryan, R., Ntoumanis, N., Reeve, J., Beauchamp, M., Dicke, T., Yeung, A., Ahmadi, M., Bartholomew, K., Chiu, T.K.F., Curran, T., Erturan, G., Flunger, B., Frederick, C., Froiland, J., González-Cutre, D., Haerens, L., Lonsdale, C. A Classification System for Teachers' Motivational Behaviors Recommended in Self-Determination Theory Interventions // Journal of Educational Psychology. - 2023. - № 115 (8). - Pp. 1158-1176. - <https://doi.org/10.1037/edu0000783>.
10. Deci, E. & Ryan, R. The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior // Psychological Inquiry. - 2000. - № 11 (4). - Pp. 227-268. - https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
11. Yu, Shi & Levesque-Bristol, Chantal. (2020). A Cross-Classified Path Analysis of the Self-Determination Theory Model on the Situational, Individual and Classroom Levels in College Education // Contemporary Educational Psychology. - 61.101857.10.1016/j.cedpsych.2020.101857.

References:

1. Aleksandrova, E., Dmitrieva, O., Kabanova, M., Raeva, A. Self-determination in culture because of emotional experience of value choice situations based on personal potential // Siberian Pedagogical Journal. - 2023. - № 1. - P. 7-18.

2. Bederkhanova, V., Demakova, I., Krylova N. Humanistic meanings of education // Problems of Modern Education. - 2012. - № 1. - P. 16-27.
3. Rubinstein, S. Being and consciousness. Man and the world. - St. Petersburg: Piter, 2003. - 512 p.
4. Gazman, O. Pedagogy of freedom. - M.: MIROS, 2002. - 296 p.
5. Zotov, N. Personality as a subject of moral activity: Nature and formation. - Tomsk: Tomsk University Press, 1984. - 248 p.
6. Leontovich, A. Conceptual foundations for modelling students' research activities // School Technologies. - 2026. - № 5. - P. 63-71.
7. Nikitina, N. Formation of the culture of professional and personal self-determination of teachers. - M.: Prometheus; Moscow State Pedagogical University, 2002. - 316 p.
8. Rzhetskaya, Yu., Gruzkova, S., Gryaznov, A. The impact of artificial intelligence on the socio-psychological development of students in the educational environment: Adaptation and support // Bulletin of «TISBI» University of Management. - 2025. - № 1. - P. 114-125.
9. Ahmadi, A., Noetel, M., Parker, P., Ryan, R., Ntoumanis, N., Reeve, J., Beauchamp, M., Dicke, T., Yeung, A., Ahmadi, M., Bartholomew, K., Chiu, T.K.F., Curran, T., Erturan, G., Flunger, B., Frederick, C., Froiland, J., González-Cutre, D., Haerens, L., Lonsdale, C. A Classification System for Teachers' Motivational Behaviors Recommended in Self-Determination Theory Interventions // Journal of Educational Psychology. - 2023. - № 115 (8). - P. 1158-1176. - <https://doi.org/10.1037/edu0000783>.
10. Deci, E. & Ryan, R. The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior // Psychological Inquiry. - 2000. - № 11 (4). - P. 227-268. - https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
11. Yu, Shi & Levesque-Bristol, Chantal. (2020). A Cross-Classified Path Analysis of the Self-Determination Theory Model on the Situational, Individual and Classroom Levels in College Education // Contemporary Educational Psychology. - 61.101857.10.1016/j.cedpsych.2020.101857.

Дата поступления: 10.02.2026.

БЛОГ УЧИТЕЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ ИЛИ ПОРТФОЛИО УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

TEACHER'S BLOG AS A TOOL FOR PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OR A TALENT MANAGEMENT PORTFOLIO IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

ЩЕУЛОВА М.А., магистрант, ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова», г. Ульяновск

Тел.: +7(917)979-40-60

E-mail: sheulovama@yandex.ru

НАБИЕВ В.Ш., канд. пед. наук, доцент, ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова», г. Ульяновск

Тел.: +7(927)836-58-47

E-mail: paradoks.nabiev@mail.ru

SHCHEULOVA M., Master's degree student, at Ulyanov State Pedagogical University, Ulyanovsk

Tel.: +7(917)979-40-60

E-mail: sheulovama@yandex.ru

NABIEV V., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Ulyanov State Pedagogical University, Ulyanovsk

Tel.: +7(927)836-58-47

E-mail: paradoks.nabiev@mail.ru

Аннотация

Постановка проблемы. В условиях цифровой трансформации образования традиционные механизмы оценки профессионального развития педагога (аттестация, статичное портфолио) демонстрируют ограниченность, не позволяя в полной мере отразить динамику профессионального роста, рефлексивную составляющую и уникальный методический почерк учителя. Возникает противоречие между потребностью управленческих практик в объективных, многомерных инструментах оценки и дефицитом аутентичных форматов для фиксации и презентации педагогического опыта. **Формулировка цели исследования.** Исследование направлено на теоретическое обоснование и разработку модели интеграции персонального профессионального блога учителя в систему управления талантами образовательной организации как динамичной формы цифрового портфолио. **Методологическая база.** Методологическую основу составили системно-деятельностный подход, теория рефлексивной

практики Д.А. Шёна, концепции управления талантами (talent management) и компетентностный подход. **Методы исследования.** Методы работы – теоретический анализ научной литературы, моделирование, систематизация критериев оценки. **Результаты исследования.** Разработана многомерная критериально-оценочная модель блога-портфолио, включающая содержательно-методический, личностно-ориентированный и технико-эстетический блоки. Предложена четырехуровневая грейдовая модель профессионального развития педагога (от Учителя-стажера до Учителя-новатора / цифрового методиста), устанавливающая связь между качеством ведения блога, профессиональным статусом и уровнем оплаты труда. Обоснован психолого-педагогический потенциал блога как инструмента саморефлексии, целеполагания и горизонтального карьерного роста. Выявлены и предложены пути минимизации рисков внедрения (формализация, цифровое неравенство, перегрузка педагогов, нарушение этических норм). **Выводы.** Блог-портфолио, интегрированный в систему управления талантами, позволяет осуществить переход от формализованной эпизодической оценки к постоянному содержательному сопровождению профессионального развития педагога, создавая условия для культивирования профессионального таланта, поддержки горизонтальной карьеры и укрепления конкурентного бренда образовательной организации.

Ключевые слова: управление талантами, профессиональное развитие, цифровое портфолио, блог учителя, аттестация, горизонтальный карьерный рост, рефлексия.

Abstract

Statement of the problem. In the context of digital transformation of education, traditional mechanisms for assessing teacher professional development (certification, static portfolio) demonstrate limitations, failing to reflect fully the dynamics of professional growth, the reflective component, and the unique methodological style of the teacher. There is a contradiction between the need of management practices for objective, multidimensional assessment tools and the lack of authentic formats for recording and presenting pedagogical experience. **Objective of the study.** The research aims to theoretically substantiate and develop a model for integrating a teacher's personal professional blog into the talent management system of an educational organization as a dynamic form of digital portfolio. **Methodological framework.** The methodological framework is based on the system-activity approach, the theory of reflective practice by D.A. Schön, talent management concepts, and the competency-based approach. **Research methods.** The research methods include theoretical analysis of scientific literature, modeling, and systematization of evaluation criteria. **Research results.** A multidimensional

criteria-based model of a blog-portfolio has been developed, including content-methodological, personality-oriented, and technical-aesthetic blocks. A four-level grade model of teacher professional development (from Trainee Teacher to Innovator Teacher / Digital Methodologist) is proposed, establishing a connection between the quality of blog management, professional status, and remuneration level. The psychological and pedagogical potential of the blog as a tool for self-reflection, goal-setting, and horizontal career growth is substantiated. The risks of implementation (formalization, digital inequality, teacher overload, violation of ethical standards) are identified and ways to minimize them are proposed. **Conclusions.** A blog-portfolio integrated into the talent management system allows for a transition from formalized episodic assessment to continuous meaningful support of teacher professional development, creating conditions for cultivating professional talent, supporting horizontal careers, and strengthening the competitive brand of the educational organization.

***Key words:** talent management, professional development, digital portfolio, teacher's blog, certification, horizontal career growth, reflection.*

Введение

Современный этап развития системы общего образования характеризуется глубокой и стремительной цифровой трансформацией, которая затрагивает не только содержание и технологии обучения, но и саму природу педагогического труда. В контексте перехода к парадигме образования, ориентированной на развитие человеческого капитала и персонализацию учебного процесса, кардинально меняются требования к профессионализму педагога. От учителя сегодня ожидается не только предметная и методическая компетентность, но и готовность к непрерывному саморазвитию, рефлексии, сетевому взаимодействию и проектированию образовательной среды в условиях неопределенности [6]. Однако действующие институциональные механизмы оценки и сопровождения профессионального роста зачастую не успевают за этим запросом, оставаясь формализованными и ретроспективными.

Ключевыми проблемами управления персоналом в современной образовательной организации становятся выявление, поддержка и удержание талантливых педагогов, чей потенциал является основным драйвером повышения качества образования. При этом возникает очевидное противоречие. С одной стороны, управленческая практика остро нуждается в объективных, многомерных и динамичных инструментах оценки реального профессионального развития педагога, выходящих за рамки формальных показателей и эпизодических аттестационных процедур. С другой стороны, сами педагоги испытывают дефицит аутентичных и поддерживающих форматов для фиксации, осмысления и презентации своего опыта, что приводит к разрыву между

личной траекторией роста и ее официальным признанием.

Традиционные инструменты, такие как бумажные или статичные цифровые портфолио, собранные «к сроку», критикуются исследователями за фрагментарность, слабую связь с реальной практикой и неспособность отразить процессуальную сторону педагогического мастерства – рефлексивность, преодоление трудностей, эволюцию профессиональных взглядов [3]. В результате система управления талантами рискует опираться на неполные или формальные данные, а потенциал многих педагогов остается нераскрытым и организационно невостребованным.

В то же время в цифровой среде стихийно формируется и получает широкое распространение новый феномен – персональный профессиональный блог учителя. Будучи по своей природе открытым, динамичным и рефлексивным, он представляет собой «живую хронику» педагогической практики, интегрирующую функции дневника, методической копилки и площадки для профессионального диалога. Это позволяет рассматривать блог не как маргинальное хобби, а как потенциально мощный ресурс для системы управления талантами – в качестве динамичного цифрового портфолио.

Современная образовательная парадигма, ориентированная на развитие человеческого капитала как основного ресурса общества, предъявляет принципиально новые требования к профессионализму педагога [1, с. 34]. В условиях глобальной цифровой трансформации и возрастающей сложности образовательных задач традиционные системы повышения квалификации и аттестации педагогических кадров зачастую демонстрируют свою ограниченность, не успевая за реальными темпами профессионального роста современного учителя [6, с. 108]. Формализованные портфолио, собираемые «к сроку» для прохождения аттестационных процедур, в большинстве случаев не отражают живого, непрерывного процесса педагогического поиска, динамики становления профессионального мастерства и уникального методического почерка педагога [7, с. 45].

В этой связи актуализируется поиск аутентичных, органичных инструментов оценки и развития, которые, с одной стороны, позволяли бы самому учителю системно фиксировать, осмысливать и структурировать свой профессиональный путь, а с другой – предоставляли бы руководителям образовательных организаций достоверную, многомерную и динамичную информацию о его актуальных компетенциях и перспективном потенциале. Таким инструментом, адекватным вызовам современности, может выступить персональный профессиональный блог учителя, рассматриваемый в контексте требований Профессионального стандарта педагога и Федеральных государственных образовательных стандартов.

Цель исследования – теоретическое обоснование и разработка модели интеграции блога учителя в систему управления талантами образовательной организации как динамичной формы портфолио профессионального развития. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть сущность управления талантами образовательной организации; проанализировать психолого-педагогический потенциал авторского блога для саморазвития учителя; обосновать преимущества блога как формы презентации цифрового портфолио; разработать критериально-показательную систему оценки блога-портфолио; предложить механизмы интеграции блога-портфолио в системе мотивации профессиональной деятельности педагогов, личностного роста, грейдов и оплаты труда; выявить возможные риски внедрения инноваций и способы их минимизации.

Теоретические подходы (обзор литературы)

Понятие «управление талантами» (talent management), пришедшее в сферу образования из корпоративного менеджмента, трактуется в современной научной литературе как стратегический и систематический подход к привлечению, развитию, мотивации и удержанию продуктивных и перспективных сотрудников, чьи способности и потенциал критически важны для успеха организации. Талант, по утверждению Энди Харгривза и Майкла Фуллана, - «это не только и не столько врожденная одаренность педагога, сколько комплекс развитых профессиональных компетенций, личностных качеств и устойчивой внутренней мотивации, которые в своей совокупности приносят ощутимый вклад в достижение высоких образовательных результатов и реализацию стратегических целей школы» [8].

Традиционные модели аттестации педагогических кадров, несмотря на периодические попытки модернизации, зачастую сохраняют фокус на констатирующем «срезе» компетенций по формальным критериям, а не на процессе их непрерывного развития и совершенствования. Портфолио, являясь одним из ключевых инструментов аттестации в его классической, «бумажной» или статичной цифровой форме, не лишен существенных методологических недостатков: он может быть собран фрагментарно и эклектично непосредственно перед проверкой; он редко отражает профессиональные неудачи, ошибки и, что особенно важно, рефлексивные пути их осмысления и преодоления; он слабо демонстрирует метакогнитивные навыки учителя – систематическое умение анализировать, планировать, корректировать и прогнозировать свою педагогическую деятельность [3, с. 23].

Блог учителя, в отличие от статичного портфолио, представляет собой «живой организм», естественную хронику его ежедневной педагогической практики и внутренней интеллектуальной работы.

Он органично интегрирует в себе функции дневника педагогической практики, методической копилки, площадки для профессиональной дискуссии и публичной презентации образовательных результатов. Это позволяет рассматривать его не как дополнительную добровольную нагрузку, а как системообразующий элемент новой персонализированной модели управления талантами в образовательной организации, нацеленной на выявление, поддержку и целенаправленный рост профессиональной исключительности каждого педагога.

Методы и основные результаты

Методологическую основу исследования составили: системно-деятельностный подход, позволивший рассматривать профессиональное развитие педагога как активный, осознанный процесс; теория рефлексивной практики Д.А. Шёна, обосновывающая значение «мышления в действии» и рефлексии как ключевых механизмов профессионального роста [9]; концепции управления талантами, акцентирующие стратегический характер работы с человеческими ресурсами; а также компетентностный подход, задающий ориентиры для оценки профессиональной квалификации педагога [2; 4].

Цифровое портфолио в формате блога обладает рядом уникальных сущностных характеристик, определяющих его дидактический и управленческий потенциал. Динамичность и процессуальность – хронологическая последовательность записей позволяет объективно проследить эволюцию профессиональных взглядов педагога. Публичность и открытость к обратной связи – блог по своей природе предполагает диалог с широкой аудиторией, создавая ситуацию непрерывной внешней экспертизы. Мультимедийность и интерактивность – педагог получает возможность использовать широкий спектр форматов представления информации, что позволяет более объемно и доказательно представить свой опыт. Аутентичность – неформальный стиль письма, личностный выбор тем раскрывает уникальную личность и индивидуальную педагогическую философию учителя. Накопительный эффект и системность – со временем блог превращается в ценный личный архив и общедоступный методический ресурс [7].

Для успешной интеграции авторского блога в систему управления талантами образовательной организации необходима разработка прозрачной, объективной и педагогически обоснованной системы критериев и показателей оценивания. Данные критерии в обязательном порядке должны быть согласованы с положениями Профессионального стандарта педагога и внутрикорпоративными стандартами конкретной образовательной организации. В качестве основы предлагается следующая многомерная критериально-оценочная модель, структурированная по 3-м основным блокам:

1. Содержательно-методический блок направлен на оценку профессионального содержания блога и включает модули: глубины и рефлексивности анализа; разнообразия и валидности методической палитры; эффективности и результативности; инновационности и креативности.

2. Личностно-ориентированный блок позволяет оценить социально-личностные характеристики автора по модулям: ориентации на ученика и субъектность; профессиональной коммуникации и сетевой культуры; педагогической философии и профессиональной позиции.

3. Техничко-эстетический блок задан различными формами представления контента: удобство навигации и логичность структуры; качество визуального и мультимедийного контента; регулярность ведения и насыщенность контента.

Разработанные критерии и показатели могут быть систематизированы и формализованы в виде детального оценочного листа (например, с использованием балльной шкалы Ликерта) и использоваться как содержательная основа для экспертного заключения в ходе процедур внутреннего аудита, методического мониторинга или официальной аттестации педагогического работника.

Чтобы авторский блог не воспринимался педагогическим коллективом как сугубо частная инициатива, необходимо выстраивать понятную взаимосвязь между его содержательным наполнением и действующей в организации системой стимулирования. Наиболее эффективным организационным механизмом может стать внедрение модели грейдов (уровней профессионального развития педагога), где авторский блог-портфолио становится одним из ключевых оснований для перехода на следующий, более высокий, грейд, сопряженный с повышением профессионального статуса педагога и уровня оплаты его труда.

Грейд 1. Учитель-стажер, начинающий специалист. Уровень саморефлексии и формирования базовой профессиональной привычки к анализу своей деятельности. Ведение закрытого или полужакрытого блога-дневника для фиксации собственных затруднений, успехов и вопросов к наставнику.

Грейд 2. Учитель-практик, уверенный специалист. Уровень перехода к публичному профессиональному взаимодействию. Ведение публичного блога с демонстрацией успешных, апробированных педагогических практик и их первоначальным осмыслением.

Грейд 3. Учитель-методист, ведущий специалист. Блог приобретает ярко выраженную, системную методическую составляющую. Автор занимается структуризацией, теоретическим обоснованием и целенаправленной трансляцией опыта.

Грейд 4. Учитель-новатор (цифровой методист, эксперт). Блог

становится признанной площадкой для апробации, обсуждения и продвижения авторских педагогических методик. Организация сетевых образовательных проектов с участием учащихся и педагогов из других школ и регионов.

Конкретными механизмами оплаты и премирования, стимулирующими качественное ведение блога, могут выступать: персональная надбавка за «цифровой вклад»; система ключевых показателей эффективности (KPI), конвертируемых в денежное вознаграждение; программа нематериальной мотивации и признания (присвоение почетных внутрикорпоративных званий, предоставление преимущественного права на участие в конференциях, стажировках).

Помимо функции внешней оценки, главная ценность профессионального блога для системы образования заключается в его потенциале для личностного и профессионального саморазвития самого педагога. По мнению Е.А. Климова, «процесс ведения блога выступает эффективной технологией рефлексивного практикума, позволяющей учителю выходить в позицию исследователя по отношению к собственной деятельности» [5, с. 67]. Реализация этого потенциала происходит через формирование дисциплины профессиональной рефлексии, фиксацию и визуализацию индивидуального профессионального пути, прояснение и кристаллизацию собственной педагогической философии, а также через механизм публичного целеполагания и ответственности.

Современная профессиональная карьера в образовании все чаще строится не по традиционной вертикали, а по горизонтали – как планомерное расширение зоны профессионального влияния, признанной экспертизы и неформального лидерства без смены основной формальной должности. Блог-портфолио, в силу своей публичности и накопительного характера, является идеальным организационным основанием для такого рода профессионального роста. Учитель, чей блог последовательно демонстрирует глубокую, системную методическую работу, может претендовать на формализацию новой, актуальной роли «цифрового методиста» в структуре образовательной организации, предполагающей координацию сетевых сообществ, консультирование коллег, модерацию внутренних порталов и разработку обучающих тренингов.

Заключение

Предложенная модель интеграции профессионального блога учителя в систему управления талантами образовательной организации представляет собой перспективный, методологически обоснованный путь модернизации кадровой политики в условиях цифровой трансформации образования. Она позволяет на практике осуществить переход от эпизодической, формализованной оценки к постоянному содержательному сопровождению профессионального развития

педагога, от констатации формального соответствия занимаемой должности - к раскрытию и максимальной реализации индивидуального творческого и интеллектуального потенциала каждого учителя.

Блог-портфолио, будучи одновременно инструментом саморефлексии, профессиональной коммуникации и объективной многомерной оценки, создает в организации уникальную развивающую среду, в которой профессиональный талант учителя не только пассивно фиксируется, но и целенаправленно культивируется, поддерживается и стимулируется к дальнейшему росту. Органическая связь качества и содержания блога с системой грейдов, оплаты труда и перспективами горизонтального карьерного роста (в частности, через формализацию и поддержку роли «цифрового методиста») создает мощную, устойчивую мотивационную основу для непрерывного профессионального самосовершенствования педагогических кадров.

Несмотря на объективно существующие риски внедрения (формализация, цифровое неравенство, перегрузка, этические вызовы), их можно успешно минимизировать за счет продуманного, деликатного управленческого сопровождения, создания в коллективе поддерживающей, а не контролирующей психологической атмосферы и стратегического смешения управленческого акцента с тотального контроля на создание условий для развития.

Внедрение данной модели требует от руководителей образовательных организаций пересмотра устаревших авторитарных управленческих подходов и готовности к делегированию части экспертных и мотивационных функций самому педагогическому коллективу через механизмы формирования открытой, публичной цифровой профессиональной культуры. В долгосрочной перспективе такая система способна не только повысить эффективность работы и уровень профессионального удовлетворения отдельного учителя, но и существенно усилить конкурентный бренд и репутацию образовательной организации в целом, позиционируя ее как современную, открытую, динамично развивающуюся и ориентированную на развитие человеческого капитала площадку.

Литература:

1. Асмолов, А.Г. Оптика просвещения: социокультурные перспективы. - М.: Просвещение, 2012. - 447 с.
2. Болотов, В.А., Сериков, В.В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе // Педагогика. - 2003. - № 10. - С. 8-14.
3. Гребенкина, Л.К., Анциферова, Н.С. Технология управления образовательным учреждением. - М.: Педагогический поиск, 2012. - 176 с.
4. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. - 2003. - № 5. - С. 34-42.
5. Климов, Е.А. Психология профессионала. - М.: Инст. практич.

психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. - 400 с.

6. Марголис, А.А. Требования к модернизации основных профессиональных образовательных программ (ОПОП) подготовки педагогических кадров в соответствии с профессиональным стандартом педагога: предложения к реализации деятельностного подхода в подготовке педагогических кадров // Психологическая наука и образование. - 2014. - Т. 19. - № 3. - С. 105-126.

7. Патаракин, Е.Д. Сетевые сообщества и обучение. - М.: НИИ школьных технологий, 2006. - 112 с.

8. Hargreaves, A., Fullan, M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. - New York: Teachers College Press, 2012. - 240 p.

9. Schön, D. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. - New York: Basic Books, 1983. - 374 p.

10. Лисицкая, Е.Ю. Опыт использования нейросетей в образовательной деятельности фармацевтического техникума / Е.Ю. Лисицкая, Д.С. Лисицкий, Н.А. Домрачева // Вестник Университета управления «ТИСБИ». - 2024. - № 3. - С. 45-51. - EDN AILEWB.

References:

1. Asmolov, A. Optics of enlightenment: sociocultural perspectives. - Moscow: Prosveshchenie, 2012. - 447 p.

2. Bolotov, V., Serikov, V. Competence model: from an idea to an educational program // Pedagogy. - 2003. - № 10. - Pp. 8-14.

3. Grebenkina, L., Antsiferova, N. Technology of educational institution management. - Moscow: Pedagogical Search, 2012. - 176 p.

4. Zimnaya, I. Key competencies - a new paradigm of educational outcome // Higher education today. - 2003. - № 5. - Pp. 34-42.

5. Klimov, E. Psychology of a professional. - Moscow: Institute of Practical Psychology; Voronezh: NPO «МОДЕК», 1996. - 400 p.

6. Margolis, A. Requirements for the modernization of the basic professional educational programs (BPEP) for the training of teachers in accordance with the professional standard of the teacher: proposals for the implementation of an activity-based approach in the training of teachers // Psychological science and education. - 2014. - Vol. 19. - № 3. - Pp. 105-126.

7. Patarakin, E. Network communities and learning. - Moscow: Research Institute of School Technologies, 2006. - 112 p.

8. Hargreaves, A., Fullan, M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. - New York: Teachers Training College Press, 2012. - 240 p.

9. Schön, D. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. - New York: Basic Books, 1983. - 374 p.

10. Lisitskaya, E. The experience of using neural networks in the educational activities of pharmaceutical college / E. Lisitskaya, D. Lisitsky, N. Domracheva // «TISBI» Bulletin. - 2024. - № 3. - Pp. 45-51. - EDN AILEWB.

Дата поступления: 12.02.2026.

СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА И АННОТАЦИИ МАТЕРИАЛОВ
И СТАТЕЙ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ

ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT

ESTIMATION OF TATARSTAN REPUBLIC BUDGET
EXPENSES IN SOCIALLY IMPORTANT AREAS

DANILINA I., PhD in Economics, Associate Professor, the Department of Finance and Credit, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(996)949-51-69

E-mail: danilinain@yandex.ru

SHKIL A., University of Management «TISBI»

Tel.: +7(988)968-01-91

E-mail: angelinashkil@mail.ru

Abstract

Problem statement. In modern conditions, the efficiency of using budget funds is an important task for each region and the country as a whole. Education, healthcare and culture require constant investment of funds, however, incorrect analysis and irrational use of funds lead to budget deficits and directly affect the development of socially significant areas in the region.

Formulation of the research objective. The article is aimed at analyzing the financing of socially significant areas of the Republic of Tatarstan, such as education, healthcare and culture. The authors use data of the past few years, which made it possible to identify trends and patterns in the management of budgetary resources, as well as emphasize financial support problems for institutions and offer recommendations for improving the efficiency of using budgetary resources.

Methodological base. The methodological basis of the study was the official data of the Ministry of Finance of the Republic of Tatarstan and the Accounts Chamber of the Republic of Tatarstan, reports on the implementation of the budget of the region.

Research methods. Methods such as analysis, synthesis, generalization, comparison, and structural analysis are used in the work. The results of the study. The study revealed that in the region the largest amount of money is allocated in education, as well as in healthcare. However, due to the large number of expenses, budget deficits arise, which limits the possibilities of financing certain parts of the social sphere.

Conclusions. Based on the identified problems, solutions were proposed for more thorough control of large-scale purchases, optimization of the use of state property, as well as identification of inefficient and outdated budget spending areas in order to implement effective use of budget funds, reduce the deficit and stable development of socially significant areas in the region.

Key words: *Institutions, financial results, Republic of Tatarstan,*

education, healthcare, budget financing.

THE MAIN BANKING TRENDS OF 2025

NICONOVA O., Candidate of Economics, Associate Professor, Finance and Credit Department, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(917)250-50-40

E-mail: noksana71@mail.ru

ISLAMOVA N., Student, the University of Management «TISBI»

E-mail: islamowanurgisa987@gmail.ru

Abstract

Problem Statement. In modern conditions of global digitalization and the dynamic development of the financial sector, banks play a key role in ensuring the sustainability and innovation of economic processes. The year 2025 is characterized by accelerating technological change, the active introduction of artificial intelligence, the development of open ecosystems and digital currencies, as well as changing customer behavior, which requires the adaptation of traditional financial institutions to new conditions. The relevance of the research is determined by the need to analyze current trends in the banking sector, identify factors determining the competitiveness of banks, and develop directions for their strategic development in the context of digital transformation and stricter regulatory requirements. **Research Objective.** The purpose of the article is to systematize and analyze the key banking trends of 2025 that determine the development directions of the global and Russian banking system. **Methodological Framework.** The theoretical basis of the research is modern concepts of digital transformation of the financial sector, the theory of innovative development and sustainable financing (ESG). The analytical base includes the study of reports from international consulting companies (PwS, Deloitte, McKinsey), statistical data and analytical reviews from the Central Bank of the Russian Federation, the Association of Banks of Russia, as well as materials from rating agencies. **Research methods.** The paper uses methods of comparative analysis, a systematic approach, expert assessment, as well as content analysis of industry publications and generalization of empirical data to identify key patterns in the development of the banking sector. The results of the study. The study revealed that in 2025, the banking system is undergoing a transition from the classical model of financial intermediation to an integration platform ecosystem. It is determined that the key areas of development are the introduction of artificial intelligence and machine learning into banking, the development of the concept of Open Banking and open APIs, the expansion of the use of blockchain and asset tokenization technologies and the introduction of central bank digital currencies (CBDCs), as well as the formation

of ESG-oriented strategies and the development of sustainable financing. It has been established that data, speed and trust are becoming the main competitive advantages. **Conclusions.** The integration of technological innovations and adaptation to new regulatory requirements are crucial factors for the sustainability of the banking sector in 2025. The article is of practical importance for bank managers, analysts, representatives of regulators and the scientific community, as it allows them to determine the directions of strategic development of the banking sector, assess the risks and opportunities of digital transformation, as well as develop effective solutions to increase the stability of financial institutions in the face of global change.

Key words: *banking trends, 2025, digitalization, artificial intelligence, Open Banking, digital banks, ESG financing, tokenization, CBDC, cybersecurity, biometrics, fintech.*

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE REGIONAL EVENTS SECTOR: A SYNTHESIS OF COGNITIVE TECHNOLOGIES AND ECONOMIC MECHANISMS FOR OPTIMIZING RESOURCE POTENTIAL

SAFIULLINA F., *Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor, the University of Management «TISBI»*

E-mail: *Fsafiullina@yandex.ru*

DMITRIEV K., *Student, the University of Management «TISBI»*

E-mail: *kirill.dmitriev.666@mail.ru*

Abstract

Problem Statement. The development of the event industry is a significant factor in the economic growth of regions, contributing to the development of related industries, including tourism, hotel business, and catering. However, the efficiency of event agencies is hampered by the insufficient level of automation of key business processes, in particular, pricing. **Research Objective.** The aim of the study is to develop an information system based on the 1C: Enterprise platform with the integration of artificial intelligence to improve the efficiency of event agency management in the regional economy. **Methodological Framework.** The study is based on the principles of systems analysis of the regional economy, the methodology for developing applied solutions in 1C: Enterprise, and modern approaches to the integration of AI services. **Research Methods.** The study applies methods of economic analysis, design of software modules, and experimental development using the OpenAI API. **Research Results.** A 1C: Enterprise configuration with an integrated artificial intelligence module has been developed, providing automated calculation of prices for events and increasing the efficiency of event agency management. **Conclusions.** The implementation of the developed system facilitates the digital transformation of the region's event

industry, increasing its competitiveness and economic efficiency.

Key words: *event industry, regional economy, artificial intelligence, 1C: Enterprise, pricing automation, tourism.*

RESEARCH OF SMALL BUSINESS ACTIVITIES IN THE REGION BASED ON QUESTIONNAIRES

SOLIEV Z., *Student, the University of Management «TISBI»*

Tel.: +7(962)564-11-71

E-mail: *zarikghost@gmail.com*

KHAMIDULLIN F., *Doctor of Economics, Professor, the University of Management «TISBI»*

Tel.: +7(917)399-33-55

E-mail: *fkhamidullin@yandex.ru*

Abstract

Problem statement. *Small business is a key element of the regional economy, but its actual state, development barriers and the effectiveness of government support measures remain insufficiently studied. The purpose of the study* is to identify the socio-demographic characteristics, motivation, main problems, level of digitalization and assessment of government support for small business in the Republic of Tatarstan. **The methodological basis** relies on institutional theory and entrepreneurship theory. **Research methods.** A survey of small business representatives (N=11), descriptive statistics and graphical analysis were used. **Results of the study.** It was found that 81,8% of entrepreneurs belong to the age group of 18-25 years; 45,5% work in the IT sector. The main motives are independence (63,6%) and high income (54,5%). High competition (54,5%) and economic instability (36,4%) are named as the main barriers. 63,6% rated government support as average, while 36,4% have never used it. Digital technologies are being actively introduced (Internet marketing - 72,7%). **Conclusions.** *The results contribute to the understanding of the current state of small business in the region and allow us to determine the directions for improving government support mechanisms, financing and staffing.*

Key words: *small business, survey, Republic of Tatarstan, government support, digital technologies, business financing, youth entrepreneurship.*

LAW

STATEHOOD AND LAW OF THE GOLDEN HORDE OF THE TURKISH-TATAR-MONGOL STATE

GATAULLIN Z., *Doctor of Law, Professor, the Department of Law and Humanities, Naberezhnye Chelny Branch of the University of Management «TISBI»;*
Professor, the Department of Law of Yelabuga Institute of Kazan Federal University
Tel.: +7(927)470-70-49
E-mail: Zufar.gataullin@mail.ru

Abstract

Statement of the problem. This article will discuss modern approaches to the study of the statehood and law of the Golden Horde. Research on the historical role of this state in world politics and its contribution to the development of human civilization continues to be in a focus of attention for both Russian and foreign experts. **Formulation of the research goal.** This article aims to provide a comprehensive study of the formation, functioning, and development of the state institutions of lawmaking and governance in one of the largest states in the world. **Methodological framework.** This framework is based primarily on the principles of historical and theoretical scientific knowledge: conceptualization, systematization, objectivity, and alternative scientific approaches to the analysis of processes during the existence of the statehood and law of the Golden Horde in the 13th-15th centuries. It combines the positive achievements of both domestic and foreign oriental studies specialists, as well as the traditions of the Bulgarian-Tatar historical and legal school. **Research methods.** The work widely used general scientific research methods: analysis and synthesis, induction and deduction, the historical and comparative legal method, and the method of legal modeling. **Research results.** Based on scientific approaches, to show the inadequacy and unreasonableness of attempts to present the statehood and law of the Golden Horde from a negative side, at the same time to substantiate the inadequacy of the other extreme, the glorification of the essence of this empire in isolation from other cultures and states. **Conclusions.** A greater number of published works are devoted to the history of the Golden Horde, but there are significantly fewer studies covering the state and legal aspects. There is an urgent need for deeper scientific and theoretical research on the statehood and law of the Golden Horde.

Key words: *state, law, Golden Horde, Tatars, nomads, Turks, Mongols, Islam.*

FOUNDATIONS AND PROCEDURE FOR DECLARING THE RESOLUTION ON VOLUNTARY LIQUIDATION OF A BUSINESS ENTITY INVALID

ALAMOVA S., PhD in Law, Associate Professor, Civil Law and Business Department, the University of Management «TISBI»

E-mail: sm-alamova@mail.ru

KNYAZKHANOV B., Master's degree student, the University of Management «TISBI»

Abstract

Problem Statement. The liquidation of business entities is a form of terminating a legal entity's activities and represents a legal procedure aimed at concluding its legal personality, settling obligations to creditors, and terminating the organization's participation in civil commerce. Despite the detailed regulation of liquidation procedures in civil legislation, law enforcement practice often sees disputes arising from violations of the procedure for adopting a resolution on voluntary liquidation, abuse of corporate rights, or the use of liquidation to evade obligations to creditors. These circumstances necessitate an analysis of the legal nature of resolutions on voluntary liquidation and the grounds for declaring them void. **Research objective.** The objective of this study is to analyze the legal nature of resolutions on the voluntary liquidation of a business entity, as well as to identify the grounds and specific features of recognizing such resolutions as invalid in judicial proceedings. **Methodological Framework.** The theoretical foundation of the study is formed by scholarly views on the legal nature of legal entities, the specifics of terminating their activities, and research on corporate acts and the invalidity of resolutions of management bodies of business entities. **Research methods.** The study employed general and specialized methods of scientific inquiry, including analysis and synthesis, the formal-legal method, the systemic analysis method, and the method of summarizing judicial practice in disputes related to challenging the liquidation resolutions of business entities. **Research results.** The study found that the grounds for declaring a resolution on voluntary liquidation of a business entity invalid may relate both to violations of the established procedure for adopting corporate decisions and to the bad faith use of the liquidation procedure to harm creditors or circumvent insolvency laws. **Conclusions.** This study clarifies the legal nature of resolutions on the voluntary liquidation of business entities and the grounds for their judicial challenge, contributing to a more consistent application of civil and corporate law provisions.

Key words: *liquidation of a legal entity, business entity, invalidity of resolution, corporate act, voluntary liquidation, termination of legal entity activity.*

FORMATION OF REQUIREMENTS FOR PURCHASE PARTICIPANTS AND THE PROCEDURE FOR COMPARING THEIR OFFERS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS

SERAZETDINOVA A., Master's degree student, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(937)770-71-74

E-mail: adelya_serazet@mail.ru

BADAMSHIN S., Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(937)346-01-93

E-mail: sk-badamshin@mail.ru

Abstract

Problem Statement. At the current stage of development of the public procurement system and the conduct of public procurement, the issue of formulating requirements for procurement participants in a well-founded and transparent manner, as well as establishing an objective procedure for comparing their proposals, represents a particularly innovative aspect. **Statement of the research objective.** This article examines the legal and practical aspects of developing requirements for procurement participants and the procedure for comparing their proposals under Federal Law № 223-FZ. It also addresses controversial issues related to incomplete regulatory frameworks and the broad discretion of the customer in establishing criteria for admission to procurement procedures and in evaluating bids. **Methodological framework** includes a positivist systems approach based on the works of Gryaznov, Kovalev, and others. Research methods also include regulatory acts FZ-44 and FZ-223. General scientific methods (analysis, synthesis, induction, and deduction) were applied. **Research results.** Using case studies, we demonstrate conflict situations related to both additional documentation and tax aspects when comparing price offers. We highlight the inconsistency of practices at the level of the constituent entities of the Russian Federation and the need for a proportionate and objective evaluation of bids. **Conclusions.** The author proposes legislatively enshrining the obligation of customers to establish qualification requirements in individual procedures with mandatory justification, which will balance the interests of competition and the proper execution of contracts.

Key words: *procurement activities, requirements for participants, Federal Law № 223-FZ, measurability principles, law enforcement practice, qualification conditions, competition, bid evaluation, proposal comparison procedure, price criteria, tax regimes, business reputation, antimonopoly control.*

UNESCO: EDUCATION, SCIENCE, CULTURE

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND PROSPECTS OF CAREER GUIDANCE WORK IN AN INCLUSIVE EDUCATIONAL ENVIRONMENT OF A UNIVERSITY

VORONTSOVA E., PhD in Psychology, Associate Professor, Baikal State University, Irkutsk

Tel.: +7(908)650-34-93

E-mail: ewgeniavorontsova@bgu.ru

Abstract

Statement of the problem. The relevance of professional self-determination of students in the context of inclusive transformation of higher education is determined by a set of socio-economic and pedagogical factors, as well as systemic barriers to employment faced by graduates with disabilities. **Objective of the study.** The research aims to reflect critically theoretical and methodological foundations of career guidance for students in an inclusive educational environment and to identify promising directions for its development in higher education institutions. **Methodological framework.** The methodological framework of the study comprises the principles of systemic and subject-activity approaches, which enabled a multilevel analysis of scientific concepts and models for organizing career guidance activities. **Research methods.** The research methods include theoretical analysis, synthesis, and critical examination of domestic and foreign scientific sources on the research problem. **Research results.** The results show that an effective career guidance support system should be based on the integration of social constructivist, systemic-activity, and subject-developmental approaches. A critical analysis of existing models (diagnostic-consultative, resource-environmental) revealed their potential and methodological limitations in the context of inclusion. Strategic development prospects are identified, including the digitalization of inclusive career guidance through the creation of adaptive platforms and overcoming digital inequality. **Conclusions.** The prospects for inclusive career guidance development lie in the synergy of technologies, methodology, and network cooperation. The key challenge is the transition from fragmented practices to an integrated rehabilitation and professional ecosystem, which requires the development of a consolidated metatheory, adapted diagnostic tools, and effective models of network interaction.

Key words: *theoretical and methodological foundations, career guidance, university, inclusive educational environment, students with disabilities, professional self-determination, critical analysis,*

Distance learning technologies.

IDENTIFICATION AND CORRECTION OF BULLYING AMONG TEENAGERS

PARSHINA A., Master's degree student, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(963)120-40-75

E-mail: alena_parshina@bk.ru

KOROTKOVA A., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(927)240-25-69

E-mail: anuticc@mail.ru

MUSTAFINA L., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, the Department of Pedagogy and Psychology, the University of Management «TISBI»

Tel.: +7(904)662-17-65

E-mail: lilmus@mail.ru

Abstract

Problem statement. Bullying poses a serious threat to the mental health of adolescents, leading to emotional burnout, decreased self-esteem and social isolation. **The purpose of the study.** The article is devoted to identifying the socio-psychological characteristics of bullying manifestations among adolescents, as well as to analyzing the system of effective measures to overcome and prevent it.

Research methods. The methodological basis of the study comprises the concept of school bullying by D. Olweus, theories of aggression by L. Berkowitz, K. Lorenz and A. Bandura, and the psychology of adolescence by L.S. Vygotsky and I.S. Kon. The methods used include analysis of existing approaches to the classification of bullying types and comparison of domestic and foreign anti-bullying models (e.g., D. Olweus's program and Russian anti-bullying practices) in order to identify the most effective solutions.

Results of the study. The results emphasize the necessity of a comprehensive approach that includes prevention, diagnosis and corrective measures.

Conclusions. Special attention is paid to fostering a culture of tolerance and empathy among schoolchildren, as well as to raising awareness among teachers and parents about the signs of bullying and ways to respond to such situations.

Key words: *bullying, bullying prevention, bullying correction teenagers, bullying victim.*

PEDAGOGICAL SUPPORT FOR STUDENTS' SELF-DETERMINATION IN PROJECT AND RESEARCH ACTIVITIES

*SUSHKOV D., Postgraduate Student, Department of Education Methodology,
Pedagogical Institute, Saratov State University*

Tel.: +7(908)542-85-72

E-mail: denissushkov64@gmail.com

Abstract

Problem statement. Modern education aims to develop an active, independently thinking personality capable of self-determination. Project-based and research activities hold significant potential for addressing this task; however, in mainstream practice, there is no integrated system of pedagogical support that ensures the development of student agency. A contradiction exists between the formal requirements for academic research and the need to create conditions for the personal and professional self-determination of adolescents. **Objective.** The purpose of the article is to provide a theoretical foundation for and develop a model of pedagogical support for students' self-determination in project-based and research activities, aimed at the step-by-step development of their agentic stance. **Methodological framework.** The study draws on the philosophical and psychological ideas of S.L. Rubinstein regarding personality self-determination through interaction with reality, the concept of pedagogical support by O.S. Gazman, as well as the tenets of Self-Determination Theory by E.L. Deci and R.M. Ryan, which emphasize the role of autonomy, competence, and relatedness. **Research methods.** To achieve the stated goal, a set of methods was employed: theoretical analysis of psychological and pedagogical literature on self-determination and research activity, synthesis of pedagogical experience, and pedagogical modelling. **Results.** The article refines the structure of self-determination in the context of research activity, identifying its value (motivational), activity-based, and reflexive components. A three-level model of pedagogical support (basic, advanced, and agentic stages) is developed and described. For each stage, the objectives, teacher's strategies, specific steps, and conditions for the student's transition to the next level are specified. The dynamics of the development of self-determination components across the stages are demonstrated. **Conclusions.** The proposed model of pedagogical support creates conditions for the gradual «cultivation» of student agency: from working according to an algorithm under a mentor's guidance to conducting fully autonomous research that holds personal meaning for the author. The implementation of this model contributes to enhancing the student's autonomy and developing their self-management and self-development abilities, which form the basis for positively transforming the surrounding reality.

Key words: pedagogical support, adolescent self-determination, research activity, self-determination in research activity.

TEACHER'S BLOG AS A TOOL FOR PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OR A TALENT MANAGEMENT PORTFOLIO IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

SHCHEULOVA M., Master's degree student, at Ulyanov State Pedagogical University, Ulyanovsk

Tel.: +7(917)979-40-60

E-mail: sheulovama@yandex.ru

NABIEV V., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Ulyanov State Pedagogical University, Ulyanovsk

Tel.: +7(927)836-58-47

E-mail: paradoks.nabiev@mail.ru

Abstract

Statement of the problem. In the context of digital transformation of education, traditional mechanisms for assessing teacher professional development (certification, static portfolio) demonstrate limitations, failing to reflect fully the dynamics of professional growth, the reflective component, and the unique methodological style of the teacher. There is a contradiction between the need of management practices for objective, multidimensional assessment tools and the lack of authentic formats for recording and presenting pedagogical experience. **Objective of the study.** The research aims to theoretically substantiate and develop a model for integrating a teacher's personal professional blog into the talent management system of an educational organization as a dynamic form of digital portfolio. **Methodological framework.** The methodological framework is based on the system-activity approach, the theory of reflective practice by D.A. Schön, talent management concepts, and the competency-based approach. **Research methods.** The research methods include theoretical analysis of scientific literature, modeling, and systematization of evaluation criteria. **Research results.** A multidimensional criteria-based model of a blog-portfolio has been developed, including content-methodological, personality-oriented, and technical-aesthetic blocks. A four-level grade model of teacher professional development (from Trainee Teacher to Innovator Teacher / Digital Methodologist) is proposed, establishing a connection between the quality of blog management, professional status, and remuneration level. The psychological and pedagogical potential of the blog as a tool for self-reflection, goal-setting, and horizontal career growth is substantiated. The risks of implementation (formalization, digital inequality, teacher overload, violation of ethical standards) are identified and ways to minimize them are proposed. **Conclusions.** A blog-portfolio integrated into the talent management system allows for a transition from formalized

episodic assessment to continuous meaningful support of teacher professional development, creating conditions for cultivating professional talent, supporting horizontal careers, and strengthening the competitive brand of the educational organization.

Key words: *talent management, professional development, digital portfolio, teacher's blog, certification, horizontal career growth, reflection.*

УСЛОВИЯ ПОДАЧИ МАТЕРИАЛОВ В ЖУРНАЛ

1. Для издания принимаются ранее не опубликованные авторские материалы – научные (практические) статьи, обзоры (обзорные статьи), рецензии, соответствующие тематике научно-информационного журнала «Вестник Университета управления «ТИСБИ».

2. Основные требования к содержанию авторских материалов (научная статья, обзор, учебник, рецензия на научную статью).

Научная (практическая) статья. Во вводной части должны быть обоснованы актуальность и целесообразность разработки темы (научной проблемы или задачи). В основной части статьи путем анализа и синтеза информации необходимо раскрыть исследуемые проблемы, пути их решения, обоснования возможных результатов, их достоверность. В заключительной части – подвести итог, сформулировать выводы, рекомендации, указать возможные направления дальнейших исследований.

Обзор (обзорная статья). В обзоре должны быть проанализированы, сопоставлены и выявлены наиболее важные и перспективные направления развития науки (практики), ее отдельных видов деятельности, явлений, событий и пр. Материал должен носить проблемный характер, демонстрировать противоречивые взгляды на развитие научных (практических) знаний, содержать выводы, обобщения, сводные данные.

Рецензия на научную статью – отзыв на научную работу перед ее публикацией. Рецензия, которая направляется в научно-информационный журнал «Вестник Университета управления «ТИСБИ» почтой, электронной почтой (в сканированном виде), по факсу или лично, должна раскрывать актуальность, значимость, научно-теоретическую методологическую и практическую ценность статьи, содержать оценку, характеристику работы, выводы.

2.1. Оформление авторских материалов

В редакцию журнала УВО «Университет управления «ТИСБИ» следует направлять авторские материалы, включающие следующие элементы: индекс УДК (Универсальной десятичной классификации), заглавие публикуемого материала, сведения об авторах, аннотацию, ключевые слова, текст публикуемого материала, список литературы.

Заглавие публикуемого материала, сведения об авторах, аннотацию, ключевые слова и список литературы для публикации в научно-информационном журнале «Вестник Университета управления «ТИСБИ» необходимо представлять в редакцию журнала УВО «Университет управления «ТИСБИ» на русском и английском языках.

Материалы, направляемые в издание, должны иметь рецензию доктора или кандидата наук (для аспиранта и соискателя ученой степени – кандидата экономических наук, для докторанта и соискателя ученой степени доктора наук – доктора наук) согласно положению о рецензировании.

Объем авторского оригинала не должен превышать 0,5 авторского листа (20 тыс. знаков с пробелами), или 10 машинописных (компьютерных) страниц формата А4, напечатанных через 1,5 интервала; шрифт Times New Roman размером (кеглем) – 14.

Примечание. При последующей публикации материалов в других изданиях автор обязан сделать ссылку на первичную публикацию в Научно-информационном журнале «Вестник Университета управления «ТИСБИ» (название журнала, номер, год).

2.1.1. Заглавие должно быть кратким и отражать суть тематического содержания материала. После заглавия необходимо указать сведения об авторах, составителях и других лицах, которые участвовали в работе над рукописью.

2.1.2. Сведения об авторах включают следующие элементы:

- инициалы и фамилию автора;
- ученую степень, ученое звание;
- должность или профессию;
- место работы, учебы (наименование учреждения или организации, населенного пункта), включая подразделение (кафедра, факультет);
- контактную информацию (E-mail или другую контактную информацию для указания в журнале и на сайте издательства);
- наименование страны (для иностранных авторов). Имя автора приводится в именительном падеже. В коллективных работах имена авторов приводятся в принятой ими последовательности.

2.1.3. Аннотацию оформляют согласно ГОСТ 7.9-95, ГОСТ Р 7.0.4-2006, ГОСТ 7.5-98 объемом не более 500 печатных знаков. Ее помещают после сведений об авторах рукописи.

2.1.4. Ключевые слова выбирают из текста материала (кроме передовых статей, докладов, тезисов докладов, научных сообщений, писем в редакцию) и помещают отдельной строкой после аннотации перед текстом публикуемой рукописи. Ключевые слова приводятся в именительном падеже.

2.1.5. Список литературы. Библиографическая часть аппарата статьи должна быть представлена библиографическими ссылками (ГОСТ 7.05-2008) и библиографическими списками в конце материала (раздел «Список литературы»). При этом автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники. Иностранное написание слов приводится в скобках, кроме ссылок на литературу.

3. Материалы направляются по e-mail (электронной почте) vestniktisbi@yandex.ru в редакцию журнала УВО «Университет управления «ТИСБИ» техническому секретарю журнала Гониной Анастасии Алексеевне.

4. Статьи, направленные в редакцию журнала УВО «Университет управления «ТИСБИ» без выполнения требований настоящих условий публикации, не рассматриваются.

5. В случае отклонения статьи научно-исследовательская часть УВО «Университет управления «ТИСБИ» направляет автору мотивированный отказ.

Примечание. По всем вопросам публикации и работы редакции журнала обращаться к главному редактору – доктору экономических наук, профессору УВО «Университет управления «ТИСБИ» Ельшину Леониду Алексеевичу (e-mail: Leonid.Elshin@tatar.ru; тел.: 8 (843) 294-83-33) и техническому секретарю журнала – Гониной Анастасии Алексеевне (e-mail: vestniktisbi@yandex.ru; тел.: +7 (843) 294-83-06).

Приглашаем всех к сотрудничеству!

Подписано в печать **25.03.2026** Дата выхода в свет: **18.04.2026**
Печать ризографическая Формат бумаги 70x100/16 Гарнитура Arial Усл.-п.л. 8,4
Тираж 100 экз. Заказ 20
Цена свободная

Отпечатано в Издательском центре Университета управления «ТИСБИ»
Адрес: 420012, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Муштары, д. 13

