

СООТВЕТСТВУЕТ  
ГОСТ 7.56-2002

ISSN 2304-2338

# ПРОБЛЕМЫ

**СОВРЕМЕННОЙ  
НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**

**PROBLEMS OF MODERN SCIENCE AND EDUCATION**

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ» № 9 (196) 2024

**2024 № 9 (196)**



# PROBLEMS OF MODERN SCIENCE AND EDUCATION

2024. № 9 (196)

FOUNDERS: VALTSEV S.V., VOROBIEV A.V.

## EDITORIAL BOARD

*Abdullaev K.* (PhD in Economics, Azerbaijan), *Alieva V.* (PhD in Philosophy, Republic of Uzbekistan), *Akbulaev N.* (D.Sc. in Economics, Azerbaijan), *Alikulov S.* (D.Sc. in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Anan'eva E.* (D.Sc. in Philosophy, Ukraine), *Asaturova A.* (PhD in Medicine, Russian Federation), *Askarhodzhaev N.* (PhD in Biological Sc., Republic of Uzbekistan), *Bajtasov R.* (PhD in Agricultural Sc., Belarus), *Bakiko I.* (PhD in Physical Education and Sport, Ukraine), *Bahor T.* (PhD in Philology, Russian Federation), *Baulina M.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Blejh N.* (D.Sc. in Historical Sc., PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Bobrova N.A.* (Doctor of Laws, Russian Federation), *Bogomolov A.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Borodaj V.* (Doctor of Social Sciences, Russian Federation), *Volkov A.* (D.Sc. in Economics, Russian Federation), *Gavrilenkova I.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Garagonich V.* (D.Sc. in Historical Sc., Ukraine), *Glushhenko A.* (D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, Russian Federation), *Grinchenko V.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Gubareva T.* (PhD in Laws, Russian Federation), *Gutnikova A.* (PhD in Philology, Ukraine), *Datij A.* (Doctor of Medicine, Russian Federation), *Demchuk N.* (PhD in Economics, Ukraine), *Divnenko O.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Dmitrieva O.A.* (D.Sc. in Philology, Russian Federation), *Dolenko G.* (D.Sc. in Chemistry, Russian Federation), *Esenova K.* (D.Sc. in Philology, Kazakhstan), *Zhamuldinov V.* (PhD in Laws, Kazakhstan), *Zholdoshev S.* (Doctor of Medicine, Republic of Kyrgyzstan), *Zelenkov M.YU.* (D.Sc. in Political Sc., PhD in Military Sc., Russian Federation), *Ibadov R.* (D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, Republic of Uzbekistan), *Il'inskikh N.* (D.Sc. Biological, Russian Federation), *Kajrakbaev A.* (PhD in Physical and Mathematical Sciences, Kazakhstan), *Kajtaeva M.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *Klinkov G.T.* (PhD in Pedagogic Sc., Bulgaria), *Koblanov Zh.* (PhD in Philology, Kazakhstan), *Koval'ov M.* (PhD in Economics, Belarus), *Kravicova T.* (PhD in Psychology, Kazakhstan), *Kuz'min S.* (D.Sc. in Geography, Russian Federation), *Kulikova E.* (D.Sc. in Philology, Russian Federation), *Kurmanbaeva M.* (D.Sc. Biological, Kazakhstan), *Kurpajanidi K.* (PhD in Economics, Republic of Uzbekistan), *Linkova-Daniels N.* (PhD in Pedagogic Sc., Australia), *Lukienko L.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *Makarov A.* (D.Sc. in Philology, Russian Federation), *Macarenko T.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Meimanov B.* (D.Sc. in Economics, Republic of Kyrgyzstan), *Muradov Sh.* (D.Sc. in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Musaev F.* (D.Sc. in Philosophy, Republic of Uzbekistan), *Nabiev A.* (D.Sc. in Geoinformatics, Azerbaijan), *Nazarov R.* (PhD in Philosophy, Republic of Uzbekistan), *Naumov V.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *Ovchinnikov Ju.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Petrov V.* (D.Arts, Russian Federation), *Radkevich M.* (D.Sc. in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Rakhimbekov S.* (D.Sc. in Engineering, Kazakhstan), *Rozyhodzhaeva G.* (Doctor of Medicine, Republic of Uzbekistan), *Romanenkova Yu.* (D.Arts, Ukraine), *Rubcova M.* (Doctor of Social Sciences, Russian Federation), *Rumyantsev D.* (D.Sc. in Biological Sc., Russian Federation), *Samkov A.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *San'kov P.* (PhD in Engineering, Ukraine), *Sel'trennikova T.* (D.Sc. in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Sibirceva V.* (D.Sc. in Economics, Russian Federation), *Skripko T.* (D.Sc. in Economics, Ukraine), *Sopov A.* (D.Sc. in Historical Sc., Russian Federation), *Strekalov V.* (D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, Russian Federation), *Stukalenko N.M.* (D.Sc. in Pedagogic Sc., Kazakhstan), *Subachev Ju.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Sulejmanov S.* (PhD in Medicine, Republic of Uzbekistan), *Tregub I.* (D.Sc. in Economics, PhD in Engineering, Russian Federation), *Uporov I.* (PhD in Laws, D.Sc. in Historical Sc., Russian Federation), *Fedos'kina L.* (PhD in Economics, Russian Federation), *Khiltukhina E.* (D.Sc. in Philosophy, Russian Federation), *Cuculjan S.* (PhD in Economics, Republic of Armenia), *Chiladze G.* (Doctor of Laws, Georgia), *Shamshina I.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Sharipov M.* (PhD in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Shevko D.* (PhD in Engineering, Russian Federation).

Publishing house «PROBLEMS OF SCIENCE»

153000, Russian Federation, Ivanovo, Red Army st., h.20, 3th floor, of. 3-3. Phone: +7 (915) 814-09-51.

[HTTP://WWW.IPII.RU](http://www.ipii.ru)

E-MAIL: [INFO@P8N.RU](mailto:INFO@P8N.RU)

DISTRIBUTION: RUSSIAN FEDERATION, FOREIGN COUNTRIES

Moscow  
2024

ISSN 2304–2338 (печатная версия)  
ISSN 2413–4635 (электронная версия)

# Проблемы современной науки и образования 2024. № 9 (196)

Российский импакт-фактор: 1,72

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«Проблемы науки»

Журнал  
зарегистрирован  
Федеральной  
службой по надзору  
в сфере связи,  
информационных  
технологий и  
массовых  
коммуникаций  
(Роскомнадзор)  
Свидетельство  
ПИ №ФС77– 47745

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Учредители журнала: Вальцев С.В., Воробьев А.В.  
Главный редактор: Вальцев С.В.  
Зам.главного редактора Кончакова И.В.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

*Абдуллаев К.Н.* (д-р филос. по экон., Азербайджанская Республика), *Алиева В.Р.* (канд. филос. наук, Узбекистан), *Акбулаев Н.Н.* (д-р экон. наук, Азербайджанская Республика), *Аликулов С.Р.* (д-р техн. наук, Узбекистан), *Аманьева Е.П.* (д-р филос. наук, Украина), *Асатурова А.В.* (канд. мед. наук, Россия), *Аскарходжаев Н.А.* (канд. биол. наук, Узбекистан), *Байтасов Р.Р.* (канд. с.-х. наук, Белоруссия), *Бакико И.В.* (канд. наук по физ. воспитанию и спорту, Украина), *Бахор Т.А.* (канд. филол. наук, Россия), *Баулина М.В.* (канд. пед. наук, Россия), *Блейх Н.О.* (д-р ист. наук, канд. пед. наук, Россия), *Боброва Н.А.* (д-р юрид. наук, Россия), *Богомолов А.В.* (канд. техн. наук, Россия), *Бородай В.А.* (д-р социол. наук, Россия), *Волков А.Ю.* (д-р экон. наук, Россия), *Гавриленкова И.В.* (канд. пед. наук, Россия), *Гарагонич В.В.* (д-р ист. наук, Украина), *Глуценко А.Г.* (д-р физ.-мат. наук, Россия), *Гринченко В.А.* (канд. техн. наук, Россия), *Губарева Т.И.* (канд. юрид. наук, Россия), *Гутникова А.В.* (канд. филол. наук, Украина), *Датий А.В.* (д-р мед. наук, Россия), *Демчук Н.И.* (канд. экон. наук, Украина), *Дивненко О.В.* (канд. пед. наук, Россия), *Дмитриева О.А.* (д-р филол. наук, Россия), *Доленко Г.Н.* (д-р хим. наук, Россия), *Есенова К.У.* (д-р филол. наук, Казахстан), *Жамулдинов В.Н.* (канд. юрид. наук, Казахстан), *Жолдошев С.Т.* (д-р мед. наук, Кыргызская Республика), *Зеленков М.Ю.* (д-р полит. наук, канд. воен. наук, Россия), *Ибадов Р.М.* (д-р физ.-мат. наук, Узбекистан), *Ильинских Н.Н.* (д-р биол. наук, Россия), *Кайракбаев А.К.* (канд. физ.-мат. наук, Казахстан), *Кафиаева М.В.* (д-р техн. наук, Россия), *Киквидзе И.Д.* (д-р филол. наук, Грузия), *Клишкова Г.Т.* (PhD in Pedagogic Sc., Болгария), *Кобланов Ж.Т.* (канд. филол. наук, Казахстан), *Ковалёв М.Н.* (канд. экон. наук, Белоруссия), *Крацова Т.М.* (канд. психол. наук, Казахстан), *Кузьмин С.Б.* (д-р геогр. наук, Россия), *Куликова Э.Г.* (д-р филол. наук, Россия), *Курманбаева М.С.* (д-р биол. наук, Казахстан), *Курпаянцовой К.И.* (канд. экон. наук, Узбекистан), *Линькова-Дашелес Н.А.* (канд. пед. наук, Австралия), *Лукиченко Л.В.* (д-р техн. наук, Россия), *Макаров А. Н.* (д-р филол. наук, Россия), *Мацаренко Т.Н.* (канд. пед. наук, Россия), *Мейманов Б.К.* (д-р экон. наук, Кыргызская Республика), *Мурадов Ш.О.* (д-р техн. наук, Узбекистан), *Мусаев Ф.А.* (д-р филос. наук, Узбекистан), *Набиев А.А.* (д-р наук по геонформ., Азербайджанская Республика), *Назаров Р.Р.* (канд. филос. наук, Узбекистан), *Наузов В. А.* (д-р техн. наук, Россия), *Овчинников Ю.Д.* (канд. техн. наук, Россия), *Петров В.О.* (д-р искусствоведения, Россия), *Радкевич М.В.* (д-р техн. наук, Узбекистан), *Рахимбеков С.М.* (д-р техн. наук, Казахстан), *Розыходжаева Г.А.* (д-р мед. наук, Узбекистан), *Романенкова Ю.В.* (д-р искусствоведения, Украина), *Рубцова М.В.* (д-р социол. наук, Россия), *Румянцев Д.Е.* (д-р биол. наук, Россия), *Самков А. В.* (д-р техн. наук, Россия), *Саньков П.Н.* (канд. техн. наук, Украина), *Селитренникова Т.А.* (д-р пед. наук, Россия), *Сибирцев В.А.* (д-р экон. наук, Россия), *Скрипко Т.А.* (д-р экон. наук, Украина), *Солов А.В.* (д-р ист. наук, Россия), *Стрекалов В.Н.* (д-р физ.-мат. наук, Россия), *Стукаленко Н.М.* (д-р пед. наук, Казахстан), *Субачев Ю.В.* (канд. техн. наук, Россия), *Сулейманов С.Ф.* (канд. мед. наук, Узбекистан), *Трегуб И.В.* (д-р экон. наук, канд. техн. наук, Россия), *Упоров И.В.* (канд. юрид. наук, д-р ист. наук, Россия), *Федоскина Л.А.* (канд. экон. наук, Россия), *Хилтухина Е.Г.* (д-р филос. наук, Россия), *Цицунян С.В.* (канд. экон. наук, Республика Армения), *Чиладзе Г.Б.* (д-р юрид. наук, Грузия), *Шамишина И.Г.* (канд. пед. наук, Россия), *Шарипов М.С.* (канд. техн. наук, Узбекистан), *Шевко Д.Г.* (канд. техн. наук, Россия).

Издается с 2011  
года

Территория  
распространения:  
зарубежные  
страны,  
Российская  
Федерация

Подписано в  
печать:  
10.09.2024.  
Дата выхода в  
свет:  
16.09.2024

Формат 70x100/16.  
Бумага офсетная.  
Гарнитура  
«Таймс».  
Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 2,235  
Тираж 100 экз.  
Заказ № 0067

Свободная цена

© ЖУРНАЛ «ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ  
И ОБРАЗОВАНИЯ»/PROBLEMS OF MODERN SCIENCE  
AND EDUCATION»

© ИЗДАТЕЛЬСТВО «ПРОБЛЕМЫ НАУКИ»

# Содержание

<b>ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ.....</b>	<b>4</b>
<i>Турсиналиева З.Н., Бойбулова Д.Т. РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ / Tursinaliyeva Z.N., Boybulova D.T. DEVELOPMENT AND APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES: MODERN APPROACHES AND PERSPECTIVES.....</i>	<b>4</b>
<i>Мусабаев Е.Т. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В БАНКАХ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА И ЭФФЕКТИВНЫХ ПРАКТИК / Musabaev E.T. STRATEGIC HR PLANNING TOOLS IN BANKS BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE AND EFFECTIVE PRACTICES.....</i>	<b>8</b>
<i>Пирон К.М., Дронова Д.С., Шорохова Л.С., Тимкова А.Ю. К ВОПРОСУ УСТРАНЕНИЯ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВОДИТЕЛЕЙ / Piron K.M., Dronova D.S., Shorokhova L.S., Timkova A.Yu. TO THE QUESTION OF ELIMINATION OF THE STAFFING SHORTAGE OF PROFESSIONAL DRIVERS.....</i>	<b>14</b>
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ .....</b>	<b>18</b>
<i>Абдрахманова Г.З. РОЛЬ ПРОГРАММ ЛИДЕРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКОВ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК / Abrakhmanova G.Z. THE ROLE OF LEADERSHIP PROGRAMS IN FORMING THE CORPORATE CULTURE OF BANKS BASED ON THE ANALYSIS OF INTERNATIONAL PRACTICES .....</i>	<b>18</b>
<b>ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ .....</b>	<b>24</b>
<i>Прохоров Л.А. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОРРУПЦИОННЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ / Prokhorov L.A. TOPICAL PROBLEMS OF PREVENTING CORRUPTION CRIMES: THEORETICAL AND APPLIED RESEARCH .....</i>	<b>24</b>

# ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ

## РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Турсиналиева З.Н.<sup>1</sup>, Бойбулова Д.Т.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Турсиналиева Зилола Хикмат-кизи – учитель,

<sup>2</sup>Бойбулова Дилрабо Туфлиевна – учитель,

Профессиональная школа №2,

г. Шахрисабз, Республика Узбекистан

**Аннотация:** в статье проводится комплексный анализ современных подходов к созданию и использованию цифровых технологий, выявляются ключевые тенденции и перспективы их развития, что позволяет сформировать целостное представление о данном феномене и его роли в современном мире. Рассмотрены основные этапы разработки цифровых технологий, проведен анализ современных методов и инструментов создания цифровых продуктов и сервисов, выявлены особенности применения цифровых технологий в различных сферах деятельности, а также тенденции и перспективы развития цифровых технологий, что в совокупности позволило нам сформировать выводы и рекомендации.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, разработка цифровых технологий, развитие цифровых технологий, языки программирования, облачные технологии, искусственный интеллект, машинное обучение.

## DEVELOPMENT AND APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES: MODERN APPROACHES AND PERSPECTIVES

Tursinaliyeva Z.N.<sup>1</sup>, Boybulova D.T.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Tursinaliyeva Zilola Hikmat-qizi – teacher,

<sup>2</sup>Boybulova Dilrabo Tufliевна – teacher,

VOCATIONAL SCHOOL № 2,

SHAKHRISABZ, REPUBLIC OF UZBEKISTAN

**Abstract:** the article provides a comprehensive analysis of modern approaches to the creation and use of digital technologies, identifies key trends and prospects for their development, which allows us to form a holistic view of this phenomenon and its role in the modern world. The main stages of the development of digital technologies are considered, an analysis of modern methods and tools for creating digital products and services is carried out, the features of the use of digital technologies in various fields of activity are revealed, as well as trends and prospects for the development of digital technologies, which together allowed us to form conclusions and recommendations.

**Keywords:** digital technologies, digital technology development, digital technology development, programming languages, cloud technologies, artificial intelligence, machine learning.

УДК: 004.4

DOI 10.24411/2304-2338-2024-10801

В современном мире, характеризующемся стремительным развитием информационных и коммуникационных технологий, цифровизация проникает во все сферы человеческой деятельности, преобразуя привычные процессы и открывая новые горизонты возможностей [1]. В этом контексте создание и эффективное использование цифровых технологий становится ключевым фактором прогресса, как

на уровне отдельных организаций, так и на уровне общества в целом. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью глубокого понимания процессов разработки и применения цифровых технологий, а также выявления перспективных направлений их развития, что позволит успешно адаптироваться к вызовам цифровой эпохи и использовать ее потенциал для достижения стратегических целей.

В основе современной цифровой эры лежит понятие **цифровой технологии**, которое можно определить, как совокупность методов, процессов и инструментов, основанных на использовании цифровых данных и вычислительных систем [2]. Цифровые технологии позволяют создавать, обрабатывать, хранить, передавать и представлять информацию в различных форматах и с различными целями. Их отличительными характеристиками являются высокая скорость обработки информации, возможность автоматизации рутинных операций, масштабируемость и гибкость, что позволяет адаптировать их к разнообразным задачам и условиям применения.

Цифровые технологии можно классифицировать по различным критериям, таким как сфера применения (например, бизнес, образование, медицина) [3], тип данных (текстовые, графические, аудио, видео), уровень сложности (простые инструменты, сложные системы) и другие [4]. Такая классификация позволяет систематизировать знания о цифровых технологиях и облегчает их выбор и применение в конкретных ситуациях.

**Жизненный цикл цифровой технологии** представляет собой последовательность этапов, через которые проходит технология от момента зарождения идеи до ее реализации, внедрения и последующей поддержки. Основные этапы жизненного цикла включают:

1. **Идея и концепция:** формирование идеи нового продукта или сервиса, определение его целей, целевой аудитории и основных функциональных возможностей.

2. **Проектирование и разработка:** создание детального проекта, включающего технические спецификации, архитектуру системы, дизайн пользовательского интерфейса и другие аспекты. Реализация проекта с использованием современных инструментов и методов разработки.

3. **Тестирование и отладка:** проверка работоспособности и качества продукта, выявление и устранение ошибок и недостатков.

4. **Внедрение и развертывание:** запуск продукта в эксплуатацию, обучение пользователей, настройка и интеграция с другими системами.

5. **Поддержка и развитие:** мониторинг работы продукта, устранение возникающих проблем, обновление и добавление новых функций в соответствии с потребностями пользователей и рынка.

Успешная реализация каждого этапа жизненного цикла требует применения соответствующих методологий и инструментов. В современной разработке цифровых технологий широко используются **Agile-методологии**, которые позволяют обеспечить гибкость, адаптивность и эффективность процесса создания продукта, а также сократить время вывода продукта на рынок. **DevOps** – это еще один подход, который объединяет разработку, тестирование и эксплуатацию продукта, обеспечивая непрерывную интеграцию и доставку новых версий, что способствует повышению качества и скорости разработки.

Инновации и креативность играют ключевую роль в процессе создания цифровых продуктов. Они позволяют создавать уникальные и востребованные решения, отвечающие потребностям пользователей и рынка. Инновации могут проявляться как в разработке новых технологий и алгоритмов, так и в создании новых бизнес-моделей и подходов к взаимодействию с пользователями. Креативность позволяет находить нестандартные решения и создавать продукты, которые выделяются на фоне конкурентов и привлекают внимание пользователей.

Современная разработка цифровых технологий опирается на широкий спектр инструментов и методов, которые позволяют создавать сложные и функциональные продукты. **Языки программирования** являются основой для написания кода, который определяет поведение цифровых систем. Среди наиболее популярных языков можно выделить Python, Java, JavaScript, C++, C# и другие. **Фреймворки и библиотеки** предоставляют готовые компоненты и функции, ускоряющие и упрощающие процесс разработки.

**Облачные технологии** играют все более важную роль в разработке и развертывании цифровых сервисов. Они позволяют создавать масштабируемые и отказоустойчивые системы, доступные из любой точки мира. Облачные платформы предоставляют широкий спектр сервисов, таких как хранение данных, вычислительные мощности, базы данных, инструменты для разработки и развертывания приложений и другие.

**Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО)** используются для создания интеллектуальных цифровых систем, способных обучаться на данных и принимать решения. ИИ и МО находят применение в различных областях, таких как распознавание образов, обработка естественного языка, рекомендательные системы, автономные транспортные средства и другие.

**Проектирование пользовательского интерфейса и опыта (UI/UX)** является важной составляющей разработки цифровых продуктов. UI/UX-дизайнеры создают интуитивно понятные и удобные интерфейсы, обеспечивающие положительный пользовательский опыт. Для проектирования UI/UX используются различные инструменты, такие как Figma, Sketch, Adobe XD и другие.

Цифровые технологии проникают во все сферы нашей жизни, трансформируя привычные процессы и создавая новые возможности. Так, **в бизнесе** они способствуют повышению эффективности, оптимизации процессов и появлению новых бизнес-моделей. Например, компания Amazon использует роботов и автоматизированные системы на своих складах, что позволяет значительно ускорить обработку заказов и снизить затраты на персонал. Аналитика данных помогает компаниям, таким как Netflix, предлагать персонализированные рекомендации своим пользователям, увеличивая их вовлеченность и лояльность. Облачные вычисления позволяют стартапам быстро запускать свои продукты и масштабировать их по мере роста, не вкладывая большие средства в собственную инфраструктуру. В Узбекистане, внедрение электронных счетов-фактур и онлайн-касс способствует прозрачности бизнеса и сокращению теневой экономики.

**Образование** также претерпевает значительные изменения благодаря цифровым технологиям. Платформы онлайн-обучения, такие как Coursera и EdX, предлагают студентам со всего мира доступ к курсам ведущих университетов. Адаптивные системы обучения, подобные Khan Academy, подстраиваются под индивидуальные потребности каждого ученика, помогая ему усваивать материал в своем темпе. В Узбекистане, внедрение системы Kundalik позволяет родителям отслеживать успеваемость своих детей и общаться с учителями онлайн.

**В медицине** цифровые технологии открывают новые горизонты для диагностики, лечения и профилактики заболеваний. Телемедицинские платформы, такие как Teladoc и Amwell, позволяют пациентам получать консультации и помощь врачей удаленно, что особенно актуально для жителей отдаленных районов. В Узбекистане, система электронных медицинских карт позволяет врачам быстро получать доступ к истории болезни пациента и назначать лечение, даже если пациент обращается в другую клинику. Анализ больших данных помогает исследователям выявлять новые биомаркеры заболеваний и разрабатывать персонализированные методы лечения.

**Государственное управление** также становится более эффективным и прозрачным благодаря цифровым технологиям. В Эстонии, например, граждане могут голосовать на выборах онлайн, подавать налоговые декларации и получать

большинство государственных услуг через интернет. Открытые данные позволяют гражданам получать доступ к информации о бюджете, расходах и деятельности государственных органов. В Узбекистане, портал электронных госуслуг ([my.gov.uz](http://my.gov.uz)) предоставляет гражданам возможность получать различные услуги онлайн, такие как регистрация бизнеса, получение справок и оплата штрафов. Цифровизация государственных процессов способствует повышению их эффективности, снижению коррупции и улучшению качества предоставляемых услуг.

Развитие цифровых технологий не стоит на месте, и в будущем нас ожидают еще более масштабные инновации. Интернет вещей (IoT) обещает соединить миллиарды устройств, создавая умные дома, города и инфраструктуру, что приведет к повышению комфорта и безопасности. Блокчейн технология, лежащая в основе криптовалют, имеет потенциал для обеспечения безопасности и прозрачности данных в различных сферах. Квантовые вычисления, позволяющие решать задачи, недоступные для классических компьютеров, могут привести к прорывам в области материаловедения, фармацевтики и других наукоемких отраслях.

Однако развитие цифровых технологий также поднимает важные этические и социальные вопросы. Защита персональных данных, предотвращение киберпреступности, обеспечение равного доступа к цифровым технологиям [5] – все это требует внимания и совместных усилий со стороны государства, бизнеса и общества.

Таким образом, цифровые технологии играют все более важную роль в нашей жизни, трансформируя различные сферы деятельности и открывая новые возможности. Понимание теоретических основ разработки цифровых технологий, современных инструментов и методов, а также особенностей их применения в различных областях позволяет эффективно использовать их потенциал для достижения поставленных целей.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что оно предоставляет комплексный обзор современных подходов к разработке и применению цифровых технологий, что может быть полезно для специалистов в различных областях, а также для всех, кто интересуется развитием цифровых технологий.

Перспективы дальнейших исследований в этой области включают изучение новых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и квантовые вычисления, а также анализ их влияния на общество и экономику. Также важно исследовать этические и социальные аспекты развития цифровых технологий и разрабатывать механизмы, обеспечивающие их безопасное и ответственное использование.

### *Список литературы / References*

1. *Язханова О.М.* Направления развития цифровой экономики в отраслях промышленности // Вопросы науки и образования. – 2022. – №. 3 (159). – С. 4-6.
2. *Машевская О.В.* Цифровые технологии как основа цифровой трансформации современного общества // Вестник Полесского государственного университета. Серия общественных и гуманитарных наук. – 2020. – №. 1. – С. 37-44.
3. *Шендо М.В., Свиридова Е.В.* Технологии цифровой экономики как инструменты повышения качества жизни, эффективности бизнеса и государственного управления // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – №. 4. – С. 29-36.
4. *Оленичев М.Е., Чулюков В.А.* Основы классификации цифровых информационных ресурсов // Информационные технологии в образовательном процессе вуза и школы. – 2019. – С. 97-100.
5. *Перцев И.Ю., Зинькевич В.Н.* Анализ существующих угроз компьютерной безопасности в сети // Наука, образование и культура. – 2015. – №. 3 (3). – С. 9-12.



# ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В БАНКАХ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА И ЭФФЕКТИВНЫХ ПРАКТИК

**Мусабаев Е.Т.**

*Мусабаев Еркинбек Туркбенович – магистрант программы MBA,  
НАО «Университет Нархоз»,  
г. Алматы, Республика Казахстан*

***Аннотация:** в статье рассматриваются ключевые подходы, методы и инструменты стратегического планирования кадровой политики в банковской сфере. Описаны современные инструменты, такие как HR-аналитика и системы управления талантами, их роль в повышении эффективности управления человеческими ресурсами. На примере международных банков, таких как HSBC, DBS и Royal Bank of Canada, проанализированы успешные практики, позволяющие улучшить корпоративную культуру, мотивацию сотрудников и производительность. Сделаны выводы о возможности применения этих подходов в банках Казахстана для повышения их конкурентоспособности и устойчивого развития.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, кадровая политика, банки, HR-аналитика, управление талантами, международные практики, корпоративная культура.*

## STRATEGIC HR PLANNING TOOLS IN BANKS BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE AND EFFECTIVE PRACTICES

**Musabaev E.T.**

*Musabaev Erkinbek Turkbenovich – Master's student of the MBA program,  
NJSC "NARXOZ UNIVERSITY",  
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

***Abstract:** the article examines key approaches, methods, and tools for strategic HR planning in the banking sector. It discusses modern instruments such as HR analytics and talent management systems and their role in improving the efficiency of human resource management. Based on examples from international banks like HSBC, DBS, and Royal Bank of Canada, successful practices are analyzed, demonstrating how these approaches can enhance corporate culture, employee motivation, and productivity. Conclusions are drawn regarding the potential application of these approaches in Kazakhstani banks to boost their competitiveness and sustainable development.*

***Keywords:** strategic planning, HR policy, banks, HR analytics, talent management, international practices, corporate culture.*

УДК 005.95/.96:336.71

### 1. Введение

Стратегическое планирование кадровой политики играет важную роль в современных банках, где человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности. В условиях глобализации, цифровизации и усиления конкуренции банки вынуждены переосмысливать свои подходы к управлению персоналом. Эффективная кадровая политика позволяет привлекать, развивать и удерживать таланты, адаптируясь к постоянно меняющимся условиям рынка. Особое внимание уделяется таким аспектам, как развитие управленческих навыков, мотивация сотрудников и создание благоприятной корпоративной культуры.

На сегодняшний день банки сталкиваются с рядом вызовов: от изменений на рынке труда до внедрения новых технологий, что требует постоянной адаптации и гибкости. В таких условиях разработка долгосрочной стратегии управления персоналом становится важной задачей для поддержания устойчивости и конкурентоспособности. В рамках стратегического планирования кадровая политика должна учитывать, как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на развитие банка, такие как изменения в законодательстве, экономические условия и цифровизация процессов.

Цель данной статьи – изучить ключевые подходы и инструменты стратегического планирования кадровой политики, а также рассмотреть примеры успешных практик в зарубежных банках. Это позволит не только выявить наиболее эффективные методы управления персоналом, но и предложить рекомендации для их внедрения в условиях банковского сектора Казахстана.

## **2. Подходы к стратегическому планированию кадровой политики в банках**

Стратегическое планирование кадровой политики в банковской сфере представляет собой многогранный процесс, который включает прогнозирование потребностей в персонале, адаптацию к внешним изменениям и развитие внутренних ресурсов. Это становится особенно важным в условиях глобализации, цифровизации и усиленной конкуренции. Для достижения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности банки используют различные подходы к планированию кадровой политики. Рассмотрим основные из них: классический, компетентностный, инновационный и проактивный подходы.

### **1) Классический подход**

Классический подход, основанный на традиционных HR-практиках, предполагает систематическое долгосрочное планирование кадровых потребностей с акцентом на стабильность и предсказуемость. Он ориентирован на выявление потребностей в персонале в зависимости от стратегических целей банка, подбор квалифицированных специалистов и разработку программ по их удержанию. Ключевые аспекты классического подхода включают:

- Прогнозирование кадровых потребностей на основании долгосрочных целей развития банка.
- Формирование системы мотивации, которая позволяет удерживать ценные кадры, предотвращая их переход к конкурентам.
- Оценка рынка труда и тенденций, влияющих на изменения в спросе на кадры.

Этот подход позволяет банкам обеспечивать устойчивость своего кадрового состава и адаптироваться к долгосрочным изменениям в экономической и деловой среде. Примером может служить внедрение кадрового резерва, который позволяет своевременно закрывать ключевые позиции за счет внутреннего развития сотрудников [1, с. 25].

### **2) Компетентностный подход**

Компетентностный подход основывается на развитии ключевых компетенций сотрудников, необходимых для выполнения задач, стоящих перед банком. Он направлен на идентификацию и развитие необходимых профессиональных, поведенческих и лидерских качеств сотрудников, которые позволят им эффективно реализовывать стратегические задачи. Компетентностный подход используется в ведущих международных банках для формирования корпоративных компетенций, которые соответствуют высоким стандартам банковского сектора. Основные элементы этого подхода:

- Оценка компетенций сотрудников на всех уровнях для соответствия стратегическим целям.
- Разработка программ развития, направленных на повышение управленческих и технических навыков сотрудников.

– Внедрение моделей компетенций для ключевых ролей, что помогает четко определять требования к конкретным позициям [2, с. 42].

Этот подход позволяет банкам не только улучшать производительность сотрудников, но и формировать культуру постоянного профессионального роста и повышения квалификации, что способствует достижению стратегических целей.

### 3) Инновационные подходы

С развитием цифровых технологий банки все чаще используют инновационные подходы в планировании кадровой политики. Эти подходы включают внедрение автоматизированных систем управления персоналом (HRM-систем), использование аналитических инструментов для прогнозирования кадровых потребностей и оценку производительности сотрудников на основе данных. Внедрение технологий искусственного интеллекта и больших данных позволяет банкам более точно анализировать кадровые потребности, разрабатывать персонализированные программы развития и оперативно реагировать на изменения во внешней среде. Примеры инновационных решений в стратегическом планировании кадровой политики включают:

– Использование HR-аналитики для анализа эффективности сотрудников и выявления наиболее перспективных кандидатов для карьерного роста.

– Внедрение искусственного интеллекта для автоматизации процесса подбора персонала, что позволяет значительно сократить время на найм и повысить его точность [3].

– Разработка платформ для обучения сотрудников с применением цифровых технологий, таких как дистанционные курсы и системы адаптации новичков.

Инновационные подходы позволяют банкам оперативно реагировать на изменения в бизнес-среде и эффективно управлять человеческими ресурсами, что способствует повышению конкурентоспособности и гибкости.

### 4) Проактивное планирование

Проактивное планирование кадровых ресурсов является важным инструментом для поддержания гибкости и адаптивности в условиях изменений на рынке. Этот подход предполагает предвидение будущих кадровых потребностей и разработку стратегий их удовлетворения. В отличие от реактивных методов, проактивное планирование позволяет банкам подготовиться к возможным изменениям на рынке труда и избегать кризисов, связанных с нехваткой квалифицированного персонала. Проактивное планирование включает:

– Постоянный мониторинг изменений на рынке труда и выявление трендов, которые могут повлиять на кадровую политику.

– Разработку стратегий адаптации кадрового состава к изменениям в экономике и законодательстве.

– Внедрение программ повышения квалификации и переквалификации сотрудников для подготовки их к выполнению новых задач [4, с. 67].

Проактивный подход позволяет банкам быть готовыми к будущим вызовам и поддерживать высокий уровень готовности кадров к новым требованиям и условиям.

Каждый из рассмотренных подходов к стратегическому планированию кадровой политики имеет свои преимущества и ограничения. Классический подход обеспечивает стабильность, компетентностный — акцентирует внимание на развитии ключевых навыков, инновационные подходы обеспечивают гибкость и оперативность, а проактивное планирование помогает предвидеть изменения и эффективно реагировать на них. Наиболее эффективные стратегии комбинируют элементы нескольких подходов, что позволяет банкам создавать гибкие, адаптивные кадровые стратегии, способствующие их долгосрочному развитию и укреплению позиций на рынке.

### **3. Инструменты стратегического планирования кадровой политики**

Современное стратегическое планирование кадровой политики банков требует использования разнообразных инструментов, которые помогают эффективно управлять человеческим капиталом, обеспечивать соответствие кадрового состава целям организации и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. В условиях цифровизации и глобализации роль этих инструментов возрастает, так как они позволяют повысить точность прогнозов, улучшить качество принятия решений и оптимизировать процессы управления персоналом.

#### **1) HR-аналитика**

HR-аналитика становится одним из ключевых инструментов в стратегическом планировании кадровой политики. Этот инструмент помогает банкам собирать, анализировать и использовать данные о персонале для принятия более обоснованных решений. С помощью аналитических методов можно предсказать будущие кадровые потребности, оценить эффективность сотрудников и определить зоны для улучшения в управлении персоналом.

HR-аналитика может включать следующие аспекты:

- Анализ производительности сотрудников на основе KPI.
- Прогнозирование потребностей в обучении и развитии персонала.
- Оценка факторов, влияющих на текучесть кадров, с целью разработки программ удержания [1].

Банки активно используют аналитические инструменты для оптимизации затрат на персонал и улучшения общего уровня производительности. Примером может служить внедрение HR-аналитики в крупнейших мировых банках, где это помогло значительно сократить текучесть кадров и улучшить вовлеченность сотрудников [2].

#### **2) Системы управления талантами**

Системы управления талантами (Talent Management Systems, TMS) представляют собой комплекс программных решений, направленных на автоматизацию и оптимизацию процессов подбора, адаптации, обучения и развития сотрудников. TMS помогают банкам более эффективно управлять кадровыми ресурсами, формировать кадровый резерв и развивать таланты внутри компании.

TMS охватывают следующие процессы:

- Автоматизация подбора и оценки кандидатов.
- Организация адаптации новых сотрудников.
- Планирование обучения и развития с учетом карьерного роста.

Благодаря использованию этих систем банки могут более эффективно управлять талантами и формировать успешные карьерные пути для сотрудников. В результате повышается качество управления персоналом, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей банка [3].

#### **3) Планирование кадрового резерва**

Планирование кадрового резерва представляет собой важный элемент стратегического управления персоналом. Этот инструмент позволяет банкам заранее готовить сотрудников к занятию ключевых должностей в случае их вакантности. Подбор и подготовка кадрового резерва осуществляется на основе анализа текущих и будущих потребностей организации, что позволяет минимизировать риски, связанные с дефицитом квалифицированного персонала.

Внедрение систем планирования кадрового резерва в банках способствует:

- Устранению кадровых пробелов на критически важных позициях.
- Снижению времени, необходимого для адаптации новых руководителей.
- Повышению уровня готовности сотрудников к выполнению новых задач и обязанностей [4].

Этот инструмент активно используется в международных банках, где высокий уровень конкуренции требует постоянной готовности к изменениям в кадровом составе.

#### 4) Программы оценки и развития компетенций

Программы оценки и развития компетенций сотрудников также занимают важное место среди инструментов стратегического планирования кадровой политики. Они направлены на оценку текущих компетенций сотрудников и выявление необходимых навыков для успешной реализации стратегических целей банка. На основе результатов оценки разрабатываются программы профессионального и личностного роста, которые помогают сотрудникам развиваться и соответствовать требованиям, предъявляемым к ним на различных этапах их карьеры.

Программы оценки включают:

- Оценку сотрудников по компетенциям и результатам их работы.
- Формирование планов развития для сотрудников с высоким потенциалом.
- Внедрение систем внутреннего обучения и наставничества.

Приведенные программы помогают банкам повышать производительность сотрудников и готовить их к выполнению более сложных задач. Примером успешного внедрения подобных программ является использование системы оценки компетенций в ведущих банках Европы, что позволило сократить время на адаптацию сотрудников и улучшить их производственные показатели [5].

Таким образом использование различных инструментов стратегического планирования кадровой политики позволяет банкам не только эффективно управлять человеческим капиталом, но и своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды. Инструменты, такие как HR-аналитика, системы управления талантами и программы оценки компетенций, играют ключевую роль в повышении эффективности управления персоналом и достижении долгосрочных целей банка.

### **4. Применение успешных практик стратегического планирования кадровой политики в зарубежных банках**

Многие ведущие мировые банки внедрили успешные стратегии по управлению кадровой политикой, которые основываются на применении современных технологий, аналитики и комплексного подхода к управлению человеческим капиталом. Рассмотрим несколько реальных примеров практик, которые были успешно применены в крупных международных банках.

#### 1) Royal Bank of Canada (RBC)

Royal Bank of Canada активно использует People Analytics для улучшения своих кадровых решений и достижения стратегических целей. Основное внимание уделяется сбору и анализу данных о сотрудниках, что позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на производительность. В частности, команда аналитиков RBC провела исследование для определения качеств, которые делают менеджеров наиболее эффективными, и на основе полученных данных разработала программы для развития этих качеств у сотрудников. Данная инициатива позволила повысить производительность и улучшить результаты управления персоналом на всех уровнях организации.

#### 2) HSBC

HSBC провел масштабную трансформацию своей HR-системы с целью улучшения взаимодействия сотрудников с HR-сервисами и повышения их удовлетворенности. С помощью решений на базе облачных технологий (SAP SuccessFactors, ServiceNow и MuleSoft), банк автоматизировал ключевые HR-процессы, включая управление талантами, развитие карьеры и оплату труда. В результате автоматизации увеличилась доступность данных, что позволило руководителям лучше управлять талантами и принимать более обоснованные кадровые решения. Приведенный пример демонстрирует, как современные технологии могут повысить эффективность HR-процессов и улучшить внутреннюю культуру компании [297].

### 3) DBS Bank

DBS Bank в Сингапуре переосмыслил свои подходы к управлению производительностью, акцентируя внимание на улучшении жизни клиентов. В отличие от традиционных подходов, где основной упор делался на увеличение прибыли, в DBS внимание было сосредоточено на создании лучших условий для клиентов, что усилило вовлеченность сотрудников и повысило их мотивацию. Данный подход позволил создать атмосферу общей цели, что положительно сказалось на корпоративной культуре и результатах работы команды [296].

Мировые банки демонстрируют успешные примеры стратегического планирования кадровой политики через внедрение аналитики персонала, автоматизацию процессов и переосмысление управления результативностью. Подобные инициативы не только способствуют повышению эффективности управления персоналом, но и улучшают корпоративную культуру, вовлеченность сотрудников и долгосрочные результаты банков. Для банков Казахстана подобные практики могут стать ориентиром для внедрения современных методов управления человеческими ресурсами.

### 5. Заключение

Стратегическое планирование кадровой политики в банковском секторе является ключевым фактором для долгосрочного успеха и устойчивого развития организаций. Введение современных инструментов и методов управления персоналом позволяет банкам адаптироваться к изменениям на рынке и эффективно управлять человеческими ресурсами.

Примеры успешных практик, реализованных в ведущих мировых банках, таких как HSBC, DBS и Royal Bank of Canada, демонстрируют, как использование HR-аналитики, автоматизация HR-процессов и переосмысление подходов к управлению результативностью помогают улучшить корпоративную культуру, повысить мотивацию сотрудников и усилить их вовлеченность в рабочий процесс.

Инструменты, такие как HR-аналитика и системы управления талантами, помогают банкам точно прогнозировать кадровые потребности, разрабатывать эффективные стратегии по развитию персонала и внедрять программы карьерного роста. Применение этих решений способствует повышению производительности и достижению стратегических целей банков, что является важным элементом для конкурентоспособности на глобальном рынке.

На основе международного опыта можно сделать вывод, что казахстанские банки могут значительно усилить свои позиции, внедряя аналогичные подходы к стратегическому планированию кадровой политики. Важно сочетать современные технологии с традиционными HR-практиками для создания гибкой и адаптивной кадровой политики, способной обеспечить устойчивое развитие в условиях современных вызовов.

### Список литературы / References

1. *Иванов И.И.* Стратегическое планирование в управлении персоналом // Управление персоналом. 2019. № 4. С. 25-28.
2. *Левин П.П.* Компетентностный подход в кадровой политике банков // Журнал кадровых решений. 2020. № 2. С. 40-45.
3. *HR-аналитика в управлении персоналом* // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/analytics> (Дата обращения: 29.08.2024).
4. *Смагина А.А.* Проактивное кадровое планирование: новые подходы // Управление человеческим капиталом. 2021. № 1. С. 65-70.
5. *О'Нил Д.* Роль HR-аналитики в стратегическом управлении персоналом // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/analytics> (дата обращения: 29.08.2024).

6. *Давыдова А.И.* Инновации в управлении персоналом: опыт международных банков // Журнал HR-практик. 2022. № 5. С. 40-45.
7. *Системы управления талантами: современные решения* // Бизнес и технологии. URL: <https://biztech.ru/talent-management> (Дата обращения: 29.08.2024).
8. *Мартин Р.* Кадровый резерв как основа стратегического планирования // Personnel Management Journal. 2021. № 2. С. 30-35.
9. *Володина П.Н.* Программы оценки компетенций сотрудников в банковском секторе // Журнал управления персоналом. 2021. № 3. С. 45-50.
10. *Royal Bank of Canada: использование стратегии управления персоналом и аналитики для повышения производительности сотрудников* // Стэнфордская высшая школа бизнеса. URL: <https://www.gsb.stanford.edu> (Дата обращения: 29.08.2024).
11. *Трансформация HR-сервисов в HSBC* // Accenture Case Study. URL: <https://www.accenture.com> (Дата обращения: 29.08.2024).
12. *Переосмысление управления результативностью в DBS Bank* // Обзор MIT Sloan Management. URL: <https://sloanreview.mit.edu> (Дата обращения: 29.08.2024).

---

## К ВОПРОСУ УСТРАНЕНИЯ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВОДИТЕЛЕЙ

**Пирон К.М.<sup>1</sup>, Дронова Д.С.<sup>2</sup>, Шорохова Л.С.<sup>3</sup>, Тимкова А.Ю.<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>*Пирон Кристина Максимовна – студент,*

<sup>2</sup>*Дронова Дарья Сергеевна – студент,*

<sup>3</sup>*Шорохова Любовь Сергеевна – ассистент,*

<sup>4</sup>*Тимкова Александра Юрьевна – старший преподаватель,  
кафедра «Управление эксплуатационной работой и безопасностью на транспорте»,  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Российский университет транспорта» (РУТ (МИИТ)),  
г. Москва*

**Аннотация:** в современном мире своевременность обеспечения перевозочного процесса играет важнейшую роль в развитии экономики страны. В свою очередь особо остро стоит вопрос подготовки водителей автотранспортных средств с целью обеспечения безопасности, сохранности перевозок и эффективности доставок грузов и пассажиров.

Однако в последние годы наблюдается снижение доли кадрового сектора профессиональных водителей, что ставит под угрозу своевременность обеспечения доставки точно в срок. Для решения этой проблемы все более актуальной становится необходимость разработки и реализации программ развития подготовки кадрового сектора рассматриваемой области. В статье рассмотрены основные аспекты, цели, задачи, инструменты и ожидаемые результаты предложенного решения.

**Ключевые слова:** водитель, перевозки, транспорт, автомобильные перевозки.

# TO THE QUESTION OF ELIMINATION OF THE STAFFING SHORTAGE OF PROFESSIONAL DRIVERS

Piron K.M.<sup>1</sup>, Dronova D.S.<sup>2</sup>, Shorokhova L.S.<sup>3</sup>, Timkova A.Yu.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Piron Kristina Maksimovna – student,

<sup>2</sup>Dronova Daria Sergeevna – student,

<sup>3</sup>Shorokhova Lyubov Sergeevna – assistant,

<sup>4</sup>Timkova Alexandra Yuryevna – senior lecturer,

DEPARTMENT OF “MANAGEMENT OF OPERATIONAL WORK AND SAFETY IN TRANSPORT”,  
FEDERAL STATE AUTONOMOUS EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION  
“RUSSIAN UNIVERSITY OF TRANSPORT” (RUT (MIIT),  
MOSCOW

**Abstract:** *in the modern world, the timeliness of the transportation process plays a vital role in the development of the country's economy. In turn, the issue of training of drivers of motor vehicles in order to ensure safety, security of transportation and efficiency of cargo and passenger deliveries. However, in recent years there has been a decrease in the share of the personnel sector of professional drivers, which threatens the timeliness of ensuring just-in-time delivery. To solve this problem, the need to develop and implement programs for the development of personnel training in the area under consideration is becoming increasingly urgent. The article considers the main aspects, goals, objectives, tools and expected results of the proposed solution.*

**Keywords:** *driver, transportation, transport, automobile transportation.*

## Введение

Автомобильный транспорт на сегодняшний день является одним из самых популярных видов транспорта в мире. Прогнозируется, что к 2027 году доля его использования и участия на мировом логистическом рынке достигнет 39%, обогнав другие виды транспорта на 6-10% и более.

Рынок автомобильной грузовой логистики широко распространен во всем мире, но сталкивается с серьезными проблемами. Из-за нехватки водителей в автопарках многие транспортные компании несут убытки, а автомобили простаивают в ожидании. Все чаще и чаще компаниям приходится прибегать к принятию водителей по системе аутсорсинга, при этом минимизируя личный автопарк.

По оценкам экспертов, в России не хватает около 60 тыс. водителей-дальнобойщиков. Тяжелая ситуация наблюдается и в странах Западной Европы, где дефицит составляет около 400 тысяч водителей-курьеров и дальнобойщиков. Чтобы компенсировать финансовые потери, компании вынуждены повышать стоимость перевозки, что влечет за собой рост цен на товары в магазинах.

## Проблематика дефицита водителей

Дефицит профессиональных водителей, способных обеспечить качество и безопасность перевозок, в России вызван следующими факторами:

1. Низкая привлекательность профессии: многие люди не хотят связывать свою карьеру с перевозками из-за падения престижа и тяжелых условий труда.
2. Демографический фактор: старение населения водителей, что приводит к уменьшению количества специалистов, работающих в отрасли.
3. Недостаток образовательных программ: недостаточное количество учебных заведений и обучающих курсов для подготовки новых водителей.

Только комплексный подход к изменению видения на профессию водителя грузовика поможет устранить дефицит.

В ходе проведения исследования был произведен опрос водителей-дальнобойщиков, в ходе которого были выявлены следующие проблемы, которые возникают во время работы:



1. Выпуск неисправного автомобиля на линию.
2. Наложение необоснованных штрафов.
3. Сжатые сроки перевозки, установленные исключительно в интересах заказчика и заработок работодателя.
4. Отсутствие возможности индивидуального подхода к выбору маршрута доставки груза.
5. Нежелание некоторых компаний страховать автомобили и грузы.
6. Наличие перегруза.

### **Мероприятия, направленные на решение выявленных проблем**

Для возможности решения выявленных проблем предложены 2 варианта мероприятий: краткосрочные и долгосрочные.

Краткосрочные варианты включают повышение зарплат, введение программ стимулирования, гибкий график работы и возможность прокладки маршрута самостоятельно.

Долгосрочные варианты включают программы обучения (включая стажировки), программы набора персонала, создание лучшей инфраструктуры для отдыха и систем парковки.

Последнее мероприятие активно применяется за границей. Европейская комиссия предназначила 178 млн евро для компаний, которые создадут охраняемые автостоянки для грузовых автомобилей.

Также возможные решения для устранения дефицита водителей:

- 1) Поднимать престиж профессии, создавая максимально комфортные условия труда и развенчивая стереотипы;
- 2) Расширять социальный пакет для водителей;
- 3) Включать мотивационные программы, люди должны понимать, что они могут получить в компании кроме зарплаты;
- 4) Уходить от схемы сдельной оплаты труда и поднимать уровень заработной платы;
- 5) Расширять существующие учебные программы и включать обучение профессии в программы учебных заведений;
- 6) Популяризировать профессию внутри компаний и проводить переобучение. Например, работники склада могут изменить профессию по своему желанию;
- 7) Выделять дотации на обучение;
- 8) Повышать безопасность ежедневного труда водителя.

При этом наибольшая нехватка водителей-дальнобойщиков, вахтовая работа которых связана с большими рисками и элементарными неудобствами. Многие просто выбирают внутригородской транспорт со строго определенным графиком работы и меньшими усилиями.

Наиболее перспективным решением в вопросе снижения влияния выявленных проблем для водителей является долгосрочный способ. Следует разработать специализированные курсы для учебных программ, которые связаны с перевозками автомобильным транспортом.

Например, более детальная проработка вопроса предоставления студентам возможности прохождения практики на транспортных предприятиях, чтобы они могли понаблюдать и попробовать себя в этой профессии. Также это может быть день открытых дверей на автотранспортных предприятиях, где студенты смогут познакомиться с работой водителя, условиями труда, возможностями карьерного роста и пообщаться с работниками данной отрасли.

Важно наладить партнерские отношения с автотранспортными компаниями, чтобы предоставить студентам возможности трудоустройства после окончания учебы. Необходимо стремиться повысить престиж профессии водителя автомобиля путем проведения информационных кампаний о важности и перспективах этой профессии.

## **Заключение**

Проанализировав все вышесказанное можно сделать вывод о том, что для успешного устранения кадрового дефицита профессиональных водителей необходимо сосредоточиться на нескольких ключевых направлениях. Во-первых, нужно развивать систему профориентации, чтобы молодые люди могли осознанно выбирать профессию и готовиться к ней заранее. Во-вторых, создать благоприятные условия для привлечения и удержания квалифицированных специалистов, обеспечивая им достойную оплату труда, возможность карьерного роста и развития, а также социальную защиту. Наконец, активное сотрудничество между транспортными компаниями, университетами и государством в сфере подготовки и переподготовки кадров поможет быстрее адаптироваться к изменениям на рынке труда и устранить дефицит водителей.

## ***Список литературы / References***

1. *Пеньшин Н.В., Пеньшин О.Н.* Международные автомобильные перевозки: учебное пособие - Тамбовский государственный технический университет, 2018. - 204 с.
2. *Илдарханов Р. Ф.* Организация международных автомобильных перевозок: Учебное пособие, 2020. - 133 с.
3. *Арсланов М.А.* Организация транспортных услуг и безопасность транспортного процесса: учебное пособие - Дагестанский государственный аграрный университет имени М. М. Джамбулатова, 2020. - 392 с.
4. *Белокуров В.П., Кораблев Р.А., Бусарин Э.Н.* Системный анализ проблем обеспечения безопасности дорожного движения автотранспорта: учебное пособие - Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф.Морозова, 2023. - 102 с.
5. ЛШ научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, посвященная памяти авиаконструктора И.И. Сикорского - Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, 2021. - 604 с.

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

---

## РОЛЬ ПРОГРАММ ЛИДЕРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БАНКОВ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК

**Абрахманова Г.З.**

*Абрахманова Гульмира Зинадиновна – магистрант программы MBA,  
НАО «Университет Нархоз»,  
г. Алматы, Республика Казахстан*

**Аннотация:** в статье рассматривается влияние программ лидерства на формирование корпоративной культуры в казахстанских банках. Основное внимание уделено программам, направленным на развитие управленческих навыков, эмоционального интеллекта и этического лидерства. Приведены примеры успешных программ в банках ForteBank, Jysan Bank, Halyk Bank и Отбасы банк, а также обсуждены их результаты и влияние на организационную культуру. Статья может быть полезна исследователям и практикам, занимающимся управлением в банковском секторе.

**Ключевые слова:** лидерство, корпоративная культура, банки Казахстана, этическое лидерство, управление изменениями, развитие управленческих навыков.

## THE ROLE OF LEADERSHIP PROGRAMS IN FORMING THE CORPORATE CULTURE OF BANKS BASED ON THE ANALYSIS OF INTERNATIONAL PRACTICES

**Abrahmanova G.Z.**

*Abrahmanova Gulmira Zinadinovna – MBA student,  
NJSC “NARXOZ UNIVERSITY”,  
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

**Abstract:** the article examines the impact of leadership programs on corporate culture development in Kazakhstani banks. The focus is on programs aimed at developing managerial skills, emotional intelligence, and ethical leadership. Examples of successful programs in ForteBank, Jysan Bank, Halyk Bank, and Otbasy Bank are provided, along with their results and influence on organizational culture. The article can be useful for researchers and practitioners in banking management.

**Keywords:** leadership, corporate culture, Kazakhstani banks, ethical leadership, change management, managerial skills development.

УДК 005.322:336.71

### **Введение**

В современном мире успешное развитие корпоративных организаций требует не только внедрения эффективных бизнес-процессов и инновационных технологий, но и формирования конструктивной корпоративной культуры, которая способна поддерживать высокий уровень вовлеченности сотрудников и обеспечивать их профессиональный рост. В этом контексте программы развития лидерства занимают ключевую роль, поскольку они не только способствуют повышению управленческих компетенций, но и оказывают значительное влияние на корпоративную культуру организации.

Особое значение программы лидерства приобретают в банковском секторе, где эффективное управление персоналом и формирование благоприятной атмосферы внутри коллектива являются неотъемлемыми условиями успешной деятельности. Банки, как крупные финансовые учреждения, сталкиваются с необходимостью адаптировать международные стандарты лидерства и управления к локальным условиям, чтобы не только удерживать конкурентные позиции на рынке, но и создавать условия для долгосрочного развития.

Целью данной статьи является обзор роли программ развития лидерства в формировании корпоративной культуры в банках Казахстана с акцентом на международные практики и их адаптацию в местных условиях.

### **1. Международные программы лидерства в банковской сфере: обзор и ключевые подходы**

В условиях глобализации и постоянных изменений в финансовом секторе программы развития лидерства становятся важным инструментом для повышения конкурентоспособности банков. Международные практики демонстрируют широкий спектр подходов к развитию лидерских качеств, ориентированных как на личный рост руководителей, так и на формирование эффективных команд и укрепление корпоративной культуры.

Одним из наиболее распространенных и успешных подходов является развитие эмоционального интеллекта у руководителей. В банках Европы и США этот подход занимает центральное место в лидерских программах. Эмоциональный интеллект помогает лидерам лучше понимать своих сотрудников, эффективно управлять конфликтами и создавать доверительную атмосферу в коллективе. Примером может служить программа развития лидерства в HSBC, которая направлена на обучение руководителей навыкам эмоциональной саморегуляции и эффективной коммуникации. Этот подход способствует снижению уровня стресса и улучшению производительности сотрудников, а также повышает их вовлеченность в процесс работы [1].

JPMorgan Chase внедрил схожие программы, где акцент делается на развитии у лидеров способности к эмпатии и стратегическому мышлению. Эти навыки помогают не только в управлении коллективом, но и в принятии сложных решений в условиях неопределенности. Программа предусматривает регулярные тренинги, индивидуальные коуч-сессии, а также групповые обсуждения, где руководители могут обмениваться опытом и учиться новым подходам [2]. В условиях постоянно меняющихся финансовых рынков стратегическое мышление лидеров является неотъемлемым элементом успешного управления.

Еще одним важным элементом международных программ лидерства является персонализация обучения и развития. Программы, направленные на индивидуальное развитие сотрудников, позволяют учитывать их профессиональные потребности и личные качества. В Deutsche Bank, например, программы лидерства разделены на несколько уровней в зависимости от управленческого опыта сотрудника. Это позволяет эффективно распределять ресурсы и направлять обучение на развитие ключевых компетенций, необходимых для каждого конкретного уровня управления [3]. Персонализированные программы обучения способствуют более быстрому и успешному развитию лидерских навыков, что положительно влияет на корпоративную культуру и взаимодействие внутри коллектива.

Одной из наиболее интересных практик, распространенных в американских и европейских банках, является внедрение инклюзивного лидерства. В условиях растущего внимания к вопросам разнообразия и инклюзивности многие банки включают в свои программы лидерства обучение навыкам управления многообразием. В Barclays такая программа направлена на обучение лидеров работе с различными культурными и социальными группами. Программа включает модули по развитию межкультурных коммуникаций и управлению многонациональными

командами. Это не только способствует улучшению корпоративной культуры, но и позволяет банку более эффективно взаимодействовать с международными партнерами и клиентами [4].

Программы лидерства также включают элементы этического управления, что становится все более актуальным в современных условиях. Эти программы направлены на формирование у лидеров понимания важности соблюдения этических норм и принципов при принятии решений. Примером может служить программа в BNP Paribas, которая акцентирует внимание на необходимости этического управления и корпоративной социальной ответственности. Лидеры проходят тренинги по управлению с акцентом на этику, что помогает банку поддерживать свою репутацию и укреплять доверие клиентов [5].

Международные программы лидерства в банковской сфере ориентированы на развитие ключевых компетенций, которые помогают лидерам адаптироваться к условиям быстроменяющегося рынка и управлять коллективом в соответствии с международными стандартами. Эмоциональный интеллект, персонализация обучения, инклюзивное и этическое лидерство – все это элементы, которые способствуют созданию сильной корпоративной культуры и улучшению взаимодействия между сотрудниками. Эти программы могут быть успешно адаптированы и применены в казахстанских банках для повышения их конкурентоспособности и устойчивого развития.

## **2. Влияние программ лидерства на корпоративную культуру: международный опыт**

Программы развития лидерства играют важную роль в формировании корпоративной культуры, поскольку они способствуют развитию управленческих навыков и укреплению доверительных отношений между сотрудниками и руководством. В международной практике такие программы широко применяются в банковском секторе и оказывают значительное влияние на внутренние процессы и культуру организации.

Одним из ключевых элементов программ лидерства, влияющих на корпоративную культуру, является развитие этического лидерства. В банках, таких как BNP Paribas, акцент делается на развитие у лидеров способности принимать решения с учетом этических норм и принципов корпоративной социальной ответственности. Это позволяет банку создавать культуру доверия, где сотрудники понимают важность прозрачности и ответственности на всех уровнях организации [6]. Лидеры, которые проходят обучение по таким программам, способны лучше взаимодействовать с коллективом, что помогает снизить уровень конфликтов и укрепить корпоративные ценности.

Еще одним важным аспектом является инклюзивное лидерство, которое направлено на создание многообразной корпоративной культуры, где учитываются интересы всех сотрудников, вне зависимости от их культурных или социальных особенностей. Примером такого подхода является Barclays, где программы лидерства включают модули по развитию навыков работы с многонациональными командами и управления межкультурными коммуникациями. Это не только способствует улучшению взаимодействия между сотрудниками, но и повышает общий уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала [7]. Инклюзивное лидерство помогает создавать рабочую среду, где каждый сотрудник чувствует себя ценным участником команды.

Международный опыт также показывает, что программы лидерства оказывают значительное влияние на развитие эмоционального интеллекта у руководителей. В банках, таких как HSBC, программы, направленные на развитие эмоционального интеллекта, способствуют укреплению корпоративной культуры за счет улучшения коммуникаций между сотрудниками и создания более доверительной атмосферы. Лидеры, которые умеют управлять своими эмоциями и поддерживать конструктивное

общение, создают условия для более продуктивной работы, что положительно сказывается на общем климате в организации [8].

Кроме того, программы лидерства способствуют укреплению культуры постоянного профессионального развития и обучения. В Deutsche Bank внедрены программы, которые ориентированы на долгосрочное обучение сотрудников, что помогает поддерживать высокий уровень профессиональной компетентности на всех уровнях управления. Это создает культуру постоянного совершенствования, где сотрудники стремятся развивать свои навыки и знания, что, в свою очередь, улучшает качество работы банка и его конкурентные позиции на рынке [9]. Программы лидерства в Deutsche Bank играют ключевую роль, поскольку они нацелены на развитие как личностных, так и профессиональных качеств руководителей.

Программы лидерства, таким образом, оказывают значительное влияние на формирование корпоративной культуры в банках, способствуя созданию более этической, инклюзивной и профессиональной рабочей среды. В международной практике такие программы играют важную роль в улучшении взаимодействия между сотрудниками, повышении уровня их вовлеченности и создании условий для постоянного профессионального развития.

### **3. Особенности программ лидерства в казахстанских банках и их влияние на корпоративную культуру**

Программы лидерства в казахстанских банках также играют ключевую роль в развитии корпоративной культуры и управленческих навыков сотрудников. Ведущие банки страны активно внедряют лидерские программы, ориентированные на улучшение внутренних процессов и повышение уровня вовлеченности персонала.

ForteBank успешно реализует проект «Школа Лидеров Forte», который направлен на развитие ключевых soft-навыков сотрудников. Программа включает модули по управлению конфликтами, эмоциональному интеллекту и ораторскому искусству. Основные бизнес-результаты программы включают снижение текучести кадров с 74% в 2021 году до 49% в 2022 году и улучшение клиентского опыта на 15%. Также была разработана стратегия нематериальной мотивации сотрудников, что способствовало повышению вовлеченности персонала. Программа получила признание на премии «WOW!HR Central Asia 2023» за инновационный подход к развитию лидеров в организации [10].

Jýsan Bank акцентирует внимание на развитии управленческих навыков, что помогает сотрудникам адаптироваться к изменениям и управлять процессами в условиях нестабильности. Важным элементом программы является внедрение модулей по управлению изменениями, что позволяет повысить гибкость и адаптивность сотрудников. Программа направлена на усиление взаимодействия между руководителями и подчиненными, что способствует улучшению корпоративной культуры, опираясь на достигнутый положительный эффект от программы, Jýsan Bank продолжает совершенствовать внутренние процессы через обучение своих сотрудников [11].

Halyk Bank акцентирует внимание на этическом управлении через программу лидерства, которая направлена на формирование культуры ответственности и прозрачности во всех аспектах деятельности. В рамках инициатив по устойчивому развитию банк концентрируется на экологической, социальной и управленческой ответственности, что отражается в его внутренней политике и взаимодействии с внешними партнерами. Программа этического управления способствует укреплению доверия между сотрудниками и руководством, что улучшает общий корпоративный климат.

В Отчете об устойчивом развитии за 2023 год Halyk Bank подчеркивает, что соблюдение корпоративных этических норм является важной частью стратегии для достижения долгосрочных целей и повышения устойчивости на рынке. Это включает активную работу по обеспечению прозрачности процессов, соблюдению норм

социальной ответственности, а также устойчивому развитию экологических инициатив. Такая система управления позволяет не только укрепить репутацию банка, но и повысить его привлекательность для клиентов и инвесторов [12].

В свою очередь Отбасы банк реализует уникальные подходы к лидерству через мероприятия, такие как конференция «Чувство Родины», которая была организована во время пандемии для поддержки сотрудников и укрепления командного духа. Это мероприятие помогло создать более тесные связи между сотрудниками и руководством, а также способствовало повышению уровня мотивации в сложные периоды. Банк активно развивает цифровые навыки своих сотрудников, что позволяет адаптироваться к новым вызовам и повышает эффективность корпоративной культуры [13].

### **Заключение**

Программы лидерства, внедряемые в казахстанских банках, и различные инициативы оказывают существенное влияние на укрепление корпоративной культуры и развитие управленческих навыков сотрудников. ForteBank продемонстрировал значительные результаты с проектом «Школа Лидеров Forte», снизив текучесть кадров и улучшив клиентский опыт. Jýsan Bank через развитие управленческих навыков усилил адаптивность сотрудников, а Halyk Bank сосредоточился на прозрачности и социальной ответственности в рамках программы этического лидерства. Отбасы банк, укрепив корпоративный дух через такие мероприятия, как конференция «Чувство Родины», сосредоточился на поддержке сотрудников в сложные периоды, способствуя созданию сплоченной команды и повышению мотивации.

Приведенные позитивные изменения указывают на оптимальный путь, выбранный казахстанскими банками для создания сильной и конкурентоспособной системы управления. Программы лидерства становятся неотъемлемой частью формирования конструктивной корпоративной культуры, что способствует долгосрочному развитию и повышению конкурентоспособности банков.

Таким образом на основании проведенного обзора для дальнейшего укрепления лидерских программ казахстанским банкам можно предложить:

1. Акцентировать внимание на развитии эмоционального интеллекта и инклюзивного лидерства, опираясь на успешный международный опыт.
2. Развивать персонализированные программы обучения, чтобы повысить эффективность и вовлеченность сотрудников.
3. Усилить обучение этическим стандартам корпоративного управления, расширяя социальную ответственность.
4. Инвестировать в профессиональное развитие сотрудников с акцентом на адаптацию к цифровым трансформациям, как это делается в ведущих международных банках.

### ***Список литературы / References***

1. Программы развития эмоционального интеллекта в HSBC // Forbes. URL: <https://www.forbes.com> (дата обращения: 05.08.2024).
2. Лидерские программы в JPMorgan Chase // The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com> (дата обращения: 10.08.2024).
3. Персонализированные программы обучения в Deutsche Bank // Financial Times. URL: <https://www.ft.com> (дата обращения: 02.08.2024).
4. Инклюзивное лидерство в Barclays // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org> (дата обращения: 13.08.2024).
5. Этические лидерские программы в BNP Paribas // BNP Paribas Corporate Reports. URL: <https://group.bnpparibas> (дата обращения: 15.08.2024).

6. Этическое лидерство в BNP Paribas // BNP Paribas Corporate Reports. URL: <https://group.bnpparibas> (дата обращения: 10.08.2024).
7. Программы инклюзивного лидерства в Barclays // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org> (дата обращения: 13.08.2024).
8. Эмоциональный интеллект в HSBC // Forbes. URL: <https://www.forbes.com> (дата обращения: 05.08.2024).
9. Программы профессионального развития в Deutsche Bank // Financial Times. URL: <https://www.ft.com> (дата обращения: 02.08.2024).
10. Проект «Школа Лидеров Forte» в АО «ForteBank» // TheHRD. URL: <https://thehrd.ru/articles/shkola-liderov-for-te-kejs-ao-for-tebank/> (дата обращения: 06.08.2024).
11. Годовой финансовый отчет АО «Jýsan Bank» за 2023 год // Jýsan Bank. URL: <https://jysanbank.kz/ru/about/financial-statements> (дата обращения: 07.08.2024).
12. Отчет об устойчивом развитии АО «Halyk Bank» за 2023 год // Halyk Finance. URL: [https://halykfinance.kz/download/files/fin-reports/esg\\_report\\_16052023.pdf](https://halykfinance.kz/download/files/fin-reports/esg_report_16052023.pdf) (дата обращения: 08.08.2024).
13. Конференция «Чувство Родины» в Отбасы банке // TheHRD. URL: <https://thehrd.ru/video/bolshaja-motivatsionnaja-vstrecha-programma-provedeniya-foruma-chuvstvo-rodiny/> (дата обращения: 09.08.2024).



# ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

---

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОРРУПЦИОННЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ: ТЕОРЕТИКО- ПРИКЛАДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

**Прохоров Л.А.**

*Прохоров Леонид Александрович – доктор юридических наук, профессор,  
кафедра уголовного права и криминологии,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»,  
г. Краснодар*

**Аннотация:** в статье рассмотрены теоретические и прикладные аспекты предупреждения коррупционных преступлений, совершаемых как в государственном, так и в частном секторе. Автор отмечает ограниченность понимания названного феномена исключительно как продажности должностных лиц, торговли ими своим положением и влиянием, поэтому более обоснованным видится расширенный подход к пониманию коррупции, предполагающий распространение данного явления и на так называемый частный сектор, на деятельность лиц, выполняющих управленческие функции в частных (корпоративных) организациях. На основании изучения соответствующего нормативного материала (в том числе международно-правовых актов, имеющих отношение к теме исследования), специальной литературы в работе рассматриваются отдельные меры противодействия коррупции и предупреждения коррупционных преступлений.

**Ключевые слова:** коррупция, коррупционные преступления, государственный сектор, частный сектор, противодействие коррупции, предупреждение коррупционных преступлений.

## TOPICAL PROBLEMS OF PREVENTING CORRUPTION CRIMES: THEORETICAL AND APPLIED RESEARCH

**Prokhorov L.A.**

*Prokhorov Leonid Alexandrovich – Doctor of Law, Professor,  
DEPARTMENT OF CRIMINAL LAW AND CRIMINOLOGY,  
KUBAN STATE UNIVERSITY,  
KRASNODAR*

**Abstract:** the article examines theoretical and applied aspects of preventing corruption crimes committed both in the public and private sectors. The author notes the limitations of understanding the phenomenon in question solely as the venality of officials, their trade in their position and influence, so a broader approach to understanding corruption seems more justified, which implies the extension of this phenomenon to the so-called private sector, to the activities of persons performing managerial functions in private (corporate) organizations. Based on the study of the relevant regulatory material (including international legal acts related to the topic of the study), specialized literature, the work examines individual measures to combat corruption and prevent corruption crimes.

**Keywords:** corruption, corruption crimes, public sector, private sector, anti-corruption, prevention of corruption crimes.

УДК 343.85

Коррупция, будучи крайне негативным социальным явлением, подвергает своему вредоносному влиянию практически все сферы общественной жизни, производя в них нежелательные деформации, препятствуя прогрессу, решению важнейших государственных задач.

В Стратегии национальной безопасности Российской Федерации к числу стратегических национальных приоритетов отнесено, в том числе, искоренение коррупции (п. 25). В п. 45 документа указано на возрастание потребности современного социума в усилении борьбы с коррупцией [5].

Традиционно названный вредоносный феномен понимается как продажность должностных лиц, торговля ими своим положением и влиянием. Такой подход заложен в Конвенции Организации Объединенных Наций против транснациональной организованной преступности, принятой резолюцией 55/25 Генеральной Ассамблеи ООН от 15 ноября 2000 г. [1] (далее – Конвенция 2000 г.), в ст. 8 («Криминализация коррупции») которой к коррупционным преступлениям отнесены, в частности, умышленно совершаемые вымогательство или принятие публичным должностным лицом лично или через посредников какого-либо неправомерного преимущества для него самого или другого лица (физического или юридического) для того, чтобы получатель совершил то или иное деяние, выполняя свои должностные обязанности, а также обещание, предложение или предоставление такому лицу, лично или через посредников, указанного преимущества в тех же целях.

Вместе с тем более обоснованным видится расширенный подход к пониманию коррупции, предполагающий распространение данного явления и на так называемый частный сектор, на деятельность лиц, выполняющих управленческие функции в частных (корпоративных) организациях. Именно он отражен в другом (специализированном) международном правовом документе – Конвенции ООН против коррупции, принятой резолюцией 58/4 Генеральной Ассамблеи ООН от 31 октября 2003 г. [2] (далее – Конвенция 2003 г.).

Таким образом, на международно-правовом уровне коррупция не сводится исключительно к направленной на получение неправомерного преимущества деятельности публичных должностных лиц и публичных служащих. В рамки этого понятия международное уголовное право включает совершение ряда умышленных деяний, совершаемых в частном секторе в ходе экономической, финансовой или коммерческой деятельности.

Это, в частности, подкуп, определяемый как обещание, предложение или предоставление, лично или через посредников, какого-либо неправомерного преимущества лицу, осуществляющему руководство работой организации частного сектора или работающего в ней в любом качестве, чтобы это лицо совершило какое-либо деяние, нарушив возложенные на него обязанности; а равно вымогательство или принятие, лично или через посредников, какого-либо неправомерного преимущества указанным лицом в отмеченных целях.

Кроме того, к коррупционным проявлениям отнесены хищения, совершаемые в частном секторе в ходе экономической, финансовой или коммерческой деятельности лицом, которое руководит работой организации частного сектора или работает в ней, в отношении имущества, находящегося в ведении такого лица в силу его служебного положения.

Сюда же причислено и отмывание доходов от преступлений.

Аналогичное, то есть расширенное, понимание коррупции, включающее различные формы противоправного поведения и в так называемом частном секторе, представлено и в Федеральном законе от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 10.07.2023 г.) «О противодействии коррупции» [3] (далее – Федеральный закон). В нем коррупция определена посредством перечисления соответствующих противоправных деяний, совершаемых как должностными лицами, так и лицами, выполняющими управленческие функции в коммерческих и иных организациях. Это, в частности,

злоупотребление служебным положением (ст. 285 УК РФ), дача взятки (ст. 291 УК РФ), получение взятки (ст. 290 УК РФ), злоупотребление полномочиями (ст. 201 УК РФ), коммерческий подкуп (ст. 204 УК РФ).

Кроме того, в рамки соответствующей (коррупционной) модели поведения названный закон включает иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, осуществляемое от имени или в интересах как физического, так и юридического лица.

Таким образом, рассматривая вопросы предупреждения коррупции, необходимо опираться на тезис о том, что соответствующая деятельность должна затрагивать не только государственный, но и частный сектор, тем более что в современных реалиях они очень тесно переплетены, находятся в состоянии перманентного взаимодействия и взаимовлияния. Объектами профилактического воздействия в данном случае будут выступать сферы государственной деятельности (государственного управления), деятельности коммерческих и иных негосударственных организаций; соответствующие слои населения – должностные лица, государственные и муниципальные служащие, лица, выполняющие управленческие функции в коммерческих и иных организациях; трудовые объединения, формирующиеся в указанных сферах деятельности; конкретные личности, выполняющие определенные функции, как вовлеченные, так и не вовлеченные в коррупционные практики; совокупность объективных и субъективных факторов, порождающих в процессе взаимодействия то или иное противоправное проявление и феномен коррупции в целом [6, 10, 13].

Вместе с тем стоит заметить, что, по большому счету, преодолеть коррупцию можно только в результате многофакторного воздействия на все общество в целом, поскольку формирование антикоррупционного правосознания и антикоррупционной правовой культуры у большей части представителей социума выступает необходимой предпосылкой эффективности названной деятельности.

Преамбула Конвенции 2003 г. содержит положение о том, что предупреждение и искоренение коррупции – это обязанность всех государств, для обеспечения эффективности исполнения которой они должны сотрудничать друг с другом при поддержке и участии отдельных лиц и групп за пределами публичного сектора, таких как гражданское общество, неправительственные организации и организации, функционирующие на базе общин.

В Федеральном законе определено, что противодействие коррупции предполагает осуществляемую в пределах установленных полномочий деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц, реализуемую в трех направлениях, – по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции); по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией); по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

Наиболее масштабным и полифоничным видится первое направление.

Меры по профилактике коррупции закреплены в ст. 6 Закона. В качестве основных там названы, в частности, формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению; антикоррупционная экспертиза правовых актов и их проектов; необходимость предъявления в установленном порядке квалификационных требований к гражданам, претендующим на замещение государственных или муниципальных должностей и должностей государственной или муниципальной

службы, развитие институтов общественного и парламентского контроля за соблюдением законодательства РФ о противодействии коррупции и др. [7, 8, 11].

Что касается частного сектора, то ст. 12 Конвенции 2003 г. относит к ним усиление стандартов бухгалтерского учета и аудита, а также установление эффективных, соразмерных и оказывающих сдерживающее воздействие гражданско-правовых, административных или уголовных санкций за несоблюдение таких мер. содействие сотрудничеству между правоохранительными органами и соответствующими частными организациями.

Кроме того, к ним, в частности, причислены разработка кодексов поведения в целях правильного, добросовестного и надлежащего осуществления деятельности соответствующими лицами и предупреждения возникновения коллизии интересов, а равно поощрения использования добросовестной коммерческой практики в отношениях между коммерческими предприятиями и в договорных отношениях между ними и государством; обеспечение прозрачности в деятельности частных организаций; предупреждение злоупотреблений процедурами, регулирующими деятельность частных организаций, включая процедуры, касающиеся субсидий и лицензий, предоставляемых публичными органами для осуществления коммерческой деятельности; обеспечение обладания частными организациями достаточными механизмами внутреннего аудиторского контроля для оказания помощи в предупреждении и выявлении коррупционных деяний и ряд иных.

Вообще следует заметить, что в настоящее время коррупция частном секторе – явление не менее опасное, нежели в государственном. Кроме того, происходит сращивание этих феноменов, приводящее к образованию совокупного крайне опасного негативного механизма, деформирующего многие сферы существования социума. В первую очередь речь идет об экономике. Так, в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной Указом Президента РФ от 13.05.2017 г. № 208 [4], в п. 12 к основным вызовам и угрозам экономической безопасности отнесены высокий уровень криминализации и коррупции в экономической сфере. Последняя же в основном представлена негосударственным сектором. Поэтому преодоление в ней коррупционных проявлений – необходимое условие эффективному противодействию коррупции в целом. Вместе с тем необходимо учитывать, что механизмы соответствующей деятельности обладают определенной спецификой [9, 12].

В завершение следует констатировать, что эффективное противодействие коррупции, в том числе предупреждение коррупционных преступлений, возможно лишь при реализации системы разнообразных мер, дифференцированных в зависимости от сферы проявления названного негативного феномена (государственная, частная), при сотрудничестве между соответствующими государственными органами и организациями частного сектора, при вовлечении в этот процесс институтов гражданского общества и населения, которому необходимо активно прививать антикоррупционное правовое сознание и антикоррупционную правовую культуру.

#### *Список литературы / References*

- 1 Конвенция Организации Объединенных Наций против транснациональной организованной преступности от 15 ноября 2000 г.) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121543/?ysclid=m0gkk1sdna899926747](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121543/?ysclid=m0gkk1sdna899926747).
- 2 Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции от 31 октября 2003 г. // СПС «ГАРАНТ». URL: <https://base.garant.ru/2563049/?ysclid=m06j8fbzdk770481776>.

- 3 Уголовный кодекс Российской Федерации 1996 г. (ред. от 08.08.2024 г.) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10699/?ysclid=m0gf4eri23134366715](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/?ysclid=m0gf4eri23134366715).
- 4 О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 10.07.2023 г.) // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/?ysclid=m06j5h8u1w366003855](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/?ysclid=m06j5h8u1w366003855).
- 5 Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208 // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/?ysclid=m0jkykqpw2640576717](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/?ysclid=m0jkykqpw2640576717).
- 6 О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/?ysclid=m0jdi1lecq907368642](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=m0jdi1lecq907368642).
- 7 Буткевич С.А. Предупреждение преступлений: методология, теория и правовые основы // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского Юридические науки. 2018. Т. 4 (70). № 2. С. 131–142.
- 8 Вяткина Г.О. К вопросу о совершенствовании механизмов противодействия коррупции в государственном управлении // Вестник Брянского государственного университета. 2018. № 4. С. 193–197.
- 9 Кузнецова П.Ю. Участие институтов гражданского общества в общественном антикоррупционном контроле (Российский опыт) // Технологос: Вестник ПНИПУ. Культура. История. Философия. Право. 2015. № 4. С. 80–88.
- 10 Потапов И.Н. Механизмы противодействия коррупции в негосударственном секторе экономики // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. 2017. № 5. С. 138–141.
- 11 Разгильдиев Б.Т. Объект профилактики общественно опасных посягательств: структура, виды // Юридическая наука. 2022. № 4. С. 84–90..
- 12 Салтыкова О.П. Профилактика коррупции в контексте государственной политики // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18, № 1. С. 64–71.
- 13 Севрюков В.А., Месиков М.А. Формы и методы противодействия коррупции в корпоративном управлении коммерческими организациями // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 10 (124). URL: <https://research-journal.org/archive/10-124-2022-october/10.23670/IRJ.2022.124.42>.
- 14 Симонова С.С. Теория и практика профилактики преступлений: учеб. пос. Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. 76 с.

# НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«ПРОБЛЕМЫ НАУКИ»

АДРЕС РЕДАКЦИИ:  
153000, РФ, ИВАНОВСКАЯ ОБЛ., Г. ИВАНОВО,  
УЛ. КРАСНОЙ АРМИИ, Д. 20, 3 ЭТАЖ, КАБ. 3-3,  
ТЕЛ.: +7 (915) 814-09-51.

**HTTP://WWW.IPI.RU**  
**E-MAIL: INFO@P8N.RU**

ТИПОГРАФИЯ:  
ООО «ОЛИМП».  
153000, РФ, ИВАНОВСКАЯ ОБЛ., Г. ИВАНОВО,  
УЛ. КРАСНОЙ АРМИИ, Д. 20, 3 ЭТАЖ, КАБ. 3-3

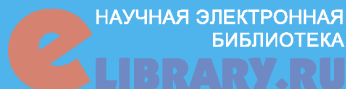
ИЗДАТЕЛЬ:  
ООО «ОЛИМП»  
153002, РФ, ИВАНОВСКАЯ ОБЛ., Г. ИВАНОВО, УЛ. ЖИДЕЛЕВА, Д. 19

УЧРЕДИТЕЛИ ЖУРНАЛА: ВАЛЬЦЕВ СЕРГЕЙ ВИТАЛЬЕВИЧ,  
ВОРОБЬЕВ АЛЕКСАНДР ВИКТОРОВИЧ



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ПРОБЛЕМЫ НАУКИ». [HTTPS://WWW.SCIENCEPROBLEMS.RU](https://www.scienceproblems.ru)  
ISSN 2304-2338(Print), ISSN 2413-4635(Online). EMAIL: [INFO@P8N.RU](mailto:INFO@P8N.RU), +7(915)814-09-51

 **РОСКОМНАДЗОР**  
СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № ФС 77-47745



**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**  
**/PROBLEMS OF MODERN SCIENCE AND EDUCATION»**  
**В ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ РАССЫЛАЕТСЯ:**

1. ФГБУ "Российская государственная библиотека".  
Адрес: 143200, г. Можайск, ул. 20-го Января, д. 20, корп. 2.
2. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.  
Адрес: 127006, г. Москва, ГСП-4, Страстной б-р, д.5.
3. Библиотека Администрации Президента Российской Федерации.  
Адрес: 103132, г. Москва, Старая площадь, д. 8/5.
4. Парламентская библиотека Российской Федерации.  
Адрес: 125009, г. Москва, ул. Охотный Ряд, д. 1.
5. Научная библиотека Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова (МГУ), Москва.  
Адрес: 119192, г. Москва, Ломоносовский просп., д. 27.

**ПОЛНЫЙ СПИСОК НА САЙТЕ ЖУРНАЛА: [HTTPS://IP11.RU](https://IP11.RU)**



Вы можете свободно делиться (обмениваться) — копировать и распространять материалы и создавать новое, опираясь на эти материалы, с **ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ** указанием авторства. Подробнее о правилах цитирования: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ru>

**ЦЕНА СВОБОДНАЯ**